

Évaluation du Portefeuille du Fonds pour la consolidation de la paix (PBF) en République Centrafricaine 2014-2018/19

Rapport Final

30 décembre 2019



Soumis par:
Christof Kurz
Emmanuelle Diehl
Paulin Ngatoua

TABLE DE MATIERES

SOMMAIRE EXÉCUTIF	6
1. INTRODUCTION	24
1.1. Contexte	25
1.2. Aperçu de l'engagement du PBF en RCA	26
1.3. RUNOs, parties prenantes.....	30
2. METHODOLOGIE	32
2.1. Éléments clés de l'évaluation.....	32
2.2. Evaluation à base théorique	34
2.3. Collecte de données	35
2.4. Limites de l'analyse	37
3. PERTINENCE DES PROJETS FINANCES PAR LE PBF EN RCA	39
3.1. Pertinence par rapport aux critères du PBF.....	39
3.2. Pertinence par rapport au contexte et aux priorités locales et internationales.....	42
3.3. Pertinence relative aux causes profondes et moteurs de conflits	48
3.4. Faiblesses et lacunes	50
4. EFFICACITE ET IMPACT DES PROJETS PBF PAR RAPPORT A LA CONSOLIDATION DE LA PAIX EN RCA	54
4.1. Résultats observés par rapport aux escomptés à la consolidation de la paix par priorité/secteur.....	54
4.2. Impact et effets catalyseurs	71
4.3. Étude de Cas	73
5. PERENNITE/VIABILITE DU PORTEFEUILLE DE PROJETS 2014-2019	76
6. PRISE EN COMPTE DU GENRE DANS LE PORTEFEUILLE DE PROJETS 2014-2019	77
7. COORDINATION, GESTION DES PROJETS, PARTENAIRES	82
7.1. La structure organisationnelle PBF-PBSO et la gestion des projets	82
7.2. Gestion des projets.....	85
7.3. Efficience	89
7.4. Instruments de financement (IRF vs PRF).....	89
7.5. Coordination inter-agences et avec la MINUSCA.....	90
7.6. Appropriation nationale	92
7.7. Coordination avec la société civile	95
8. CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS	96
8.1. Conclusions.....	96
8.2. Recommandations.....	97

9. ANNEXES	100
Annex I : Les Termes de Références de l'évaluation	100
Annexe II : Matrice d'évaluation créée par l'équipe d'évaluation.....	108
Annexe III : Les guides pour les entretiens individuels et pour les discussions en groupe	120
Annexe IV : Liste des entretiens	136
Annexe V : Liste des documents consultés.....	140
Annexe VI : Liste de projets évalués	144

LISTE DES ACRONYMES

ACLED	-	Armed Conflict Location & Event Data Project
AGR	-	Activités génératrices de revenu
APD	-	Aide publique au développement
APPR	-	L'Accord Politique pour la Paix et la Réconciliation en RCA
CAD	-	Comité d'aide au développement
CASAL	-	Cadre d'Appui Spirituel aux Autorités Locales
CEEAC	-	Communauté Economique des Etats de l'Afrique Centrale
CEM-RCA	-	Cadre d'Engagement Mutuel entre la République Centrafricaine et la Communauté International
CIRGL	-	Conférence Internationale sur la Région des Grands Lacs
CLPR	-	Comités locaux de paix et de réconciliation
CoPil	-	Comité Mixte de Pilotage
CVJRR	-	Commission Vérité, Justice, Réparations, et Réconciliation
CVR	-	Community violence reduction
DDR	-	Désarmement, Démobilisation et Réintégration
DH	-	Droits de l'homme
DSRSG/RC/HC	-	Deputy Special Representative of the Secretary-General/Resident Coordinator/ Humanitarian Coordinator
FACA	-	Forces Armées de la Centrafrique
FAO	-	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FSI	-	Forces de Sécurité Interne
GYPI	-	Gender and youth initiative
HHI	-	Harvard Humanitarian Initiative
IRF	-	Immediate Response Facility
M&E	-	Monitoring & evaluation (suivi et évaluation)
NCDH	-	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les droits de l'homme
NCE	-	No-cost extension (extension sans coûts)
OCDE	-	Organisation de coopération et de développement économiques
OFCA	-	Organisation des Femmes Centrafricaines
OIM	-	Organisation Internationale de la Migration
OIT	-	Organisation Internationale de Travail
PBC	-	Peacebuilding Commission

PBF	-	Peacebuilding Fund
PBSO	-	Peacebuilding Support Office
PNUD	-	Programme des Nations Unies pour le Développement
POSIB	-	Plan Opérationnel de Stabilisation Immédiate de Bambari
PRF	-	Peace and Recovery Facility
RCPCA	-	Plan National de Relèvement et de Consolidation de la Paix pour la République Centrafricaine
RCA	-	République Centrafricaine
RELEFCA	-	Réseau pour le Leadership de la Femme en Centrafrique
RESA	-	Restauration de l'autorité de l'État
RVC	-	Réduction de violence communautaire
SRSG	-	Special Representative of the Secretary General
THIMO	-	Travaux à haute intensité de main d'œuvre
TOC	-	Théorie de changement
UA	-	Union africaine
UNDAF	-	United Nations Development Assistance Framework
UNFPA	-	Fonds des Nations Unies pour les Populations
UNHCR	-	United Nations High Commissioner for Refugees
UNPOL	-	United Nations Police
UPC	-	Union pour la paix en Centrafrique
USMS	-	Unités Spéciales Mixtes de Sécurité
VBG	-	Violences basées sur le genre

SOMMAIRE EXÉCUTIF

Le fonds des Nations Unies pour la Consolidation de la Paix (PBF en anglais) par l'intermédiaire du Bureau d'Appui à la Consolidation de la Paix (PBSO en anglais), a commandité une évaluation du portefeuille de projets financés par le PBF en République Centrafricaine (RCA) entre 2014 et de 2018/19. La RCA a été un pays prioritaire pour la Commission de la Consolidation de la Paix (PBC en anglais) depuis 2008. Compte tenu de l'importance de la RCA pour le PBF et du fait que le Fonds n'avait mené aucune évaluation depuis 2012, cette évaluation couvre le portefeuille de 14 projets d'une valeur budgétaire totale de \$42.3 millions de dollars lesquels ont été décaissés sur deux périodes entre 2014-2016 et 2016-2018/19. Les objectifs de l'évaluation visent à analyser les résultats achevés, leurs impacts sur la consolidation de la paix, ainsi que les dispositifs de gouvernance et de supervision des projets mis en place par le PBF. Pour cela, le PBF a fait appel à une équipe de consultants composée d'un chef d'équipe, d'une spécialiste de la consolidation de la paix et d'un expert national pour mener à bien cette évaluation entre juillet et novembre 2019.

Contexte

La RCA a été déstabilisée par de nombreux coups d'États à travers son histoire¹ et a traversé une première période de guerre civile entre 2003 et 2007. Une deuxième guerre civile a débuté vers la fin 2012 par une coalition de groupes rebelles du nord du pays appelée la Séléka² qui a pris le pouvoir en mars 2013 sous Michel Djotodia, Président auto-proclamé. Le gouvernement de la Séléka n'a jamais réussi à asseoir son pouvoir à travers le pays, et, à sa démission en janvier 2014, a laissé des institutions dysfonctionnelles, un trésor public exsangue et un pays divisé. Un gouvernement de transition a été nommé en janvier 2014 pour ramener le pays à la paix et à des élections démocratiques en 2015. En septembre 2014, la Mission de Maintien de la Paix de l'Union Africaine (MISCA - Mission Internationale de Soutien à la Centrafrique sous conduite Africaine), a été remplacée par la Mission Multidimensionnelle Intégrée des Nations Unies pour la Stabilisation en République Centrafricaine (MINUSCA) avec un déploiement initial de 10,000 forces militaires et 1,800 policiers.³

La MINUSCA a été déployée dans un contexte de grande instabilité marqué par de vives tensions interreligieuses et interethniques, fomentées par des groupes d'auto-défense anti-Balaka et les groupes ex-Séléka qui s'étaient emparés de certaines régions du pays. Le gouvernement de transition n'avait que peu de moyens, une autorité limitée et ne disposait pas de forces militaires ou de forces de sécurité intérieure (FSI) fonctionnelles. Avec une large assistance internationale, la RCA a pu tenir des élections libres qui ont amené au pouvoir le Président Faustin Archange Touadéra et un nouveau gouvernement en février 2016. Depuis, la situation est restée instable avec un gouvernement qui essaie de rétablir son autorité dans les vastes zones du pays contrôlées par les groupes armés. Malgré ce progrès graduel, le pays continue à subir des combats et violences sporadiques ainsi que des violations des droits humains.

¹ Le pays a connu des coups d'Etat ou des changements de gouvernement forcés en 1965, 1979, 1081, 1993, 2003, 2013.

² Séléka veut dire « coalition » en sango, la langue vernaculaire de la RCA.

³ United Nations Security Council. *Resolution 2149*. Disponible à <http://unscr.com/en/resolutions/doc/2149>, consulté le 7 août 2019.

Le 6 février 2019, le gouvernement de la RCA a signé un accord de paix avec 14 groupes armés, facilités par l'Union africaine, le gouvernement soudanais, les Nations Unies et le gouvernement russe. L'Accord Politique pour la Paix et la Réconciliation en République Centrafricaine (APPR) est encourageant puisqu'il a été signé par la majorité des groupes armés et unit tous les acteurs internationaux autour d'un document.⁴ Malgré ce développement positif, le pays reste marqué par les séquelles des années de guerre avec un contexte socio-économique fragile et une large partie de la population déplacée (463 000 en juin 2019) ou réfugiée dans les pays voisins (605 000) et 2.9 million individus en besoin d'une assistance humanitaire.⁵

L'engagement du PBF en RCA

Le PBF a soutenu des activités de consolidation de la paix en RCA depuis 2007 avec un budget total de \$100 millions⁶ de dollars américains, dont \$33.7 millions avant la crise de 2013. Le Fonds a investi \$21.0 millions pendant la période de transition de 2014 à 2016 et \$22.3 millions pour la période de consolidation de la paix entre 2016 et 2019, dont certains projets sont toujours en cours, pour un total de \$42.3 millions de fonds alloués pendant la période évaluée.

Les projets de la première période ont répondu aux besoins urgents de rétablir un minimum de sécurité à Bangui et dans les zones accessibles du pays et d'appuyer un gouvernement de transition avec peu de capacité pour organiser des élections libres et transparentes. Le Forum de Bangui de mai 2015 a été un jalon central qui a rallié tous les acteurs et la population autour du projet des élections démocratiques. Les élections ont eu lieu en décembre 2015 et février 2016. La deuxième période entre 2017 et 2018/19 intervient dans le contexte d'un nouveau gouvernement élu qui devrait asseoir son pouvoir et redéployer ses agents à travers un pays largement sous contrôle des groupes armés. Avec l'assistance des bailleurs internationaux (la Banque Mondiale, l'Union Européenne, les Nations Unies), et leurs promesses d'investir \$2 milliards, le nouveau gouvernement définit ses priorités dans le Plan National de Relèvement et de Consolidation de la Paix pour la République Centrafricaine (RCPCA), qui est adopté lors d'une conférence à Bruxelles en novembre 2016.⁷

Le PBF a ainsi financé 14 projets pendant la période 2014 à 2018/19 – 13 dédiés à la consolidation de la paix et un projet de coordination qui a financé le personnel et fonctionnement du secrétariat PBF à Bangui. Parmi les quatre secteurs prioritaires indiqués dans le Plan stratégique (« Business Plan ») du PBF pour la période 2014-2016, les projets financés en RCA se concentrent sur les priorités 1, 2, et 4, comme illustré ci-dessous :⁸

⁴ United Nations Security Council (UNSC). *Midterm report of the Panel of Experts on the Central African Republic extended pursuant to Security Council resolution 2454 (2019)*. S/2019/608. 30 July 2019. Available at <https://undocs.org/en/S/2019/608>, accessed 7 August 2019.

⁵ Office for the Coordination of Humanitarian Affairs (OCHA). *Bulletin Humanitaire – République Centrafricaine*, Juillet 2019. Disponible à <https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/05.08.2019%20OCHA%20RCA%20Bulletin%20humanitaire%20juillet%202019%20-%20VF.pdf>, consulté le 5 août 2019.

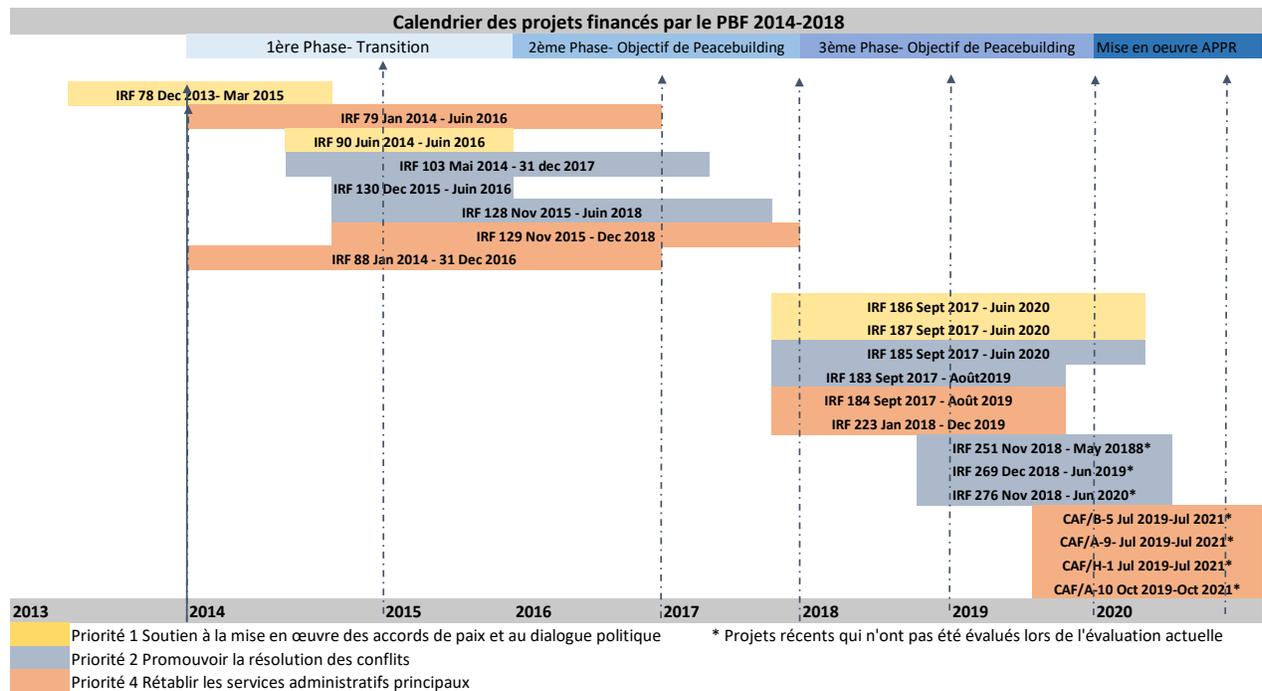
⁶ Ce chiffre ainsi que les autres données financières sur le portefeuille en RCA ont été fournies par le PBSO le 11 décembre 2019.

⁷ European Commission. *€2.06 billion to support the Central African Republic at Brussels conference*. Brussels, 17 November 2016. Available at https://europa.eu/rapid/press-release_IP-16-3804_en.htm, accessed 22 August 2019.

⁸ PBSO. *UN Peacebuilding Fund Business Plan: 2014 – 2016*. New York. 2014, p. 6.

<p>Priorité 1: Réponses aux menaces immédiates à la paix et appui aux accords de paix et au dialogue politique</p>	<ul style="list-style-type: none"> • IRF 78 Renforcement de la capacité de monitoring et de rapportage sur les droits de l'homme en RCA • IRF 90 Appui au retour des combattants de l'ex-Séléka dans les communautés • IRF 103: Appui au processus de réconciliation nationale pour une paix durable en RCA • IRF 187 Soutien à la médiation et au dialogue pour une paix durable en RCA
<p>Priorité 2: Renforcement des capacités nationales en promotion de la coexistence et la résolution pacifique des conflits</p>	<ul style="list-style-type: none"> • IRF 128 Réduction de violences communautaires (RVC) en RCA (Paoua) • IRF 130 Appui au cycle électoral (sécurisation des élections) • IRF 183 Promotion de la participation politique et le leadership de la femme dans la consolidation de la paix • IRF 185 Réduction de violences communautaires en RCA (Bambari)
<p>Priorité 3: Soutien à la revitalisation économique et à la génération de dividendes de la paix pour la population</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aucun projet n'a été financés dans cette priorité mais certains résultats de projets RVC ont des éléments d'activités génératrices de revenus
<p>Priorité 4: Rétablissement des services administratifs essentiels de l'Etat et des capacités techniques et en ressources humaines</p>	<ul style="list-style-type: none"> • IRF 79 Restauration d'urgence des capacités fonctionnelles de la Police et de la Gendarmerie de Bangui • IRF 88 Appui au paiement de salaires de al Police et de la Gendarmerie de la RCA • IRF 129 Appui au Redéploiement de l'Administration publique et à la Revitalisation socio-économique des Communautés • IRF 184 Appui à la restauration de l'Etat et au relèvement économique à Bambari • IRF 186 Appui au renouvellement des Forces de Sécurité Intérieure • (IRF 223 Soutien de suivi évaluation pour la mise en œuvre des projets PBF en RCA)

Les projets PBF en RCA ont été mis en œuvre selon le calendrier suivant :



Les 14 projets de la période évaluée ont été financés sous le mécanisme d'interventions rapides (Immediate Response Facility (IRF) en anglais), vu le contexte volatile et l'absence d'un plan clair

stratégique de consolidation de la paix en RCA. Les projets ont été ainsi limités à une période maximum de 18 mois et un plafond de \$3 millions, à l'exception du projet sur le paiement des salaires des forces de sécurité interne qui a obtenu une exception budgétaire pour couvrir tous les besoins salariaux des FSI.

Sept agences des Nations Unies ont été les **partenaires de mise en œuvre** des 14 projets, notamment le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD-10 projets), l'Organisation Internationale de la Migration (OIM-3 projets), l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO-1 projet), ONU Femmes (1 projet), le Fonds des Nations Unies pour les Populations (UNFPA-1 projet), et le bureau du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les droits de l'homme (HCDH-1 projet). Le **PNUD** (9 projets), **l'OIM** (3 projets), **ONU Femmes** et le **HCDH** ont été des partenaires de mise en œuvre principaux, dits '**leads**', alors que les autres agences ont été leurs partenaires sur des résultats spécifiques des différents projets. La majorité des projets a été mise en œuvre en étroite collaboration avec un ou plusieurs ministères ou des organisations de la société civile nationales.

Méthodologie et limites de l'analyse

Conformément aux termes de référence préparés par la direction du PBSO, cette évaluation a eu pour **objectif de mieux comprendre deux dimensions** essentielles de ce portefeuille de projets : a) **l'efficacité et l'impact du portefeuille sur la consolidation de la paix** en RCA ; et b) **si les structures de gestion, de suivi et de coordination** ont été **efficaces**. Chacune de ces deux dimensions a été évaluée selon les critères d'évaluation des projets de développement du Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), qui sont la pertinence, l'efficacité, l'impact, l'efficience, et la pérennité. Les projets ont également été analysés par rapport à l'intégration et la réalisation des principes genre et des besoins spécifiques des femmes et des filles.

L'équipe d'évaluation a mené une **étude documentaire suivie par une mission de terrain** en RCA (Bangui, Bambari et Paoua) de trois semaines (25 août au 18 septembre 2019) durant laquelle elle a mené **98 entretiens semi-structurés** avec 127 personnes (29 femmes, 98 hommes) et **neuf groupes de discussion** avec 113 personnes (17 femmes, 96 hommes). Les données récoltées ont été triangulées autant que possible entre les trois sources d'information. L'évaluation s'est basée sur cinq méthodes clés pour tirer les conclusions et les recommandations présentées dans ce rapport. Ces cinq méthodes ont permis de tester les théories de changements, d'évaluer les processus de mise en œuvre des projets, comprendre quels ont été 'les changements les plus significatifs' pour les bénéficiaires, ainsi que de mener une analyse des trajectoires de changements et des mécanismes de causalités pour, finalement, analyser la contribution de chaque projet à la consolidation de la paix en RCA.

Malgré la richesse des informations recueillies, les évaluateurs ont rencontré **certains obstacles** qui ont eu un impact sur les données disponibles et qui ont pu avoir une influence sur les constatations finales. Parmi les limitations de l'analyse, on note la **disponibilité très variée des données** sur les 13 projets opérationnels, avec une documentation riche sur certains projets (par exemple les projets IRF 128, IRF 185, ou IRF 129) tandis que pour d'autres il n'y avait que les documents de base et peu d'informateurs clés disponibles (IRF 78, 90). **Les évaluateurs n'ont pas eu accès à des informations budgétaires détaillées**, ce qui a limitée le potentiel pour une analyse poussée de leur efficience. En

plus, **certains projets étaient toujours en cours**, donc une analyse de leur impact final n'a pas été possible. Finalement, **la composition et la disponibilité des informateurs** clés a pu favoriser certaines perspectives sur d'autres, avec une représentation plus importante des agents des Nations Unies, des partenaires locaux du gouvernement et de la société civile et les représentants des RUNO (74%) par rapport aux bénéficiaires des projets (26%) et un faible pourcentage de femmes interrogées avec 30 sur 128 informateurs clés étant des femmes (23%).

Constatations de l'évaluation

Les sections suivantes présentent un aperçu des constatations par rapport aux critères de l'évaluation ainsi qu'à la gestion et la supervision du portefeuille de projets.

Pertinence des projets PBF en RCA

Les projets financés par le PBF étaient **généralement pertinents au contexte, aux besoins du moment, aux priorités des Nations Unies et du gouvernement** centrafricain, avec certaines faiblesses par rapport à la visée stratégique de certains projets, la cohérence et pertinence de quelques composantes de plusieurs projets et le ciblage géographique.

Le **contexte** des interventions du PBF en RCA entre 2014 et 2019 a été très **volatile** et a changé beaucoup d'une phase de financement à l'autre et même d'une année à l'autre. Les projets du PBF de la période 2014-2017 sont intervenus donc dans un contexte marqué par un calme précaire ponctué par des violences intercommunautaires à Bangui, le règne des groupes armés dans la majorité du pays, une économie exsangue et une crise humanitaire étendue à la majorité du territoire. Dans ce contexte, les projets ont été plutôt réactifs aux besoins du moment et le potentiel pour la mise en œuvre des projets de consolidation de la paix à plus long terme était limité. La **stabilisation** de la situation à **Bangui** et **l'organisation des élections en 2015** ont été les **priorités** pendant cette période.

Les projets financés à partir de la mi-2014 ont bien été alignés avec les priorités identifiées par une mission de la Commission de la Consolidation de la Paix et du PBSO qui a eu lieu en mars 2014 et celles mises en avant par la Résolution 2149 du 10 avril 2014 du Conseil de Sécurité des Nations Unies. Cette résolution a apporté des détails sur les domaines d'action prioritaires de la MINUSCA.

Pendant la période 2017-2018/19, les priorités ont été plus clairement définies, non seulement dans les résolutions annuelles autorisant le mandat de la MINUSCA, mais aussi par les grandes lignes stratégiques décrites dans **le RCPCA** et les **priorités des Nations Unies** indiquées dans **le Plan de développement pour le pays des Nations Unies (UNDAF en anglais)**.

Stratégie globale

Selon les critères du PBF, l'appui du Fonds devrait financer des projets qui permettent aux Nations Unies « d'adopter une démarche plus stratégique et plus cohérente dans leurs réponses aux besoins de consolidation de la paix. » Les **financements du PBF ont bien augmenté la capacité globale du système des Nations Unies et de la MINUSCA** en leur permettant de s'engager dans la consolidation de la paix en RCA à partir de 2014 d'une manière stratégique et avec des appuis tangibles dans les dialogues politiques et certains efforts de réconciliation. Par exemple, les fonds du PBF, surtout à travers les projets de médiation et dialogue politique (IRF 103 et 187), ont financé des réunions, la médiation, et les déplacements dans les régions du pays à la recherche d'un accord politique entre le

gouvernement centrafricain et les groupes armés. Certains projets ont répondu à l'urgence plutôt que de s'aligner avec une vision stratégique de long terme. Ce fut le cas des projets de la surveillance des droits de l'homme (DH) (IRF 78), de la construction des commissariats et casernes de la police et de la gendarmerie à Bangui (IRF 79) et du projet d'appui au retour des ex-Séléka dans leurs communautés (IRF 90). Par contre, même si le projet d'appui à la sécurisation des élections, a été de courte durée, il était bien en phase avec une stratégie de la communauté internationale pour organiser des élections transparentes et paisibles, et peut donc être considéré comme stratégique. Les investissements dans la restauration de l'autorité de l'État (dit RESA) (IRF 129, 184) ont également contribué à une stratégie de moyen terme pour rétablir l'autorité de l'État à travers le pays. Le projet sur la promotion de la participation politique des femmes (IRF 183) s'est attaqué à un besoin structurel répondant moins aux besoins directs de consolidation de la paix du moment, bien qu'il ait pu contribuer à ce que les intérêts des femmes du pays soient mieux pris en compte sur le long terme.

Innovation et prise de risque

Le PBF s'est vu **innovateur, preneur de risque et fédérateur du système des Nations Unies et des autres bailleurs de fonds comme l'Union Européenne et la Banque Mondiale** dans certaines interventions. Ce fut notamment le cas par rapport aux interventions suivantes :

- **La réforme du secteur de la sécurité**, surtout par rapport au renforcement des FSI, et plus spécifiquement le paiement de leurs salaires (IRF 88) et la mise à retraite des policiers et gendarmes en âge avancé (IRF 186). Normalement, les Nations Unies ne sont pas censées se substituer à l'État en payant des salaires de ses agents, mais le PBF a reconnu l'opportunité de débloquer une situation qui avait provoqué des manifestations et un arrêt des fonctions étatiques. Selon un informateur clé, la volonté du PBF de payer les salaires des FSI en RCA a même préparé le terrain aux projets des Nations Unies dans d'autres pays de payer les salaires des agents de l'État, par exemple ceux du personnel sanitaire dans les pays de l'Afrique de l'Ouest affectés par l'Ebola en 2015/2016.
- **Le dialogue politique**, incluant le soutien à la médiation et les négociations qui ont mené à la signature d'un accord de paix, et, plus récemment, à sa mise en œuvre (IRF 103, 187). Le projet IRF 103 a d'abord contribué à consolider les bases pour un dialogue plus large à travers le pays pour informer le Forum de Bangui de mai 2015. Puis, le PBF s'engagea à appuyer les efforts internationaux de fédérer les multiples tentatives de médiation dans le conflit centrafricain sous l'égide de l'Union Africaine (UA) à partir de juillet 2017.
- **Les projets de réduction des violences communautaires (RVC)** (dit 'CVR' selon son acronyme en anglais) : L'engagement du PBF dans les programmes de réduction de violences communautaires, à travers le projet RVC pilote de l'OIM à Paoua (IRF 128) et le projet RVC à Bambari (IRF 185) représente également une approche innovatrice qui a réussi à adapter l'approche RVC au contexte de la RCA et de l'établir comme complément essentiel à la démarche sécuritaire et militaire du désarmement, démobilisation, et réintégration (DDR) formel. L'approche RVC est devenue un outil central de la consolidation de la paix des Nations Unies et d'autres bailleurs de fonds en RCA.

Besoins du gouvernement

Tous les projets du PBF ont été élaborés suite à des discussions avec les représentants du gouvernement de la RCA et les projets de la deuxième période (2017-2018/19) **ont bien répondu aux priorités du gouvernement** indiqués dans le RCPCA. Malgré un bon alignement global entre les priorités des projets et celles du gouvernement centrafricain, certains représentants du gouvernement ont tout de même maintenus que **certain aspects des projets leur sont imposées avec peu d'opportunités**

d'influencer les activités concrètes. En même temps, certains responsables des RUNOs ont déploré une collaboration irrégulière des ministères de tutelle malgré des accords sur les activités à entreprendre.

Besoins de la population

La **participation de la société civile ou des représentants de la population dans la conception** des projets a, en général, été **très limitée** et certains informateurs de la société civile ont indiqué que les investissements du PBF n'ont souvent pas répondu aux besoins immédiats de la population. Par exemple, les travaux à haute intensité de main d'œuvre (THIMO) d'un mois pour les ex-combattants ou encore les activités génératrices de revenu (AGR) pour un nombre limité de bénéficiaires dans les communautés ciblées par le projet RVC de Paoua (IRF 127), ont été jugés insuffisants par les bénéficiaires pour changer la donne sur place et avoir un effet à moyen et long-terme. Certaines représentantes des organisations féminines interrogées regardent le projet de renforcement de la participation politique des femmes (IRF 187) comme servant les intérêts d'une petite minorité des femmes issues des élites urbaines, qui sont concernées par la participation politique, mais pas nécessairement par les besoins de la vaste majorité des femmes du pays.

Causes profondes et moteurs de conflits

La formation de la coalition Séléka des groupes rebelles originaires du nord et à majorité musulmane et leur prise de pouvoir en mars 2013 ont accentué des tensions sous-jacentes déjà présentes depuis longtemps dans le pays. Selon le RCPCA et d'autres analyses de l'époque, parmi les facteurs de fond du conflit armé en RCA on trouve notamment :

- Le contrôle du pouvoir par une élite restreinte et un manque de contrat social entre l'État et la société ;
- Une société divisée et un manque de cohésion sociale ;
- La faiblesse des institutions de l'État et leur incapacité de garantir la sécurité et de fournir des services sociaux de base et judiciaires ;
- Une insécurité et une impunité généralisées et des flambées de violences occasionnelles ;
- Un traumatisme général et des larges parties de la population en détresse ;
- Les conflits entre éleveurs et agriculteurs et un manque d'encadrement de la transhumance ;
- Les intérêts et l'ingérence des pays voisins en RCA ;
- L'exploitation souvent incontrôlée des ressources naturelles ; et
- La disponibilité et circulation facile des armes à feu.

Ce sont les **deux projets qui ont visé la réconciliation et le dialogue politique** (IRF 103, 187) qui **sont plus directement attaqués à certaines causes profondes du conflit**, notamment le sentiment d'exclusion de certaines parties du pays et le manque d'un accord de paix inclusif. D'une manière similaire, les projets contribuant au **renouvellement et au renforcement de la capacité des forces de sécurité interne** (surtout IRF 186) en s'attaquant au manque de capacité de l'État de garantir la sécurité et l'ordre public ont contribué à établir les bases pour que l'État centrafricain soit plus en mesure de protéger la population centrafricaine dans l'avenir. Les projets d'appui au redéploiement de l'administration territoriale (IRF 129, 184), bien que concentrés sur des questions de déploiement opérationnel des autorités de l'État, ont touché aux causes profondes de la faiblesse de l'État. Les projets RVC de Paoua (IRF 127) et Paoua (IRF 185) ont fournis des solutions provisoires en donnant des occupations temporaires aux ex-combattants non éligibles au DDR formel, mais ont contribué à une diminution de la disponibilité des armés à feu et à la résolution des conflits locaux. Certains moteurs de conflits n'ont pas été abordé suffisamment, notamment la question des tensions

interreligieuses et intercommunautaires ou le contrôle du pouvoir d'une élite restreinte, ou n'ont pas été touchés du tout, comme les aspects transfrontaliers et ceux de la transhumance.

Efficacité et impact

D'un point de vue de l'efficacité des projets, l'évaluation a observé que la majorité des projets avait achevé leurs résultats escomptés principaux, selon le cadre de performance défini par le secrétariat du PBF à Bangui. Celui-ci a été aligné avec les piliers du RCPCA et les objectifs de l'UNDAF Plus. Certains résultats ont été mis en avant par les interlocuteurs comme particulièrement notables:

- **L'appui au dialogue national (IRF 103) a permis d'aboutir au Forum de Bangui** et aux élections de fin 2015/début 2016 en organisant 101 consultations au niveau local, préfectoral, et national avec presque 16,000 participants et la participation de 350 délégués des préfectures au Forum de Bangui. Ensuite, le **projet IRF 187** a contribué au dialogue avec les groupes armés par les médiateurs des pays de la Communauté Économique des États de l'Afrique Centrale (CEEAC) pour établir un cahier des doléances pour informer des discussions qui ont contribué aux négociations de l'APPR en février 2019.
- Les projets de **renforcement des forces de sécurité interne** ont donné des appuis concrets aux policiers et gendarmes, y inclus la réhabilitation de sept commissariats de police et trois brigades de la gendarmerie à Bangui (IRF 79), le paiement de quatre mois de salaires de 3564 personnel des FSI (IRF 88), le paiement de sept mois d'arriérés de salaires et des indemnités pour la mise en retraite d'environ 350 policiers et gendarmes âgés, ainsi que les frais pour la formation de 500 nouvelles recrues des deux forces ainsi que des supports pédagogiques et un appui à la gestion des écoles de police et de la gendarmerie (IRF 186).
- **Les projets de restauration de l'autorité de l'État** (IRF 127 et IRF 184) ont reconstruit de nombreux bâtiments administratifs et des FSI ainsi que certaines écoles et un centre de formation pour la jeunesse à Bambari. Les projets ont formé 16 préfets et 71 sous-préfets pour bien gérer leur redéploiement et les ont aidés avec leurs frais de déplacements, des moyens logistiques, et certains équipements.
- Le projet dédié au **renforcement des capacités des femmes de s'engager dans la vie politique** (IRF 183) a **eu des résultats mitigés**. Il a donné un appui au Ministère de la promotion de la femme pour élaborer un décret d'application de la loi sur la parité, un projet de loi sur le harcèlement sexuel, et des textes sur la mise sur pied d'un observatoire national de la parité. Le projet a donné des formations en leadership à plus de 1,000 femmes à travers le pays et a contribué à la révision du code électoral d'un point de vue des femmes. Le projet a également organisé des consultations avec des femmes à la base dans les régions pour collecter leurs attentes et les communiquer aux médiateurs de l'Initiative Africaine (IA) et aux négociateurs du gouvernement dans le processus qui a culminé dans la signature de l'APPR. Deux femmes ont été invitées de voyager à Khartoum, mais elles ont dû rester en dehors de la salle de négociations.
- Finalement, **les projets RVC à Paoua (IRF 128) et à Bambari (IRF 185) ont eu des résultats probants** pour les populations. Le projet de Paoua a créé des emplois temporaires (cash-for-work) d'un mois pour 7,000 bénéficiaires dont 4,750 ex-membres des groupes d'auto-défense locaux et 2,320 membres vulnérables des communautés ciblées. Le projet a réhabilité 33 infrastructures dont des routes, ponts, écoles, marchés, et immeubles administratifs. A peu près 1,000 bénéficiaires ont reçu un appui pour entamer des AGR et la radio communautaire de Paoua a pu étendre son rayon d'émission de 20km à 70km grâce à l'appui du projet. Le projet

RVC à Bambari a fourni des emplois cash-for-work pour 2,003 ex-membres des groupes armés et des jeunes à risque et a réhabilité sept infrastructures dans la ville de Bambari (routes, stade municipal, maison de jeunes) et 11 sur les axes dans les zones rurales. Les bénéficiaires ont également reçu des formations professionnelles y inclus des cours d’alphabétisation pour les illettrés, et des kits pour des AGR dans 17 domaines professionnelles.

Plusieurs projets ont eu tout de même des difficultés avec certaines activités lors de leur mise en œuvre et pour atteindre tous les résultats escomptés. Cela a été dû à plusieurs facteurs :

- **Le manque de cohérence au sein de certains projets qui regroupaient plusieurs objectifs et activités séparées et mises en œuvre par différents partenaires** dont la logique d’ensemble et la contribution à la consolidation de la paix n’étaient pas toujours claires. Par exemple, plusieurs projets ont mis en œuvre des activités de THIMO (cash-for-work) ou activités génératrices de revenu (les projets IRF 129 et 183) dont les liens avec l’objectif principal n’était pas toujours évident. Ce manque de cohérence n’a pas permis à ces projets de maximiser leur impact sur les dynamiques de paix et la non-réalisation de certains objectifs soulève des questions par rapport à l’efficacité et l’efficience des fonds utilisés.
- **Les projets n’étaient pas toujours basés sur des analyses de conflit détaillées et spécifiques** aux zones géographique de mise en œuvre et aux bénéficiaires ciblés. De nombreux documents de projets ont repris les analyses du RCPCA ou des analyses spécifiques au domaine de l’intervention, par exemple une analyse de la situation des droits des femmes en RCA pour le projet IRF 183. Pourtant, il manquait des analyses des dynamiques conflictuelles ou de consolidation de la paix spécifiques au domaine et à la zone d’intervention pour bien épinglez les changements désirés et pour comprendre comment y arriver par les activités proposées.
- **Les théories de changement des projets et les cadres de résultats – la définition des résultats escomptés, des indicateurs** pour mesurer les résultats, et des **moyens de suivi et évaluation – n’étaient pas toujours suffisamment détaillés et spécifiques** pour mesurer des changements dans les dynamiques locales envisagés. Seulement le projet RVC de Paoua (IRF 127) a pu fournir des données qui ont mesuré l’impact de leurs activités.
- **La situation sécuritaire et le contexte politique changeant ont posé des défis** pour l’atteinte des résultats de certains projets. C’était, par exemple, le cas pour le projet Appui au Redéploiement de l’Administration Territoriale (ARAT - IRF 129), qui a dû changer de sites d’interventions pendant la mise en œuvre du projet. Le projet d’appui au retour des ex-Séléka dans leurs communautés (IRF 90) n’a pas pu mettre en œuvre de nombreuses activités à cause d’un contexte politique volatile.
- **La durée maximum de 18 mois des projets IRF n’était pas toujours suffisant** pour atteindre des résultats concrets, surtout pour les projets opérants dans un contexte difficile et visant des changements institutionnels (par exemple les projets ARAT IRF 129 et RESA 184).
- **Le ciblage géographique** des interventions s’est souvent fait sur la base de critères situationnels et sécuritaires plutôt que des considérations stratégiques. La question de savoir si le **saupoudrage** des activités dans plusieurs localités à travers le pays est la meilleure stratégie pour avoir un impact clair **ou** si leur **concentration** dans peu de localités serait plus efficace a été soulevée à plusieurs reprises par les informateurs et reste une question stratégique pour le PBF à explorer lors de l’élaboration des futurs projets. Les projets plus récents (depuis 2018) ont commencé à recalibrer le portefeuille pour s’attaquer à certaines problématiques non-prises en compte jusqu’à présent et à investir dans des régions du pays jusqu’à récemment négligées.

Impact et effets catalyseurs

L'impact des projets PBF 2014-2018/19 et du portefeuille en sa totalité est difficile à mesurer. Selon les entretiens et la lecture documentaire il n'y pas de définition commune sur ce que représente l'impact de la consolidation pour la paix en République centrafricaine parmi le PBF, les RUNOs, et la MINUSCA. Au sens plus large, l'impact des efforts de consolidation de la paix devrait être mesuré par une baisse des violences et de l'activité des groupes armés dans le pays. La base de données ACLED sur les incidents violents indique qu'il y a eu des cycles d'accalmie et d'autres de reprise des activités des groupes armés tout au long de la période en question jusqu'à la fin 2018, avec une baisse des violences depuis la signature de l'APPR en février 2019.⁹ Plusieurs informateurs ont suggéré qu'il serait trop ambitieux d'attendre un véritable impact des investissements du PBF en RCA vu la fragilité et la complexité du contexte et les investissements, comparés aux besoins, relativement modestes. Certains ont proposé de réfléchir plutôt sur les « **débuts d'impact** » des projets PBF, c'est-à-dire de quelle manière les projets ont contribué à des dynamiques plus larges qui pourraient avoir un impact positif sur la sécurité, la paix, ou la réconciliation. Cette interprétation de la notion de l'impact semble correspondre à l'ambition du PBF de servir de **catalyseur des dynamiques de paix** en contribuant « au démarrage, déblocage ou accélération des processus essentiels à la consolidation de la paix ».¹⁰

La plupart des projets ont eu des éléments qui ont au moins eu le potentiel de servir de catalyseur et de contribuer à un « début d'impact ». Le projet de **réconciliation et dialogue politique (IRF 103)** a fourni un appui critique pour élargir le dialogue national et assurer la participation des délégués de toutes les préfectures au Forum de Bangui de mai 2015. L'adoption du Pacte Républicain à la fin du Forum a servi de document de base pour les négociations entre le Gouvernement et les groupes armés de 2018 et 2019 aboutissant à l'APPR de février 2019. La signature de l'APPR suite à l'appui du projet **IRF 187 à la médiation de l'Union Africaine et de la CEEAC**, à son tour, sert de base pour les efforts de consolidation de la paix actuels (en 2019), notamment la démobilisation des groupes armés et la réintégration de leurs membres dans la société à travers le DDR, les Unités Spéciales Mixtes de Sécurité (USMS), et la participation (quoique contestée) des représentants des groupes armés au gouvernement national. Les investissements dans le **renouvellement des FSI (IRF 79, 88, 186)**, surtout le paiement de retraites des policiers et gendarmes (IRF 186) a permis d'éliminer le blocage du système par des agents des FSI en âge de la retraite qui étaient souvent imprégnés de mauvaises habitudes et pratiques menant souvent à des abus de pouvoir et d'autres violations des droits de l'homme. Leur mise à la retraite a ainsi ouvert le corps des FSI à une nouvelle génération de recrues mieux formée et encadrée et l'assistance au recrutement et l'entraînement des 500 nouvelles recrues des FSI (IRF 186) a mis les FSI en position de jouer un rôle constructif dans le maintien de l'ordre public dans l'avenir. Le projet de **retour des ex-Séléka dans leurs communautés (IRF 90)** n'a pas réussi, mais a eu au moins le potentiel d'enlever un blocage sociétal causé par la présence continue de nombreux ex-combattants Séléka à Bangui, qui aurait pu déstabiliser le gouvernement de transition.

D'autres projets se sont également attaqués à des blocages situationnels des dynamiques en faveur de la paix. L'investissement dans le **projet pilote RVC à Paoua (IRF 128)** a été important pour faire accepter cette approche comme un complément essentiel au DDR vu la nature peu structurée de la

⁹ Le projet de collecte de statistiques sur les conflits et violences de l'ONG ACLED (Armed Conflict Location & Event Data Project – Projet sur les données des localités et incidents des conflits armés) a établi une base de données de tous les incidents rapportés en RCA depuis 1997. Parfois ils offrent aussi des analyses de leurs données. Voir Giovanni Zanelotti. *Increasing Political Violence in the Central African Republic*. ACLED. 8 juin 2018. Disponible à acleddata.com/2018/06/08/increasing-political-violence-in-the-central-african-republic/, consulté le 10 novembre 2019.

¹⁰ PBF. *Directives sur la demande et l'utilisation de fonds*. Avril 2014, p. 8.

majorité d'acteurs armés en RCA. Les deux investissements à **Bambari (RVC IRF 185 ; RESA IRF 184)** ont été effectués moins dans une perspective de débloquer un processus critique, mais plutôt de donner un signal important aux acteurs nationaux et internationaux que les Nations Unies étaient prêtes à s'investir dans la pacification de Bambari. Le projet sur **la participation politique des femmes (IRF 183)** a abordé un problème structurel, mais il pourrait être vu comme donnant un coup d'accélérateur à certaines lois promouvant la participation des femmes dans la vie publique pour un impact futur sur la vie des femmes en RCA.

Quant aux **effets catalytiques financiers**, d'autres bailleurs ont reconnu que les investissements du PBF peuvent signaler une attention accrue à un certain domaine d'intervention et sont toujours les bienvenus. Dans la majorité des financements du PBF une coordination avec d'autres bailleurs ou d'autres sources (par exemple du Gouvernement) pour un co-financement des activités a eu lieu, même s'il n'y a pas eu un mapping formel des investissements des autres bailleurs. Un véritable effet catalytique, c'est-à-dire une situation dans laquelle le PBF était le précurseur qui a initié le financement pour motiver d'autres bailleurs à en faire de même par la suite, n'a pas été aussi fréquent. Les cas les plus clairs d'un véritable effet catalytique financier concernaient les projets suivants :

- Le **paiement de quatre mois de salaires des FSI** (police et gendarmerie) (IRF 88) en collaboration avec la Banque Mondiale qui a payé des salaires des fonctionnaires de l'État ;
- Les **projets RVC à Paoua et à Bambari** (IRF 127 et 185) de l'OIM ont été suivis par des financements de \$17 millions de l'Union Européenne et \$4.5 millions de la coopération Coréenne pour mettre en œuvre l'approche RVC dans d'autres zones du pays, qui, dans leur ensemble, atteignent 12,000 bénéficiaires.
- Le **projet de renforcement de la participation politique des femmes** (IRF 183) a permis au Réseau Des Femmes Parlementaires (REFAMP), un partenaire local de mise en œuvre, d'obtenir des fonds supplémentaires d'autres bailleurs de fonds.

Cas d'étude : le projet RVC de Paoua (2016-2018)

Les évaluateurs ont mené une analyse approfondie du projet RVC de Paoua (IRF 128) mis en œuvre par IOM entre janvier 2016 et juin 2018, qui peut être considéré comme un **projet exemplaire** dans le portefeuille du PBF en RCA car il a été bien élaboré et exécuté avec une équipe dédiée qui a collaboré étroitement avec les partenaires locaux. Il a atteint la majorité des résultats, a mis en place un système de monitoring qui a permis de recueillir des données pertinentes et conduit une évaluation détaillée pour mesurer les résultats et son impact. Le projet permet de tirer quelques leçons intéressantes, notamment le fait que la mise en œuvre parallèle des interventions de la MINUSCA et des forces de sécurité de la RCA et **la synchronisation des activités entre les RUNO et la MINUSCA est essentielle** pour qu'un projet communautaire comme le RVC réussisse et que la collaboration avec un partenaire local qui a accès à des réseaux locaux est important pour la médiation des conflits locaux.

Pérennité

La majorité des projets avait une stratégie de sortie inscrite dans les documents de projet mais celle-ci n'était pas toujours bien définie et surtout les aspects de communication avec les parties prenantes et **l'appropriation des résultats restent à être renforcée**. Il a été mis en avant par les interlocuteurs que les projets PBF portent sur une période courte de 18 mois ce qui rend difficile l'appropriation nationale et la possibilité de pérenniser les acquis. Toutefois, plusieurs interlocuteurs ont mis en exergue le fait que les financements PBF soutiennent des projets qui sont similaires d'un financement à un autre ou qui sont élaborés avec des objectifs proches et donc qui ont un effet accumulateur sur les résultats escomptés et de ce fait renforcent l'aspect pérenne des projets. Néanmoins, la pérennité des impacts

préliminaires n'a pas encore été garantie car il reste encore à renforcer l'appropriation de l'État et d'observer un changement significatif dans la sécurité à travers le pays.

Les questions de genre

L'évaluation a observé que **les marqueurs genre dans les documents et les rapports de projets ne reflétaient pas toujours l'état réel de la prise en compte des questions genre** lors de la mise en œuvre. La majorité des projets n'avaient pas d'indicateurs genre comme, par exemple, les projets appuyant les FSI (IRF 79, 88, 186), mais une fois sur le terrain, l'équipe d'évaluation a observé que les RUNO ont essayé, pour la plupart des projets, d'intégrer l'aspect genre dans la politique de recrutement, mais pas pour ce qui concerne d'autres activités comme la réhabilitation des bâtiments publics. Du fait que les indicateurs ne sont pas ventilés selon le sexe dans la majorité des rapports de suivi, les questions genres n'ont pas été bien évaluées et les données récoltées par les RUNOs et rapportés au secrétariat PBF ne sont pas suffisamment utilisées et analysées pour améliorer les activités et les prochains projets. Deux projets étaient clairement concentrés sur les questions genre comme celui sur la participation politique des femmes (IRF 183) et celui d'appui à la médiation et la réconciliation (IRF 187). Lorsque les résultats étaient ventilés, certains manquaient de clarté et d'indicateurs de base ou manquaient d'information pour que l'équipe d'évaluation puissent émettre des conclusions probantes. Depuis la mise en œuvre de ce portefeuille, de nouvelles directives du PBF sur les questions genre ont été élaborées en 2019 et donc les nouveaux projets devraient les prendre en compte et être plus assidues sur la définition et le suivi des indicateurs.

La structure organisationnelle PBF-PBSO et la gestion des projets

Structure de gestion et supervision PBF : Le secrétariat PBF à Bangui est en place depuis 2016 et il est logé au sein de la MINUSCA puisqu'il est sous la supervision de la Représentante Adjointe du Secrétaire Général responsable pour la coordination du système des Nations Unies au pays, mais le secrétariat PBF dépend administrativement du PNUD. Cette constellation crée une certaine confusion parmi les collaborateurs et partenaires du PBF, qui ne sont pas sûrs si le secrétariat est un instrument de la MINUSCA ou du PNUD, et ou un organisme à part. Cette confusion parmi certains collaborateurs semble être un fait à accepter pour une certaine proximité avec la MINUSCA. La configuration actuelle semble servir les besoins du PBF, mais elle crée une certaine distance avec les partenaires du gouvernement centrafricain.

Prise de décisions : La prise de décisions sur les projets concrets à financer s'est faite grâce à un processus consultatif mais informel entre le leadership du PBSO à New York, le secrétariat PBF en RCA, la MINUSCA, les RUNOs potentielles et le gouvernement centrafricain. Les RUNOs ont pour la plupart félicité le secrétariat du PBF, le PBSO et le leadership de la DSRSG pour un processus très collaboratif, une prise de décision rapide et, malgré l'informalité, assez efficace. Toutefois, les délais donnés aux RUNOs pour développer leurs notes conceptuelles et propositions de projets ont été critiqués par les partenaires comme étant trop courts pour développer des propositions de haute qualité, basée sur des analyses approfondies et spécifiques au contexte et bénéficiaires cibles. Les courts délais pour la conception des propositions pourraient être une des raisons pour laquelle beaucoup de projets ont dû changer leurs interventions après leur démarrage. Certains interlocuteurs trouvent également que les consultations, dès le début, se sont concentrées trop sur les mêmes acteurs et n'ont pas pris en compte tout le spectre des interventions possibles ou toutes les compétences de l'équipe pays des Nations Unies. D'autres ont critiqué que l'agenda du PBF et « les intérêts de New York » dominant toujours la sélection ultime des projets, aux dépenses des intérêts locaux. Notamment, les représentants du gouvernement ne se sentent souvent pas suffisamment consultés.

Sélection des RUNOs et capacité : Le PNUD était, de loin, le partenaire de mise en œuvre principal et le récipiendaire de la majorité de fonds du PBF, impliqué dans 10 sur 14 projets, dont le récipiendaire primaire de 9 sur ces 10 projets. L'OIM était le partenaire primaire sur trois projets (IRF 90, 128, 185). UNWOMEN (IRF 183) et l'OHCDH (IRF 78) étaient les seules autres agences des Nations Unies à gérer un des projets PBF pendant la période évaluée. D'autres agences des Nations Unies recevaient des financements en partenariat avec les récipiendaires principaux, dont le OIT, la FAO, et UNFPA. Comme indiqué, le choix des RUNOs se fait lors d'un processus informel de consultations une fois les domaines prioritaires entérinés, en consultations avec la MINUSCA, l'UNCT, les chefs des agences, et les représentants du gouvernement. Puisque la grande majorité des interventions désirées était dans les domaines de la gouvernance et de la réforme du secteur de sécurité, le PNUD était, par ses compétences et son mandat, l'organisme le plus fréquemment choisi. Certains informateurs clés ont critiqué la priorité apparente donnée au PNUD et le processus peu transparent et non-compétitif de la sélection des RUNOs et ils auraient voulu voir une plus grande diversité d'agences recevoir des financements du PBF. Quelques interlocuteurs ont critiqué les limites générales imposées par le PBF sur le type d'organisations qui peuvent servir de partenaires de mise en œuvre, notamment par rapport aux ONGs internationales et nationales. Cette critique a déjà été prise en compte dans la phase actuelle des de financements avec des ONGs internationales comme partenaires de mise en œuvre.

Gestion et suivi des projets : Bien que, en gros, les projets aient été gérés d'une manière satisfaisante par les RUNOs, surtout quand on prend en compte le contexte opérationnel difficile, il y a des aspects de la gestion et supervision de projets qui pourraient être améliorés, notamment par rapport à certaines lourdeurs administratives qui ont causé des retards dans la mise en œuvre et par rapport au suivi de la qualité de la mise en œuvre et des résultats. Les interlocuteurs ont exprimé une grande appréciation pour la rapidité des procédures du PBF tant au niveau du feedback sur leurs propositions, la prise de décisions sur les financements, et le décaissement de fonds, avec une nette amélioration depuis 2014. Le secrétariat du PBF et le PBSO se sont montrés collaborateurs et flexibles même pendant l'exécution des projets, toujours prêts à considérer des modifications et à trouver des solutions si des composantes des projets se sont avérées mal adaptées au contexte.

En même temps, la flexibilité du PBF à modifier les projets peut être considérée comme une faiblesse, car elle indique que les théories de changements et cadres de résultats n'étaient pas suffisamment adaptés au contexte, ce qui pourrait avoir un impact sur la qualité des projets. En plus, malgré la rapidité de la prise de décision du PBF/PBSO sur l'approbation des nouveaux projets, certains d'entre eux ont connu un retard significatif dans le démarrage et la mise en œuvre. Ces retards étaient largement dus au fait que les RUNO n'agissent pas avec la même rapidité et flexibilité que le PBF/PBSO. Plusieurs projets ont eu du mal à démarrer en raison de la lenteur des procédures de recruter le personnel approprié ainsi que les procédures d'approbation internes aux organisations (par exemples les projets IRF 129 et 183).

Malgré une capacité technique et de gestion significative, la plupart des RUNOs ont des faiblesses au niveau de l'analyse et de la qualité de mise en œuvre. Les analyses de conflits explicites et contextuelles manquent dans la majorité de propositions de projets, les cadres de suivi et évaluation ne sont pas toujours suffisamment détaillés et les indicateurs pas bien cernés. L'OIM, par rapport aux projets RVC, est la seule agence avec une collecte de données quantitatives et qualitatives régulière et des analyses qui en découlent. Certains participants de projets et autorités sur place ont critiqué un manque de suivi de qualité de certaines réalisations, surtout par rapport aux infrastructures construites dans le cadre des projets, mais aussi quant au matériel distribué (par exemple pour les projets ARAT (IRF 129) et RVC

à Bambari (IRF 185)). La capacité de faire un suivi de qualité et de proximité du secrétariat PBF n'est pas très développée non plus. Il serait souhaitable que le secrétariat PBF et les RUNOs améliorent leur capacité de suivre ces investissements conséquents et développent des systèmes de suivi de qualité et de proximité.

Efficienc : Une évaluation détaillée de l'efficience financière de la gestion de projets n'a pas été possible car les évaluateurs n'ont pas eu accès à des rapports financiers détaillés. Avec le peu d'informations disponibles, on constate certaines faiblesses par rapport à la budgétisation, planification financière et la gestion des dépenses, surtout par rapport aux écarts larges entre le montant prévu dans les catégories budgétaires et les dépenses actuelles. Les nombreuses extensions sans coûts (NCE – no-cost extension) obtenues par les RUNOs, pourraient être une indication d'une gestion financière peu efficace. L'attribution quasi-normalisée des NCE de six mois pour la majorité des projets ne paraît pas très efficace puisqu'elle entraîne une multiplication d'efforts administratifs car les partenaires de mise en œuvre doivent refaire leurs planifications tous les six mois (planification de 18 mois, 24 mois, 30 mois etc.), élaborer de nouveaux chronogrammes et rebudgétiser selon ces chronogrammes.

Coordination inter-agences et avec la MINUSCA : Certains acteurs onusiens considèrent l'alignement stratégique et la collaboration entre le PBF/PBSO, la MINUSCA, et les agences comme exemplaire comparé à d'autres pays dans lesquels le PBF est également actif. Surtout au niveau du senior leadership de la mission et du PBSO, ainsi qu'entre le senior leadership et les chefs des agences onusiennes clés, il y avait une bonne communication et collaboration. Le poste de DSRSG/CR/CH est l'acteur central pour promouvoir et utiliser les financements PBF dans l'esprit du « Delivering as One » et de rallier toute l'expertise et les compétences au sein du système des Nations Unies. Malgré cette entente au niveau du leadership, les relations entre les agences et la MINUSCA étaient parfois tendues. Les représentants des agences ont l'impression que la mission reçoit toujours plus d'attention et de ressources. Il n'est pas toujours facile pour les agences de collaborer avec la MINUSCA vu son mandat et sa façon d'opérer selon des critères très différentes, avec la MINUSCA favorisant des interventions politiques et les RUNOs se concentrant sur la mise en œuvre des projets et l'atteinte des résultats concrets. Les procédures pour la gestion de projets et des budgets restent différents entre les agences et la MINUSCA, ce qui rend une collaboration étroite souvent difficile. Tout de même, la collaboration dans le domaine de la réforme des forces de sécurité interne (IRF 186) a été mentionnée comme ayant été exemplaire par rapport à la collaboration entre un projet PBF et la MINUSCA ainsi que par rapport à la coordination avec les autres bailleurs internationaux et le gouvernement centrafricain.

Coordination avec le gouvernement :

Pendant la période évaluée, le PBF n'a pas mis en place un Comité mixte de pilotage (CoPil) géré conjointement par les Nations Unies et le gouvernement du pays hôte pour décider sur les projets et superviser leur mise en œuvre. Les responsables du PBF/PBSO ont établi qu'il était préférable de ne pas avoir un CoPil dans le contexte de 2014 afin d'éviter d'avoir de nombreuses structures de coordination et de ce fait être débordé par des questions de coordination plutôt que de se concentrer sur des questions stratégiques. De plus, en 2014, le gouvernement centrafricain manquait encore de légitimité et donc le PBF a préféré utiliser une approche ad-hoc pour leur permettre de réagir rapidement. Le cadre de coordination des interventions internationales proposé par le RCPCA n'a jamais fonctionné comme prévu et le RCPCA n'a jamais été adopté comme document directeur clé par de nombreux ministres centrafricains. En dehors des structures du RCPCA, il y a de nombreux autres organes de coordination selon le domaine d'intervention, comme dans le domaine de la sécurité (par exemple pour le DDR). Les projets individuels n'ont pas des comités de pilotage formels non plus,

bien que certains RUNOs aient des comités de pilotage sectoriels regroupant tous leurs projets dans un domaine spécifique.

Cette perspective du PBF sur le manque d'efficacité des mécanismes de coordination formels n'est pas forcément partagée par le gouvernement de la RCA. Les représentants du gouvernement ont, en général, exprimé leur appréciation pour les investissements du PBF, mais ont critiqué un manque de coordination formelle dans certains secteurs, non seulement du PBF, mais aussi de ses partenaires de mise en œuvre. Quelques responsables du gouvernement se sont plaints qu'ils fussent souvent consultés d'une manière superficielle sur des nouveaux projets internationaux, mais qu'ils ne fussent pas en position de refuser de nouveaux financements vu l'ampleur des besoins dans le pays.

L'approche informelle de la coordination s'étend également aux partenaires de mise en œuvre et toute autre partie prenante des projets. Même si l'informalité donne un maximum de flexibilité au secrétariat du PBF de gérer toutes les relations avec les parties prenantes d'une manière bilatérale, il y a également des inconvénients, notamment par rapport au partage des informations et la cohérence de certains projets. Pour certains projets on a l'impression que les composantes sont exécutées comme si elles étaient des projets à part au lieu d'essayer de capitaliser sur ce que les partenaires peuvent contribuer à un projet et une stratégie conjointe (par exemple le projet IRF 187).

Coordination avec la société civile : Les organisations de la société civile centrafricaine ont été reconnaissantes de l'assistance donnée par le PBF, mais ont laissé entendre qu'elles ne se trouvent souvent pas suffisamment consultées ni impliquées dans beaucoup de projets. Les ONGs nationales sont rarement impliquées d'une manière substantielle dans la conception des projets. Certains responsables du PBF et des RUNOs ont reconnu que les délais très brefs donnés pour l'élaboration des propositions ne permettent pas plus d'une réunion ou deux avec les organisations locales. Plusieurs organisations locales impliquées dans la mise en œuvre de certains projets ont seulement été contactées par les RUNOs une fois que les projets étaient approuvés et servaient plutôt comme prestataires de services pour des activités déjà prédéterminées que de vrais partenaires programmatiques. En revanche, les RUNOs regardent la société civile locale comme fragmentée et ayant souvent de trop faibles capacités pour une vraie collaboration de fond. Quelques exemples démontrent bien que des organisations locales bien sélectionnées et impliquées d'une manière substantielle dans l'exécution des projets peuvent jouer un rôle crucial dans la réussite de certaines interventions. C'était notamment le cas de l'ONG interreligieuse CASAL à Paoua qui a joué un rôle clé dans le projet RVC.

Conclusions

Les projets financés par le PBF en RCA pendant la période 2014 et 2018/19 ont été pour la plupart stratégiques, ont répondu aux besoins du moment, et aux priorités du gouvernement centrafricain, des Nations Unies et de la communauté internationale. Certains projets ont été plus stratégiques que d'autres, notamment les multiples investissements dans la réforme des FSI, les projets de dialogue politique et médiation et les projets RVC. Les projets ont répondu à certains moteurs de conflits clés mais ils ont laissé de côté certains domaines qu'ils pourraient prendre en considération dans l'avenir. Les intérêts de la population, de la société civile et surtout des femmes pourraient être mieux reflétés dans certains projets.

Certains projets n'ont pas atteint leur plein potentiel et auraient pu avoir des résultats plus prononcés s'ils avaient été basés sur des analyses de conflits plus poussées et des conceptions de projet plus détaillées et cohérentes. Il reste beaucoup à améliorer par rapport à la conception des projets,

notamment l'inclusion des théories de changements spécifiques et la définition des résultats escomptés et des indicateurs. La prise de décision rapide du PBF sur les investissements et l'approbation des propositions de projets a souvent été éclipsée par des procédures administratives lourdes de la part des RUNOs, ce qui a entraîné parfois de longs retards dans le démarrage des projets.

Recommandations

Pertinence

Pour assurer un maximum de **pertinence** des projets financés en RCA, le PBF devrait prendre en compte des considérations suivantes :

- **Continuer les consultations représentatives et fréquentes** avec tous les acteurs clés avant de décider sur de nouveaux investissements et **rester réactif et prêt à saisir des opportunités** d'investir dans des domaines clés pour appuyer des dynamiques positives de consolidation de la paix en RCA.
- **Considérer la pertinence de chaque composante d'un projet** pour assurer leur cohérence et que toute composante et toutes les activités contribuent directement à l'objectif final du projet.
- **Consulter les populations ciblées et la société civile** plus régulièrement et d'une manière plus approfondie pour assurer que leurs intérêts sont pris en compte et pour éviter que les projets continuent de servir les intérêts de certaines élites seulement.
- **Réfléchir sur le ciblage géographique** par rapport aux dimensions suivantes :
 - Déterminer **quels seraient les endroits les plus stratégiques pour investir** les fonds du PBF et comment prévenir une relocalisation des crises d'une zone à une autre ?
 - **Réfléchir sur** les bénéfices d'une stratégie des **investissements éparpillée** et un **saupoudrage** des projets à travers le pays **comparé à une concentration dans quelques endroits**.
 - **Mener un mapping** pour comprendre comment les **investissements des bailleurs au niveau des communautés locales sont distribués** à travers le pays et **quels sont leurs liens aux investissements nationaux**.

Pour continuer à s'attaquer aux moteurs de conflits, le PBF devrait **dans les prochaines élaborations de projets prendre en compte les considérations suivantes :**

- Appuyer le **comité exécutif et les comités de suivi préfectoraux de l'APPR** pour consolider le progrès observé et renforcer la confiance de la population envers cet accord et une paix durable.
- Renforcer **la vulgarisation des stipulations et résultats de l'accord de paix** parmi la population via les radios locales en sango et en français dans le pays entier et non seulement dans les zones pacifiées.
- Réfléchir sur de **plus amples investissements dans la gestion des tensions interreligieuses et interethniques** et dans la réconciliation nationale.
- Continuer à financer **la réforme du secteur de la sécurité** en soutenant l'intégration de la RSS sous une seule instance pour une meilleure gouvernance et gérance et en appuyant le déploiement des FSI et voire des Forces Armées de la Centrafrique (FACA) qui ont un rôle important à jouer à garantir la sécurité.
- Continuer de financer les projets comme celui sur **la transhumance** qui reste un moteur de conflit intercommunautaire très important.
- Réfléchir et commencer (ou continuer) des discussions avec les autres bailleurs sur comment appuyer les préparatifs et **l'organisation des élections** de décembre 2020.

- Continuer à financer le **renforcement des femmes** à participer à la consolidation de la paix en se focalisant sur les femmes dans les zones rurales et leurs besoins.
- Soutenir des projets **dédiés aux organisations des jeunes** pour renforcer leurs capacités à long terme de médiation, et de dialogue pour contribuer aux accords de paix locaux.
- Réfléchir sur la possibilité de donner **un appui plus soutenu au fonctionnement et renforcement de capacité de certains acteurs clés de la société civile**, par exemple les radios communautaires et leur réseau national ou certaines organisations féminines.
- Aligner les activités et les **projets avec les Objectifs du Développement Durables** et mener une analyse poussée pour comprendre quels résultats tombent dans le nexus sécurité, paix et développement.

Le PBF devrait reconsidérer les activités suivantes mises en œuvre pendant 2014-2018/19 :

- Mener des **études approfondies** sur les **approches programmatiques** qui sont souvent utilisées mais dont la **contribution à la consolidation de la paix n'est pas à 100% comprise**, notamment les activités **THIMO** et les **activités génératrices de revenus**.
- **Revoir ou arrêter la réhabilitation ou la construction de bâtiments à vocation économiques** et de restauration de l'État si d'autres bailleurs peuvent les financer.

Efficacité et impact

Pour **renforcer l'efficacité et l'impact des projets**, plusieurs actions devraient être considérées pour améliorer la qualité des conceptions de projets et du monitoring :

- Mener des **analyses de conflits détaillées et fréquentes** et appliquer les principes de l'approche sensible aux conflits.
- Développer des **théories de changements détaillées et spécifiques** indiquant la chaîne causale entre les activités et les résultats et effets escomptés.
- **Améliorer la qualité des indicateurs** surtout au niveau des effets escomptés et les systèmes de suivis pour collecter des données pertinentes pour mesurer le progrès vers l'atteinte des objectifs ultimes.
- **Redéfinir le cadre de performance du portefeuille des projets PBF** avec plus de détails et des résultats clairs pour chaque pilier.
- **Renforcer la capacité en suivi et évaluation** du secrétariat PBF pour obtenir plus de données pertinentes et soutenir les RUNOs et partenaires locaux dans l'élaboration des indicateurs pour qu'ils soient sensibles au genre et pertinents pour la consolidation pour la paix.
- Réfléchir si les **courts délais pour l'élaboration des notes conceptuelles et propositions de projets** ne seraient pas contreproductives car ils ne permettent pas des conceptions de projets de haute qualité.
- **Réfléchir si le PBF pourrait donner des lignes directrices plus claires sur la conceptualisation de « l'impact »** de la consolidation de la paix.
- Reconsidérer **quelles données seraient disponibles pour mesurer l'impact des projets** et l'impact de toutes les interventions sur la consolidation de la paix en RCA puisque les données de la Harvard Humanitarian Initiative (HHI) actuellement sont trop agrégées par rapport aux besoins des projets PBF.

Genre

- **Appliquer le guide sur les marqueurs genre** du PBF de 2019.
- **Renforcement de l'approche genre** dans les projets et de la capacité des RUNO dans les programmes et indicateurs sur le genre.

- **Intégrer des indicateurs sensibles aux genre** dans les cadres de résultats.
- Analyse des données de suivi récoltées des différents projets par les RUNOs pour bonnes pratiques et leçons tirées par rapport au genre.

Pérennité

- **Clarifier les stratégies de sorties** de projets.
- **Améliorer l'appropriation des résultats** et des objectifs **par le gouvernement et partenaires locaux.**

Gestion de projets et coordination

- **Sélectionner les organisations de mise en œuvre** selon leur capacité et **expertise technique.**
- **S'interroger avec les RUNOs sur les causes des retards dans le démarrage** de certains projets et comment ils pourraient être réduits.
- **Promouvoir une coordination et un suivi plus rapproché par les RUNOs** avec les prestataires locaux de service pour renforcer la qualité des réalisations.
- **Renforcer la capacité technique du secrétariat PBF en suivi** pour assister les RUNO à développer des bons cadres de résultats et à collecter des données pertinentes.
- **Communication régulière des résultats des projets** et des évaluations avec les RUNOs et vulgarisation des leçons tirées.
- **Revoir le système de rapportage et le format des rapports** imposé par le PBF aux RUNOs et NUNOs pour assurer que toutes les informations nécessaires soient collectées sans imposer une charge de travail trop lourde.
- S'interroger si **l'attribution quasi-normalisée des extensions sans coûts** pour la majorité des projets est **nécessaire et quelles conséquences cette pratique a** sur la mise en œuvre des projets et l'efficacités des fonds utilisés.
- Le PBF/PBSO devrait **s'interroger sur l'efficacité de ses efforts de coordination** et évaluer si la mise en place d'un **Comité mixte de pilotage** n'était pas **faisable** et souhaitable.

1. INTRODUCTION

1. Le Fonds de la Consolidation de la Paix des Nations Unies (UN Peacebuilding Fund – PBF) a été créé en 2006 auprès du secrétariat des Nations Unies pour assister les pays en crise ou sortant des crises avec des financements rapides pour soutenir des processus de pacification pour consolider les acquis en vue de la paix et pour prévenir que les conflits reprennent. La Commission de la consolidation de la paix (UN Peacebuilding Commission – PBC) est l’organe politique multilatéral dans lequel s’engagent les pays bailleurs principaux et qui ont un intérêt dans la consolidation de la paix pour offrir des conseils et des directions au Nations Unies sur comment et dans quels pays investir. La PBC est appuyée dans cette mission par le Bureau d’appui à la consolidation de la paix (Peacebuilding Support Office – PBSO), qui gère les financements du PBF sous l’autorité du Secrétaire général et le Bureau du Fonds d’affectation spéciale multipartenaires (MPTF-O) du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), qui est l’agent administrateur financier du PBF.

2. La République Centrafricaine (RCA) a été un pays clé d’engagement pour le PBF depuis 2007. Après une demande du gouvernement centrafricain en 2008, le pays a été inclus dans l’agenda officiel de la PBC après le Burundi, la Sierra Leone, et la Guinée-Bissau. Cette désignation comme pays officiel lui a permis d’obtenir une attention soutenue et un engagement continu du PBF dans le pays. En 2009, la RCA adopta un plan stratégique de consolidation de la paix, qui l’a qualifié pour recevoir des financements du mécanisme PRF (Peace & Recovery Funds), des financements à plus long-terme (36 mois) et sans plafond fixe. Depuis 2007, le pays a reçu un investissement total du PBF de USD \$92 millions (budgets approuvés en mi-2019) pour la mise en œuvre de 48 projets. Dans une première phase, entre 2007 et 2012, 26 projets ont été financés pour un total de USD \$33.7 millions. Ce premier groupe de projets fut l’objet d’une évaluation du portefeuille en 2012. En 2013, les financements PBF ont dû être suspendus pour huit mois (mars-décembre 2013) après la prise de pouvoir par la force de la Séléka et l’insécurité qui régnait à travers le pays. Le PBF reprit ses activités dans le pays en décembre 2013 et 14 projets d’une valeur totale de \$42.3 millions¹¹ ont été financés entre décembre 2013 et la mi-2018. Depuis la fin 2018, le PBF a financé quatre nouveaux projets.¹²

3. Vu l’ampleur des financements depuis la fin 2013 et les changements significatifs du contexte de la RCA pendant la période 2013 à 2018, le PBF a jugé bon d’évaluer les investissements des cinq dernières années pour faire un bilan des financements, analyser leurs résultats concrets et évaluer à quel degré ils ont été pertinents et ont contribué à la consolidation de la paix en RCA. L’évaluation a également examiné les mécanismes de gestion et du suivi des projets ainsi que les relations entre le PBF et toutes les parties prenantes, notamment le gouvernement centrafricain, les organisations des Nations Unies récipiendaires des fonds (Recipient United Nations Organisations – RUNOs), ainsi que la société civile de la RCA.

4. Cette évaluation a eu lieu dans le contexte de l’agenda du Conseil de Sécurité et de l’Assemblée Générale (AG) des Nations Unies en faveur de la consolidation et la pérennisation de la paix. L’AG prône de porter plus d’attention à la prévention des conflits et des crises ainsi qu’à des interventions

¹¹ Ce chiffre ainsi que les autres données financières sur le portefeuille du PBF en RCA ont été fournies par le PBSO le 11 décembre 2019.

¹² Parmi ces quatre nouveaux projets il y en a trois qui sont financés par des fonds alloués à travers des appels d’offres globaux du PBF pour des projets ciblant les femmes (IRF 251 – Femmes arbres de paix) et des jeunes (IRF 276 - Implication des jeunes dans la consolidation de la paix) ainsi que des aspects transfrontaliers (IRF 269 – Paix et dialogue dans les communautés affectées par la transhumance transfrontalière).

plus stratégiques et cohérentes combinant des approches politiques, humanitaires, et de développement en faveur de la construction de la paix par tous les acteurs du système des Nations Unies dans les pays en crise, et la mise en œuvre d'activités qui « exigent un financement suffisant, prévisible et durable ».¹³ Le PBF joue un rôle central dans ces efforts d'intensifier les investissements et de les utiliser plus stratégiquement en mettant à profit des activités de construction de la paix. Ce rapport met en exergue également à quel degré les financements contribuent à l'exécution de cet agenda.

1.1. Contexte

5. La RCA est un pays enclavé au cœur du continent africain avec une population estimée de 4.6 millions occupant un territoire de 623 000 km², couvrant des zones climatiques très variées des régions arides et de la savane semi-aride du nord aux forêts tropicales du sud et sud-ouest du pays.

6. La RCA fut déstabilisée par des coups d'État à travers son histoire¹⁴ et a traversé une première période de guerre civile entre 2003 et 2007. Une deuxième guerre civile débuta vers la fin 2012 par une coalition de rebelles du nord du pays appuyés par des groupes et individus venus des pays voisins (notamment le Tchad et le Soudan) qui accusaient le gouvernement du Président François Bozizé à l'époque de ne pas avoir honoré l'accord de paix de Libreville de juin 2008 qui mis fin à la première guerre civile. Plusieurs groupes rebelles du nord du pays formèrent en fin 2012 une alliance appelé la Séléka (ce qui veut dire « coalition » en sango, la langue locale). Ensemble, les rebelles ont avancé rapidement à travers le pays et chassé le gouvernement Bozizé du pouvoir en mars 2013. Michel Djotodia, le leader de la Séléka s'auto-déclara Président le 24 mars 2013. Le gouvernement de la Séléka n'a jamais vraiment réussi à asseoir son pouvoir à travers le pays. Ses membres ont toutefois continué d'exploiter les ressources de l'État, les ressources naturelles du pays ainsi que les réseaux commerciaux et d'étendre leurs zones de contrôles au nord, nord-ouest, nord-est et au centre du pays.¹⁵ Sous la pression des gouvernements de la région, Djotodia démissionne en janvier 2014 et un gouvernement de transition est nommé pour ramener le pays à la paix et à des élections démocratiques en 2015. La mission de maintien de la paix de l'Union Africaine, la MISCA (Mission internationale de soutien à la Centrafrique sous conduite africaine), fut remplacé par la Mission Intégrée Multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la Stabilisation en République Centrafricaine (MINUSCA) avec un déploiement initial de 10,000 forces militaires et 1,800 policiers à partir de septembre 2014.¹⁶ Cette force fut déployée dans un contexte de grande instabilité après le départ de Djotodia et la Séléka, avec des tensions et violences inter-religieuses et inter-ethniques dans certaines parties du pays, fomentées par des groupes d'auto-défense anti-Balaka et les groupuscules ex-Séléka. Avec une large assistance internationale, la RCA a pu tenir des élections libres qui ont amené au pouvoir le Président Faustin Archange Touadéra et un nouveau gouvernement en février 2016, qui, appuyé par la communauté internationale, a progressivement pu stabiliser la situation dans le pays.

¹³ Nations Unies, Assemblée Générale, Conseil de Sécurité. Consolidation et pérennisation de la paix: Rapport du Secrétaire général. New York, 30 mai 2019. A/73/890-S/2019/448.

¹⁴ Le pays a connu des coups d'Etat ou des changements de gouvernement forcés en 1965, 1979, 1081, 1993, 2003, 2013.

¹⁵ International Crisis Group (ICG). 2014. *The Central African Crisis: From Predation to Stabilisation*. Africa Report N°219. 17 June 2014. Available at <https://financements.crisisgroup.org/africa/central-africa/central-african-republic/central-african-crisis-predation-stabilisation>, accessed 29 July 2019.

¹⁶ United Nations Security Council. *Resolution 2149*. Available at <http://unscr.com/en/resolutions/doc/2149>, consulté le 7 août 2019.

7. Le gouvernement de la RCA a signé un accord de paix avec 14 groupes armés à Bangui le 6 février 2019, après dix jours de négociations à Khartoum, facilitées par l'Union africaine, le gouvernement soudanais, les Nations Unies et le gouvernement Russe. L'Accord Politique pour la Paix et la Réconciliation en République Centrafricaine est l'accord le plus complet et le plus prometteur depuis le coup d'État et la crise de 2013 puisqu'il a été signé par la majorité de groupes armés et unit tous les acteurs internationaux autour d'un processus de paix.¹⁷

8. La situation en RCA reste encore fragile à la fin 2019 et le pays est loin d'avoir établi une paix durable. Malgré la signature de l'APPR et du progrès envers la consolidation de la paix grâce à une volonté politique du gouvernement centrafricain et des acteurs internationaux, la mise en œuvre de l'Accord est timide. Des groupes armés continuent de contrôler larges parties du pays. Bien que certains aient pris des mesures, comme prévues dans l'APPR, pour démobiliser quelques unités et rejoindre les Unités Spéciales Mixtes de Sécurité (USMS), des unités conjointes avec les FACA et les FSI afin de renforcer l'ordre public et de sécuriser les couloirs de transhumance. Des combats sporadiques, des violences et des violations des droits humains continuent à se produire dans beaucoup de parties du pays. Le gouvernement de la RCA du Président Faustin Archange Touadéra contrôle Bangui, ainsi que certaines parties du sud-ouest et de l'ouest et quelques grands axes. Grâce à l'assistance internationale et l'appui des troupes de la MINUSCA, le président Touadéra est en train de rétablir l'autorité de l'État par le déploiement du personnel étatique et des forces de sécurité dans tous les chefs-lieux préfectoraux et des villes stratégiques qui avaient été jusqu'à présent sous le contrôle des groupes armés.

9. Les années de conflit et d'instabilité ont été un calvaire pour l'économie et la société centrafricaine. Les violences à travers le pays ont causé de milliers de morts et de déplacements importants. Au mois de juin 2019, 463 000 individus étaient reportés comme déplacés à l'intérieur du pays, 454 000 des retournés récents et 605 000 s'étaient réfugiés dans des pays voisins.¹⁸ OCHA estime que 2.9 millions, plus de la moitié de la population centrafricaine, ont besoin d'une assistance humanitaire et à peu près 1.8 millions sont touchés par l'insécurité alimentaire à cause de l'interruption des activités agricole et le manque d'accès aux marchés avaient causé des flambées de prix des produits agricoles.¹⁹

1.2. Aperçu de l'engagement du PBF en RCA

¹⁷ United Nations Security Council (UNSC). *Midterm report of the Panel of Experts on the Central African Republic extended pursuant to Security Council resolution 2454 (2019)*. S/2019/608. 30 July 2019. Available at <https://undocs.org/en/S/2019/608>, accessed 7 August 2019.

¹⁸ International Organization for Migration (IOM). 2019. *République Centrafricaine (RCA) - Matrice de Suivi des Déplacements (DTM)*. Rapport 7, Juillet 2019. Available at <https://financements.globaldtm.info/central-african-republic-protection-risks-report-round-7-20-march-30-april-2019/>, accessed 5 August 2019; United Nations High Commissioner for Refugees (UNHCR). *Refugees from the Central African Republic*. Available at https://data2.unhcr.org/fr/situations/car#_ga=2.109949701.1012507744.1565096369-99252559.1565096369, accessed 5 August 2019.

¹⁹ Office for the Coordination of Humanitarian Affairs (OCHA). *Bulletin Humanitaire – République Centrafricaine*, Juillet 2019. Disponible à <https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/05.08.2019%20OCHA%20RCA%20Bulletin%20humanitaire%20juillet%202019%20-%20VF.pdf>, consulté le 5 août 2019.

10. Le PBF a appuyé des activités de consolidation de la paix en RCA depuis 2007 pour un total de \$100 millions²⁰ de budgets alloués,²¹ dont \$33.7 millions avant la crise de 2013 et les nouveaux financements de la période après la prise de pouvoir de la Séléka. Le Fonds investit \$21.0 millions pendant la période de transition de 2014 à 2016 et \$22.3 millions pour la période de consolidation de la paix entre 2016 et 2019, dont certains projets sont toujours en cours. Le total investi pendant la période évaluée s'élève ainsi à \$42.3m.

11. Vers fin 2019, l'investissement total du PBF en RCA se monte à \$100 millions (période 2007-2019) et représente le financement le plus important du Fonds dans un seul pays, devant le Mali (\$84.8), la Guinée (\$74.2m) et le Liberia (\$65.8m). Malgré cet investissement d'envergure, le PBF n'est qu'un bailleur moyen en RCA, comparé à quelques autres donateurs bilatéraux et multilatéraux mais dont les fonds sont dédiés pour la majorité à des objectifs humanitaires et de développement. Considéré longtemps comme un « orphelin de l'assistance internationale », la RCA a reçu des montants plus conséquents depuis la crise de 2013. Selon les chiffres de l'OCHA et de l'OCDE, le pays a reçu des \$1.8 milliards d'aide humanitaire, et des investissements en aide publique au développement (APD) de presque \$1.2 milliards.²² Dans le domaine de la consolidation de la paix, le pays a reçu une assistance qui se monte à \$243.54m pour la période 2013 à 2017. Avec ses financements de \$42.3m pour la période 2013 à 2019, le PBF est donc un bailleur de fonds conséquent dans ce domaine et il a été le troisième bailleur des programmes de sécurité et de paix entre 2015 et 2017 derrière l'Allemagne et l'Union Européenne et devant les Etats-Unis et la France, selon la base de données du PBSO.²³

12. La MINUSCA est, naturellement, également un acteur clé dans la consolidation de la paix, non seulement à travers son rôle politique et de bons offices et son appui technique, mais aussi par les fonds programmatiques dont certaines sections de la mission disposent. Ces fonds programmatiques se sont élevés à \$30.5 millions en 2017/2018 et à \$18.3 millions en 2018/2019, dont \$14m dédiés au DDR, \$14m à la gestion des armes (UNMAS), \$13m à la justice et correction, \$2.3m aux droits de l'homme, \$1.6m à la réforme du secteur de sécurité, \$1m à la UNPOL, et \$0.8m aux affaires civiles.

13. Les financements du PBF en RCA ont été décaissés sur deux phases de 2014 à 2016 et de 2017 à 2018/19 - selon des logiques différentes en fonction de l'évolution de la crise et du contexte politique. Les projets de la première période ont répondu aux besoins urgents de rétablir un minimum de sécurité à Bangui et dans les zones accessibles du pays, surtout à l'ouest et sud-ouest et d'appuyer un gouvernement de transition avec peu de capacité et de moyens pour organiser des élections libres et transparentes avant la fin 2015. Le Forum de Bangui de mai 2015 a été un jalon central dans ce processus de pacification du pays et qui a rallié tous les acteurs et la population autour du projet des élections démocratiques. Les élections ont eu lieu en décembre 2015 et février 2016 et ont amené au

²⁰ Ce chiffre ainsi que les autres données financières dans ce paragraphe ont été fournies par le secrétariat du PBF à Bangui et par le PBSO à New York le 28 août 2019.

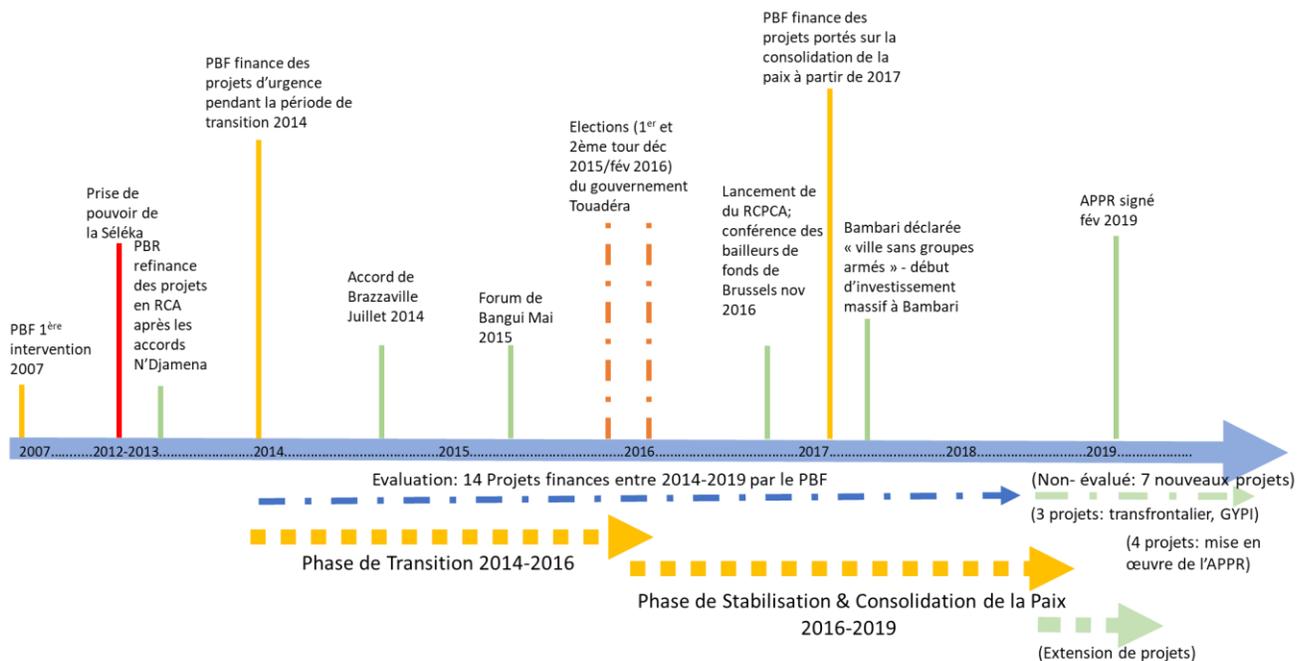
²¹ Les montants dépensés pourraient être différents de ce chiffre, mais ils seront seulement connus après la clôture de tous les projets.

²² Il y a probablement chevauchement entre les sommes de l'assistance humanitaire de l'OCHA et les statistiques de l'APD de l'OCDE. Informations de la base de données de l'UNOCHA sont disponible à <https://fts.unocha.org/countries/43/donors/2018>, consulté le 12 novembre 2019. Pour l'OCDE, voir les statistiques à <https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=TABLE5#>, consulté le 5 novembre 2019.

²³ La base de données du PBSO sur les financements dans le secteur de la consolidation de la paix et dans d'autres domaines pertinents est disponible à <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiNmE3Mzc4NTQxYzE3ZS00YjIyLWl0YjQxZTM5ODc5ZWl0Y2NiIiwidCI6IjBmOWUzNWRiLTU0NGYtNGY2MCIiZG9jLTlVYjQxNmU2ZGM3MCIiImMiOjIj9>, consulté le 18 décembre 2019.

pouvoir Faustin Archange Touadéra, le premier Président du pays élu par des élections libres et démocratiques. La deuxième période entre 2017 et 2018/19 intervient dans le contexte d'un nouveau gouvernement élu qui devrait asseoir son pouvoir et pour redéployer ses agents à travers un pays toujours largement sous contrôle des groupes armés. Avec l'assistance des bailleurs clés internationaux (la Banque Mondiale, l' Union Européenne, les Nations Unies), le nouveau gouvernement définit ses priorités dans le Plan National de Relèvement et de Consolidation de la Paix pour la République Centrafricaine, qui fut adopté lors d'une conférence du gouvernement et des bailleurs et autres acteurs internationaux à Bruxelles en novembre 2016 avec de priorités identifiées pour le relèvement du pays et des promesses des bailleurs d'investir \$2 milliards, dont USD 15 million par le PBF, dans sa mise en œuvre entre 2016 et 2020.²⁴

Évènements clés et l'engagement du PBF en RCA pendant la période évaluée :



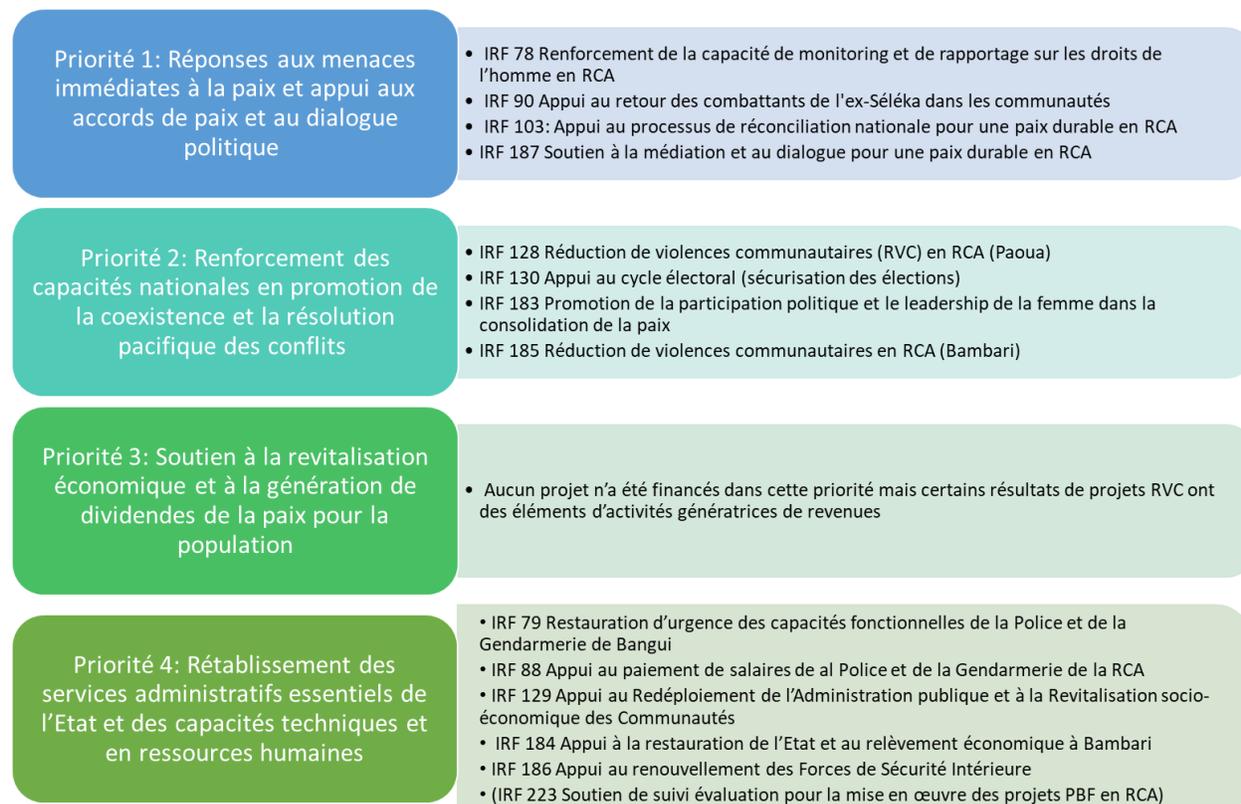
14. Le PBF a ainsi financé 14 projets pendant ces deux périodes. Parmi les quatre secteurs prioritaires indiqués dans le Plan stratégique (« Business Plan ») du PBF pour la période 2014-2016, les projets financés en RCA se concentrent dans la priorité 1: « Réponse aux menaces immédiates à la paix et appui aux accords de paix et au dialogue politique ; la priorité 2 : « Renforcement des capacités nationales en promotion de la coexistence et la résolution pacifique des conflits » ; et la priorité 4 : « Rétablissement des services administratifs essentiels de l'État et des capacités techniques et en ressources humaines. » Aucun projet financé par le PBF en RCA s'est focalisé sur la priorité 3 : « Appui à la revitalisation de l'économie et la génération des dividendes à la paix »²⁵ même si certains projets ont intégré des activités génératrices de revenu ou d'autres activités économiques. Les projets

²⁴ European Commission. €2.06 billion to support the Central African Republic at Brussels conference. Brussels, 17 November 2016. Available at https://europa.eu/rapid/press-release_IP-16-3804_en.htm, accessed 22 August 2019.

²⁵ PBSO. *UN Peacebuilding Fund Business Plan: 2014 – 2016*. New York. 2014, p. 6.

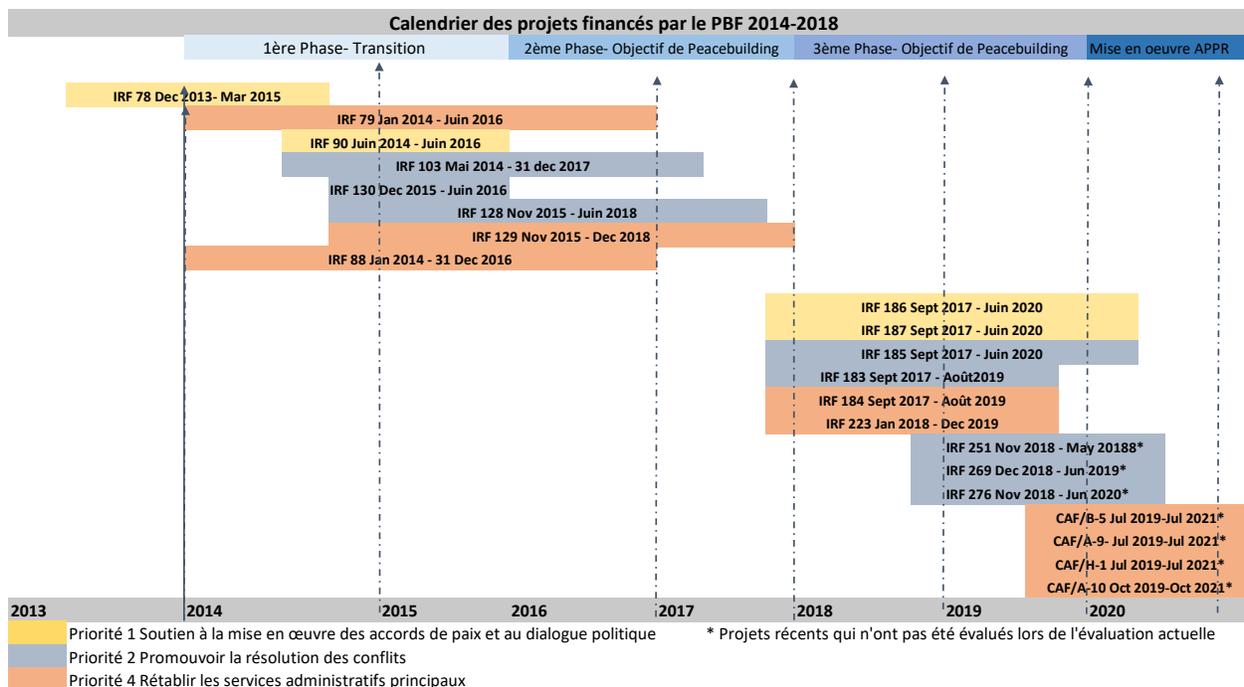
ont été alignés aussi bien dans les deux premiers piliers du RCPCA , se concentrant sur l'appui à la paix et la sécurité et sur le renouvellement du contrat social entre l'État et la population.²⁶

Voici une illustration des projets et leur classification selon les priorités du PBF :



Les projets ont été mis en œuvre selon le calendrier suivant :

²⁶ Central African Republic. 2017. National Recovery and Peacebuilding Plan 2017–21. Bangui. Available at <http://documents.worldbank.org/curated/en/401527677889261/pdf/CAR-RPBA.pdf>, accessed 5 August 2019.



15. Le PBF a deux mécanismes principaux pour accorder des financements : le mécanisme des interventions rapides (Immediate Response Facility – IRF) et le mécanisme de relèvement pour la consolidation de la paix (Peacebuilding Recovery Facility - PRF). En plus, il y a aussi la possibilité d'obtenir des financements spéciaux à travers une initiative du PBF New York d'appuyer des projets sur le genre et la jeunesse (GYPI) et des projets avec des aspects transfrontaliers.

16. Les financements IRF sont plus flexibles que ceux d'autres bailleurs et destinés à des contextes de crise et instables. Ils peuvent être alloués avec peu de préavis, mais ils sont limités à des projets de courte durée d'entre 6 et 18 mois, avec un plafond de \$3 millions. Les investissements PRF sont octroyés dans des contextes plus stable, en général après la signature d'un accord de paix. Selon les lignes directrices du PBF de 2014, l'éligibilité pour les financements PRF devait être approuvée par le Secrétaire Général suite à l'élaboration d'un plan stratégique pour la consolidation de la paix (Peacebuilding Priority Plan – PPP) par le gouvernement en collaboration avec le PBF/PBSO. Depuis 2018, la condition du PPP n'est plus requise pour qu'un pays puisse accéder à des fonds PRF. Les financements PRF peuvent s'étendre jusqu'à 36 mois et n'ont pas de plafond financier.

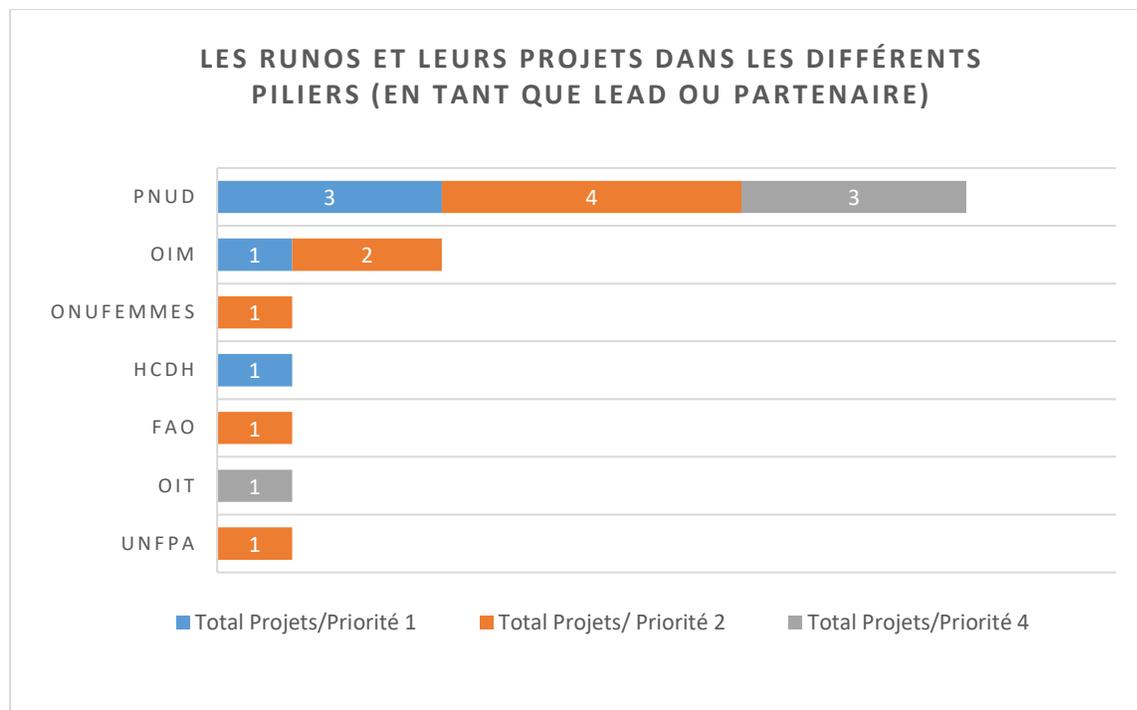
17. Les 14 projets évalués ont reçu des financements IRF, vu le contexte volatile et l'absence d'un plan clair stratégique de consolidation de la paix. Les financements spécifiques pour les projets de genre et jeunesse et pour les projets transfrontaliers étaient disponibles à partir de 2016 mais aucun projet n'avait encore été considéré pour ces fonds pendant la période évaluée.

1.3. RUNOs, parties prenantes

18. Sept agences des Nations Unies étaient les partenaires de mise en œuvre pour les 14 projets, notamment le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) (10 projets), l'Organisation Internationale de la Migration (OIM) (3 projets), l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) (1 projet), ONU Femmes (1 projet), l'Organisation Internationale

de Travail (OIT/ILO) (1 projet), le Fonds des Nations Unies pour les Populations (UNFPA) (1 projet), et le bureau du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les droits de l'homme (HCDH) (1 projet).

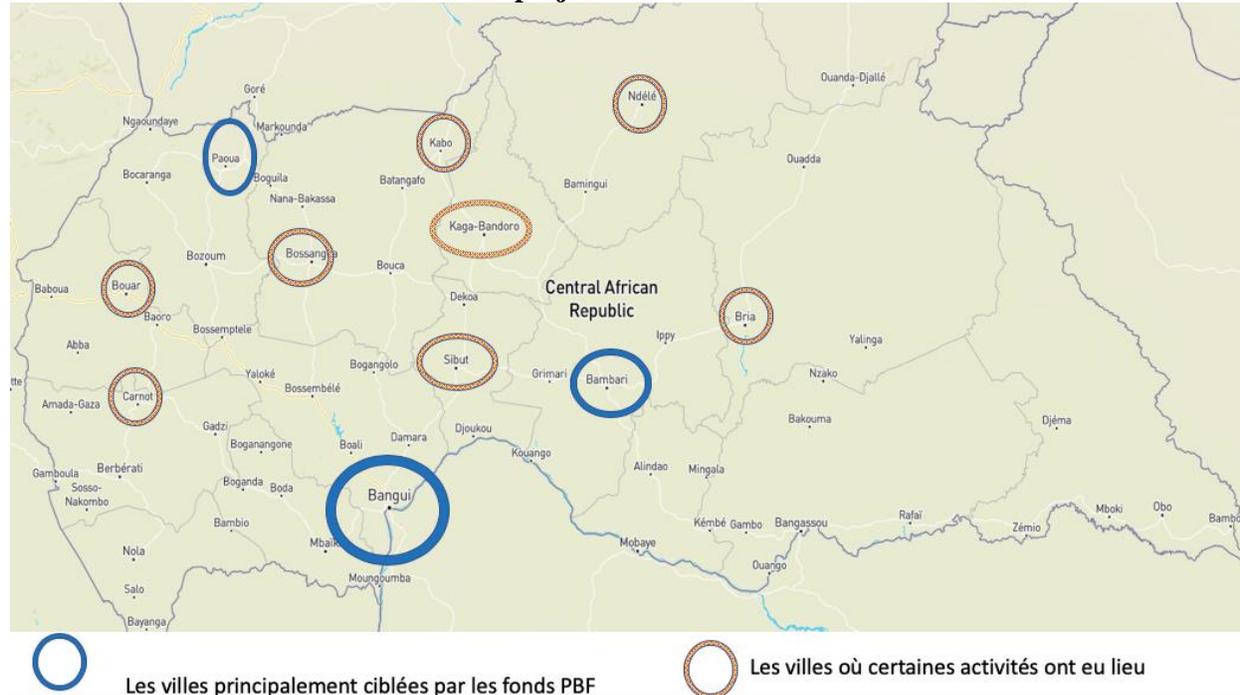
Voici un aperçu des RUNOs par priorité :



19. Seulement le PNUD (9 projets), l'OIM (3 projets), ONU Femmes et le HCDH étaient des partenaires de mise en œuvre principaux, les autres agences ont été mise en œuvre des résultats spécifiques en partenariat avec ces trois RUNOs principales. La majorité des projets a été mise en œuvre en étroite collaboration avec un ou plusieurs ministères ou organisations nationales, notamment les ministères suivants : de l'Intérieur, du plan et de l'Administration du Territoire, de la Promotion de la Femme, de la Famille et de la Protection de l'Enfant, de l'Action Humanitaire et de la Réconciliation Nationale, et du Développement du Monde Rural. Pour certains projets, des organisations de la société civile centrafricaine ont également été des partenaires de mise en œuvre de certains résultats, notamment des organisations féminines comme l'Organisation des Femmes Centrafricaines (OFCA) et le Réseau pour le Leadership de la Femme en Centrafrique (RELEFCA) (IRF 183), l'organisation interreligieux CASAL (Cadre d'Appui Spirituel aux Autorités Locales) (projet RVC de Paoua IRF 128), et certaines radios communautaires (projets RVC IRF 128, IRF 185). Dans plusieurs projets, certaines sections de la MINUSCA ont été des partenaires clés de mise en œuvre, sans qu'ils aient reçu de fonds, notamment dans les projets de RVC (IRF 128, 185), du renouvellement des FSI (IRF 186), et de la réconciliation et de dialogue politique (IRF 103, 186).

20. Par rapport au ciblage géographique, la majorité des projets a été exécutée à Bangui et ses alentours. Deux autres villes, Bambari et Paoua ont également été des cibles spécifiques des projets RVC (Paoua IRF 128, Bambari IRF 185) et Restauration de l'État (RESA Bambari IRF 184). Certaines composantes d'autres projets, notamment des projets de Restauration de l'Autorité de l'État (ARAT-IRF 129) et du projet de la participation politique des femmes (IRF 183) ont été mises en œuvre dans d'autres villes et préfectures, dans l'ouest/sud-ouest et au centre du pays, comme indiqué dans la carte ci-dessous.

Carte des localités de mise en œuvre des projets PBF entre 2014-2019 :



2. METHODOLOGIE

2.1. Éléments clés de l'évaluation

21. Conformément aux termes de référence préparés par la direction du PBSO, cette évaluation du portefeuille du PBF en RCA vise à mieux comprendre deux dimensions essentielles des projets financés entre 2014 et 2018/19 : A) l'efficacité et l'impact des projets sur la consolidation de la paix en RCA ; et B) si les structures de gestion, de suivi et de coordination ont été efficaces. Chacune de ces deux dimensions a été évaluée selon les critères d'évaluation des projets de développement du Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OECD), qui sont la pertinence, l'efficacité, l'impact, l'efficacité, et la pérennité. Les projets sont également analysés par rapport à l'intégration et réalisation des principes de genre, l'égalité entre les sexes et des besoins spécifiques des femmes et des filles. L'évaluation a mis l'accent sur les questions d'efficacité et d'impact sur la construction de la paix dans le pays puisque cette dimension est au cœur de l'agenda du PBF et il est d'autant plus essentiel pour le Fonds de mieux comprendre les contributions concrètes des différents projets aux dynamiques de résolution de conflits et de la paix sur le terrain puisque le Secrétaire général des Nations Unies doit rendre compte à l'Assemblée Générale et au Conseil de Sécurité en 2020 sur l'architecture et des acquis de l'organisation dans le domaine de la consolidation de la paix.

A) Evaluation de l'efficacité et de l'impact : Ce rapport a évalué l'efficacité et l'impact de chacun des 13 (un projet porte sur le renforcement du secrétariat PBF en RCA) projets ainsi que leur

contribution d'ensemble sur la consolidation de la paix. Pour y répondre, les questions évaluatives principales ont été les suivantes :

Pertinence	<ul style="list-style-type: none"> • Quelle était la pertinence de chaque projet et celle du portefeuille des projets par rapport au contexte de la RCA entre 2014 et 2018/19 ?
Efficacité	<ul style="list-style-type: none"> • Est-ce que chaque projet et l'ensemble de projets ont été efficaces dans la réalisation des objectifs et résultats escomptés ?
Impact	<ul style="list-style-type: none"> • Quel a été l'impact de chaque projet et celui du portefeuille de tous les projets sur la consolidation de la paix en RCA ?
Efficiences	<ul style="list-style-type: none"> • Quelle a été l'efficacité des projets et du portefeuille global dans la réalisation des résultats et des impacts ?
Pérennité	<ul style="list-style-type: none"> • Quelle a été la pérennité des activités et des réalisations des projets ?
Égalité entre les sexes	<ul style="list-style-type: none"> • Est-ce que les questions genre ont été prises en compte par les projets en RCA ?

Outre les critères de l'OECD, l'évaluation a également utilisé les critères internes du PBF pour justifier ses financements, ce qui inclut d'évaluer si les projets ont comblé des déficits existants dans les financements internationaux, ont eu une valeur ajoutée claire pour la consolidation de la paix, ont eu un effet catalytique sur les processus de paix, ont pris des risques et ont adopté des approches innovatrices²⁷ (voir l'analyse détaillée dans la section « pertinence »). Finalement, l'équipe a revu tous les projets sous l'angle des scores genre entre 0-3 pour comprendre leur prise en compte dans la mise en œuvre des projets.

B) Évaluation des mécanismes de gestion, de suivi et de coordination : Il est important de comprendre si les mécanismes de gestion mis en place pour l'administration, la supervision, et la coordination des projets du PBF en RCA ont bien fonctionné et ont été adaptés au contexte. C'est d'autant plus important que le PBF a adopté une structure moins formelle et plutôt 'ad hoc' de gestion et de coordination avec les partenaires institutionnels et de la société civile. Traditionnellement, la supervision et la coordination entre partenaires des portefeuilles des projets financés par le PBF se fait par le biais d'un Comité Mixte de Pilotage. Pour des raisons contextuelles, l'approche ad hoc a été adoptée (discussion plus détaillée dans la section coordination). Les questions clés posées pour évaluer la dimension de gestion étaient les suivantes :

Pertinence	<ul style="list-style-type: none"> • Est-ce que les mécanismes de gestion, de supervision et de coordination mis en place pour le portefeuille du PBF en RCA ont été pertinents au contexte de la RCA entre 2014 et 2018/19 ?
Efficacité	<ul style="list-style-type: none"> • Quelle a été l'efficacité des mécanismes de gestion, de supervision, et de coordination ?
Efficiences	<ul style="list-style-type: none"> • Quelle a été l'efficacité des structures de gestion, supervision, et coordination mises en place par le PBF en RCA ?
Pérennité	<ul style="list-style-type: none"> • Est-ce que le modèle ad-hoc utilisé en RCA a été un modèle pérenne qui mérite d'être répliqué dans d'autres contextes ?
Égalité entre les sexes	<ul style="list-style-type: none"> • Est-ce que les questions genres ont été prises en compte dans la gestion, supervision, et coordination des projets PBF en RCA ?

Une matrice a été élaborée pour structurer l'analyse avant la collecte de données (en annexe 2). Elle donne de plus amples détails sur les questions posées, les sources des informations collectées et les méthodes de collecte de données pour chaque critère évalué.

²⁷ Fonds d'appui à la consolidation de la paix (PBF). *Directives sur la demande et l'utilisation de fonds*. New York. Avril 2014, pp. 7-8. Disponible à http://www.unpbf.org/wp-content/uploads/PBF-Guidelines-Final-April-2014_FRENCH.pdf, consulté le 25 septembre 2019.

2.2. Evaluation à base théorique

22. La seule façon d'examiner l'impact des interventions de consolidation de la paix sans mener une évaluation d'impact basée sur des méthodologies expérimentales des sciences naturelles ou économiques basées sur une attribution aléatoire de l'assistance pour comparer une population ayant reçu une intervention avec un groupe de contrôle qui n'a pas été ciblé, est de bien documenter la théorie de changement (ToC) et la chaîne causale qui mène d'une intervention à un changement de la situation concret. Par conséquent, pour bien évaluer la contribution des projets PBF à la consolidation de la paix en RCA, cette analyse se base sur plusieurs méthodologies qui permettent d'enquêter sur le bien-fondé des théories de changements de chaque projet et d'analyser de quelle manière et à quel degré les activités des projets individuels mais aussi l'ensemble des activités ont contribué à effectuer des changements dans la société centrafricaine, son système politique ou ses institutions qui ont entraîné à une réduction des violences et des dynamiques positives envers la paix.

23. L'évaluation a utilisé des éléments de quatre approches clés. D'abord, une analyse des théories de changements implicites ou explicites des projets. Puis, une évaluation des processus de la mise en œuvre des projets, suivi de trois approches pour évaluer les changements effectués (ou non) par les projets et le portefeuille PBF : une réflexion sur les « changements les plus significatifs », une analyse des processus de changements concrets, et une analyse de la contribution spécifique des projets PBF aux changements répertoriés sur place.

Définition et analyse des théories de changements : Les théories de changements illustrent clairement de quelle manière une activité ou une série d'activités contribuent à un changement dans les comportements des acteurs clés ou dans le contexte en faveur de la paix (ou de la prospérité ou d'autres bénéfiques). Chaque projet du PBF est censé avoir une théorie de changement²⁸ et même si la théorie de changement n'est pas explicitement mentionnée dans la proposition de projet, elle est implicite. Comme première étape, l'évaluation a donc analysé et reconstitué (quand nécessaire) la théorie de changement de chaque projet sur la base de la proposition des projets et sur des récits des acteurs clés pour bien détailler comment les activités sont censées contribuer aux résultats escomptés. Cette analyse a été effectuée surtout pour les projets plus complexes visant à générer un impact large sur la consolidation de la paix (par exemple les projets sur la restauration de l'autorité de l'État, la réduction de violences communautaires, et à la réconciliation et le dialogue politique).

Evaluation de processus : Pour examiner si les projets et leurs activités ont été exécutés comme prévus, une évaluation de processus est à la base de toute l'analyse. Elle analysera si les ressources matériels et humaines et tout autre apport étaient disponibles pour que les activités aient pu se dérouler comme indiqué. Si les activités ont pu être menées sans obstacles, les résultats et les changements escomptés devraient se produire si la théorie de changement est bonne. Cette analyse regardera également comment les projets ont géré les obstacles, les événements imprévus ou changements contextuels et de quelle manière ces changements ont eu un impact sur la réalisation du projet et si la théorie de changement a pu être réalisée.

²⁸ PBSO. *Fonds d'appui à la consolidation de la paix (PBF) Directives sur la demande et l'utilisation de fonds*. New York. Avril 2014, p. 5.

Le changement le plus significatif : La méthode du changement le plus significatif (CPS) aide à identifier les changements qui ont eu lieu en raison d'un projet dans des endroits spécifiques d'un projet. Le changement le plus significatif est une méthode participative d'engager des bénéficiaires et toutes autres parties prenantes d'un projet dans une réflexion sur les changements qui ont eu lieu dans une population ou une localité à la suite d'un projet. Normalement, le CPS est une méthode d'évaluation continue pour suivre un projet tout au long de sa mise en œuvre. Il a été utilisé ici d'une manière simplifiée en intégrant quelques questions qui incitent les informateurs clés et les membres des groupes de discussion à réfléchir sur les changements les plus significatifs dans leurs communautés et leurs vies et tenter de comprendre jusqu'à quel degré les projets y ont contribué.

Analyse de contribution : L'analyse de contribution est une autre méthodologie de recherche qualitative qui sert de complément aux méthodes précédentes puisqu'elle aide à analyser dans quelle mesure une ou plusieurs interventions contribuent à des changements ou génèrent de l'impact grâce à l'intervention sur une population ou une institution. Elle vise à comprendre tous les facteurs contextuels ainsi que les effets concrets d'une intervention pour voir comment et à quel degré les activités d'un projet ont contribué aux changements survenus.²⁹

2.3. Collecte de données

24. Trois méthodes de collecte de données ont été utilisées : une analyse de documents, des entretiens semi-structurés, et des discussions en groupe. Ces méthodes ont permis à l'équipe d'évaluation de trianguler les informations.

Outil 1: Analyse de documents : De nombreux documents sont disponibles sur les projets PBF, le contexte de la RCA, et la stratégie et les priorités du gouvernement centrafricain et des bailleurs internationaux, le système des Nations Unies inclus. Pour tous les projets, les propositions approuvées et les rapports annuels et finaux, ont été mis à la disposition des évaluateurs. Pour certains projets, plusieurs documents supplémentaires ont été fournis, notamment des évaluations de mi-parcours ou finales et d'autres études ou des rapports plus fréquents (mensuels, biannuels) pour donner de plus amples informations sur la conception et le déroulement des projets ainsi que sur les résultats. Pour certains projets, des données du suivi des projets ont pu être consultées. En plus, tous les documents qui ont donné des directions stratégiques au gouvernement et aux acteurs internationaux sur les priorités et les priorités à poursuivre (feuille de route du Forum de Bangui 2015, le RCPCA et le cadre d'engagement entre la RCA et les bailleurs internationaux 2016) de 2016 ont été consultés ainsi que des études des instituts de recherches et des rapports des acteurs humanitaires et de développement, ainsi que des articles de médias locaux et internationaux. Les directives du PBF sur ses financements ont également servi de sources importantes pour évaluer surtout la pertinence de projets, les questions genres et les effets catalytiques. Les rapports et données des enquêtes sur la perception de la population centrafricaine sur la sécurité et la paix de la Harvard Humanitarian Initiative ont également fourni des informations utiles. L'analyse documentaire a fourni une base d'analyse que l'équipe d'évaluation a vérifié et triangulé avec les données des entretiens et discussions en groupe (une liste des documents consultés est disponible en annexe 5).

²⁹ White, Howard. 2009. *Theory-Based Impact Evaluation: Principles and Practice*. New Delhi, India. 2009, pp. 17-19.

Outil 2 : Entretiens semi-structurés : La source la plus riche des données recueillies ont été les entretiens semi-structurés avec des informateurs clés. En total, 98 entretiens ont été menés avec 127 personnes (29 femmes, 98 hommes). Les informateurs clés ont été identifiés largement par leur poste ou rôle officiel dans une organisation impliquée dans la conception ou la mise en œuvre des projets, une agence gouvernementale ou une organisation de la société civile : 32% des informateurs étaient des représentants des Nations Unies, 15% étaient issus des RUNO, et 27% étaient des partenaires des projets du gouvernement ou de la société civile. Les bénéficiaires (gouvernement, société civile, ou communautés) comprenaient 25% des personnes interviewées. Les entretiens ont été semi-structurés en suivant le même protocole général (voir les guides pour les entretiens en annexe 3) avec des questions ciblées pour certaines catégories d'informateurs. Des questions ouvertes ont également été posées pour inciter les interlocuteurs à réfléchir plus largement sur l'efficacité et l'impact ou les changements survenus à cause des interventions financées par le PBF. Les questions par rapport aux changements les plus significatifs et l'analyse de contribution ont été incorporées dans les entretiens. Tant que possible, les informations recueillies lors des entretiens ont été vérifiées entre plusieurs informateurs et avec les informations fournies dans les documents ou par les groupes de discussion.

Outil 3 : Les discussions en groupe : Les discussions en groupe ont été l'outil le plus adéquat pour capter les points des vues des bénéficiaires sur leurs participations dans les projets, sur les résultats et effets des projets dans les différentes communautés ciblées. Au total, neuf discussions de groupe avec 113 participants (17 femmes, 96 hommes) ont été menées à Bangui (Bimbo, Boeing), Paoua et Bambari. Les participants des groupes de discussions ont été identifiés par les agences de mise en œuvre ou les partenaires locaux. Malgré des instructions données par l'équipe d'évaluation sur la composition des groupes désirée (bénéficiaires des projets, membres des comités impliqués dans les projets, des groupes séparés des hommes, femmes, jeunes), la composition des groupes a varié selon la disponibilité et parfois d'autres membres des communautés ont rejoint les réunions. Il n'a pas été possible d'organiser des groupes séparés d'hommes, femmes, et jeunes. Les discussions en groupe ont tout de même apporté des détails riches sur la mise en œuvre d'un point de vue des bénéficiaires, sur les résultats et les impacts potentiels, les changements observés dans leurs communautés, et sur les dynamiques touchant aux questions liées au genre. Les discussions en groupe se sont tenues en sango et en français, avec le consultant national servant de traducteur.

25. L'évaluation s'est déroulée selon le calendrier suivant :

17 juillet 2019	Signature des contrats – début de la phase de démarrage
17 juillet – 22 août	Entretiens individuels avec informateurs clés pour le rapport de démarrage
12 août/27 août	Soumission du rapport de démarrage (draft/version finale)
24/25 août	Arrivée à Bangui
26 août. – 6 septembre	Entretiens semi-dirigés et discussions en groupe à Bangui
5 septembre	Présentation d'observations préliminaires au groupe de référence à Bangui
6-10 septembre	Entretiens/discussions en groupe à Bangui, Paoua (chef d'équipe ; consultant national)
8 septembre	Départ du pays de la spécialiste en consolidation de la paix
10-12 septembre	Entretiens additionnels à Bangui (chef d'équipe, consultant national)
13-17 septembre	Entretiens/discussions en groupe à Bambari
18 septembre	Départ chef d'équipe – fin de la mission de collecte de données
19 septembre – 17 novembre	Analyse de données et rédaction du rapport final
18 novembre	Soumission d'une ébauche du rapport final

19 novembre – 2 décembre	Réception de commentaires du PBSO et PBF/groupe de référence de Bangui
6 décembre	Présentation des résultats au PBSO, secrétariat de l'ONU, et agences à New York
24 décembre	Soumission du rapport final

2.4. Limites de l'analyse

26. L'équipe d'évaluation a rencontré certains obstacles lors de la collecte de données et tout au long du processus de l'évaluation qui pourraient avoir un impact sur les données disponibles et les constatations finales.

Disponibilité très variée des données : Pour certains projets, il y avait une documentation riche avec de multiples rapports, évaluations mi-parcours et finales, des analyses complémentaires et des données de suivi et évaluation (par exemple le projet RVC à Paoua – IRF 128). Dans le cas d'autres projets les évaluateurs n'ont eu accès qu'aux documents de base – la proposition de projet et un ou deux rapports annuels, ce qui a rendu une évaluation de fond plus difficile. L'équipe d'évaluation a tenté d'obtenir le plus d'informations et de documents complémentaires lors des missions de terrains. Une analyse poussée n'a pas été possible pour tous les projets pour les raisons mentionnées. Par exemple, il y a eu peu d'informateurs clés encore disponibles qui ont pu fournir des détails sur la mise en œuvre et les résultats de certains des projets mis en œuvre en 2013 et 2014 (IRF 78, 79, 90). En général, les évaluateurs n'ont pas eu accès à des informations budgétaires détaillées, ce qui a rendu l'analyse de l'efficacité des projets très limitée.

Flou de la période évaluée : Il y avait un certain flou dans la période évaluée. Bien que le début de la période soit bien défini par les premiers projets financés fin 2013, la fin de la période évaluée est restée floue par le fait que cinq des 14 projets ont eu une ou plusieurs extensions avec ou sans coûts (IRF 183, 184, 185, 186, 187), ce qui rend une évaluation de l'impact des projets difficile puisqu'ils sont toujours en cours.

Faible représentation des bénéficiaires de projets : La majorité des informateurs clés rencontrés étaient soit des responsables des Nations Unies (RUNO, MINUSCA, PBF/PBSO) (47%), soit des responsables du gouvernement ou des activistes de la société civile (27%). Les bénéficiaires des projets ont été moins bien représentés parmi les informateurs (25%) dû à plusieurs raisons : un programme de collecte de données serré, des défis logistiques et la difficulté de se déplacer pour rencontrer les bénéficiaires, et la période de cinq ans couverte par l'évaluation, qui rendait des rencontres avec des bénéficiaires des projets terminés depuis longtemps difficile, voire impossible. Les observations et constatations présentées dans ce rapport reflètent donc beaucoup plus une auto-évaluation des gestionnaires de projet et des parties prenantes des projets que des bénéficiaires des interventions.

Faible représentation des points de vue de femmes : La société centrafricaine est marquée par une grande inégalité entre hommes et femmes, avec peu de femmes représentées dans les organes de prise de décisions publics et dans les administrations locales ainsi que dans le leadership de la société civile en dehors des associations féminines. Par conséquent, les femmes ont été moins bien représentées parmi les informateurs clés avec 30 femmes (23%) contre 98 hommes interviewés et les participants des groupes de discussion avec 17 femmes seulement (15%) contre 95 hommes. Bien que l'équipe d'évaluation fût bien consciente de cette dynamique et a posé des questions par

rapport aux besoins spécifiques des femmes et filles à tous les interlocuteurs malgré leur sexe, les opinions récoltées reflètent certainement une perspective plutôt masculine que féminine.

Il faudrait certainement tenir compte de ces limitations lors de la lecture de ce rapport et de l'interprétation de ses constatations. Toutefois, malgré ces limites, l'évaluation est basée sur des données riches de 127 informateurs et 112 membres des groupes de discussion et elle reflète des opinions et perceptions variées.

3. PERTINENCE DES PROJETS FINANCES PAR LE PBF EN RCA

27. La pertinence des projets financés par le PBF en RCA est analysée selon certains paramètres qui doivent guider les interventions du PBF dans les pays éligibles. Ces paramètres incluent les critères internes du PBF, l'agenda du système des Nations Unies et celui de la communauté internationale, les besoins locaux exprimés par le gouvernement hôte, la population et la société civile locale ainsi que les causes profondes et les moteurs de conflit.

28. Les projets financés par le PBF étaient généralement pertinents au contexte, aux besoins du moment et aux priorités des Nations Unies et sont intervenus aux moments opportuns, avec certaines faiblesses par rapport à la visée stratégique de quelques projets (mis en exergue dans les sections suivantes), la cohérence et pertinence de certaines composantes de plusieurs projets et le ciblage géographique. Bien que la majorité Il y a certains moteurs de conflits que les projets n'ont pas abordés du tout, comme les aspects transfrontaliers et de transhumance, ou pas suffisamment, comme les tensions intercommunautaires et religieuses. Le ciblage géographique des interventions s'est souvent fait sur la base des critères situationnels et sécuritaires plutôt que des considérations stratégiques. Les projets plus récemment financés (depuis 2018) ont commencé à recalibrer le portefeuille pour s'attaquer à certaines problématiques non-prises en compte auparavant et à investir dans des régions du pays jusqu'à récemment négligées investir dans des régions du pays jusqu'à récemment négligées du centre, de l'est/sud-ouest et les zones de transhumance au nord-ouest. Le portefeuille gagnerait, dans l'avenir, de toujours prendre en considération toute la gamme des moteurs clés de conflits sur base des analyses de conflits détaillés et mises à jour, de faire des choix de ciblage géographique plus délibérés et de s'assurer que toutes les composantes d'un projet répondent bien aux problèmes identifiés et contribuent à la consolidation de la paix.

3.1. Pertinence par rapport aux critères du PBF

29. La grande majorité des interventions financées par le PBF a bien répondu aux critères définis dans le guide stratégique du PBF de 2014-2016 et 2016-2018 même si la pertinence a varié parmi les composantes et activités individuelles de chaque projet.

30. Les critères PBF pour justifier un financement sont les suivants³⁰ :

- Que les interventions présentent un **intérêt direct et immédiat pour la consolidation de la paix et aident à combler des déficits financiers critiques** dans ce processus, surtout là où il n'y a pas d'autres sources de financements ;
- Qu'ils **répondent aux besoins de redressement** dans les **pays inscrits à l'ordre du jour de la Peacebuilding Commission** ;
- Que les projets affichent **une valeur ajoutée claire**, par rapport aux autres projets de peacebuilding déjà mise en œuvre dans le pays par d'autres bailleurs. Cette plus-value est valorisée lorsque les projets :
 - a) **Permettent une approche stratégique et plus cohérente** des Nations Unies ;

³⁰ Fonds d'appui à la consolidation de la paix (PBF). *Directives sur la demande et l'utilisation de fonds*. New York. Avril 2014, pp. 7-8. Disponible à http://www.unpbf.org/wp-content/uploads/PBF-Guidelines-Final-April-2014_FRENCH.pdf, consulté le 25 septembre 2019.

- b) Présentent des **approches innovatrices** impliquant des **prises de risques considérés trop élevés par d'autres bailleurs** ;
- c) Abordent des **dynamiques politiques**;
- d) Permettent **l'intervention de divers acteurs nationaux** ;
- e) Donnent des **résultats au-delà des projets existants** des agences onusiennes ;
- f) Servent de **catalyseur** en contribuant « au **démarrage, déblocage ou accélération des processus essentiels** à la consolidation de la paix » ;
- g) Servent de **catalyseur financier** « en comblant des déficits financiers critiques ».

Approche plus stratégique et cohérente des Nations Unies

31. Selon les informateurs clés, un investissement du PBF dans un secteur ou un projet sert de signal aux autres acteurs de la communauté internationale indiquant que les Nations Unies croient en une certaine évolution positive de la situation et qu'ils jugent bon d'investir dans certaines dynamiques pour contribuer à la construction de la paix. Le PBF peut donc jouer un rôle de précurseur dans certains domaines qui permet au système des Nations Unies d'exercer un leadership politique et stratégique plus important par rapport à la consolidation de la paix.

32. En RCA, le PBF a joué ce rôle de leadership surtout grâce aux investissements aux moments opportuns dans les efforts portés sur :

- La réforme du secteur de sécurité, notamment par rapport à la réforme et le renforcement des forces de sécurité interne (IRF 79, 88, 186) ;
- Le dialogue politique, incluant le soutien à l'organisation du Forum National de Bangui, à la participation des partis politiques au processus électoral, et plus récemment aux négociations qui ont mené à la signature d'un accord de paix et à sa mise en œuvre (IRF 103 et 187).

33. En général, les financements du PBF ont permis aux Nations Unies, dès le réengagement du Fonds à la fin de 2013, de s'engager d'une manière concrète et avec des appuis tangibles pour les réunions, la médiation, et les déplacements dans les régions du pays dans la recherche d'un accord politique entre le gouvernement centrafricain et les groupes armés non-étatiques dans le pays. Les financements PBF ont ainsi augmenté la capacité globale du système des Nations Unies de s'engager dans la consolidation de la paix en RCA ; en permettant, par exemple, à la MINUSCA d'être un intervenant plus crédible profitant des moyens du PBF pour organiser des réunions, financer des visites de terrain ou des consultations populaires ou avec les groupes armés (IRF 103 et 187) et d'appuyer avec des ressources des initiatives concrètes, comme l'Initiative Africaine de paix à travers le secrétariat technique et les facilitateurs de la CEEAC (IRF 187).

Approches innovatrices et prise de risque

34. Il y a un lien étroit entre l'approche plus stratégique des Nations Unies, les approches innovatrices et les investissements dit « risqués » dans lesquels le PBF voudrait s'engager. Ainsi, par rapport à certaines interventions, le PBF a pu également jouer un rôle fédérateur du système des Nations Unies pour soutenir une certaine approche hors du commun ou un investissement dans une activité jugée risquée par d'autres bailleurs de fond. Ce fut notamment le cas de l'appui PBF dans le secteur de la sécurité, et surtout quant aux paiements des salaires des gendarmes et des policiers (IRF 88) et la mise à retraite des policiers et gendarmes en âge avancé (IRF 186) en 2016. Normalement, les Nations Unies ne sont pas censées se substituer à l'État en payant des salaires de ses fonctionnaires ou

agents, mais le PBF a reconnu l'opportunité de débloquer cette situation provoquant des manifestations et un arrêt des fonctions étatiques. En plus, vu la réputation de disfonctionnement et de corruption de l'administration publique en RCA et des violations de droits humains causées par les forces de sécurité, le paiement des salaires des policiers et gendarmes pourrait être mal interprété comme un aval des Nations Unies de certaines violations commises par les forces de l'ordre.

35. Selon un haut responsable des Nations Unies, la volonté du PBF et des Nations Unies de payer les salaires des FSI en RCA a même préparé le terrain à d'autres projets des Nations Unies de payer les salaires pour des agents de l'État à des moments stratégiques, notamment par rapport aux paiements des salaires du personnel sanitaire dans les pays de l'Afrique de l'Ouest affectés par l'Ebola en 2015/2016. D'une manière similaire, la volonté du PBF de signaler tôt après la signature de l'accord politique pour la paix et de la réconciliation de Bangui du 6 février 2019 qu'il était prêt à investir dans les Unités spéciales mixtes de sécurité (USMS) entre les militaires des FACA et les combattants des groupes armés dans certaines zones pour renforcer la sécurité des couloirs de transhumance, prévu dans l'APPR (article 16), a amené les Nations Unies à appuyer cette approche novatrice et risquée.³¹

36. L'engagement du PBF dans les programmes de réduction de violences communautaires (RVC), à travers le projet RVC pilote de l'OIM à Paoua (IRF 128) et après avec le projet RVC à Bambari (IRF 185), représente également une approche perçue comme innovatrice à l'époque de l'élaboration des deux projets. La réduction des violences communautaires, comme complément à une approche sécuritaire et militaire d'un DDR formel, est devenu une intervention presque conventionnelle des missions des Nations Unies dans des pays en crise aujourd'hui, mais elle n'était ni connue en 2014 et encore moins appliquée de manière formelle en RCA. Le financement du PBF dans cette approche à travers le projet pilote à Paoua (IRF 128) a permis à l'OIM une certaine flexibilité d'expérimentation pour bien ajuster l'approche RVC, qui a été pilotée dans d'autres pays auparavant, au contexte de la RCA. Ces projets ont contribué à asseoir le RVC comme une approche centrale de consolidation de la paix en RCA.

37. Par contre, ce rôle de précurseur du PBF par rapport à ces financements à risque n'a pas toujours réussi à rallier tous les acteurs clés du système des Nations Unies, et certains informateurs ont parlé des risques liés à ces interventions. Selon ces interlocuteurs, ces financements peuvent semer des dissensions au sein de l'UNCT et même de la MINUSCA, notamment entre ceux qui représentent le Secrétariat à New York et certains leaders sur place à Bangui qui ont la responsabilité ultime d'exécuter ces projets à risque. Dans la même perspective, la collaboration étroite de certaines agences des Nations Unies avec les acteurs sécuritaires est vu avec un certain scepticisme et comme une entrave potentielle à la capacité d'opérer sur le terrain par les agences à vocation humanitaire du UNCT.

Effets catalytiques

38. Selon les critères du PBF, les financements du Fonds devraient servir de catalyseur aux dynamiques en faveur de la paix, mais également comme catalyseur financier permettant la mobilisation de financements additionnels pour un certain domaine d'intervention ou pour une approche spécifique qui autrement manquerait d'investissements. Le PBF a bien réalisé son ambition de servir de catalyseur de la consolidation de la paix en contribuant «au démarrage, déblocage ou

³¹ Le projet d'appui à l'établissement des USMS ne fait pas partie des projets évalués ici, mais il a été mentionné par plusieurs informateurs comme exemple d'un projet à haut risque dans lequel le PBF a exercé un leadership clair.

accélération des processus essentiels à la consolidation de la paix »³² et de catalyseur financier par rapport à certains projets. Les détails sont discutés ci-dessous, dans la section « efficacité ».

3.2. Pertinence par rapport au contexte et aux priorités locales et internationales

Contexte et dynamiques locales

39. Le contexte des interventions du PBF en RCA entre 2014 et 2019 a été très volatile et a beaucoup évolué d'une phase de financement à l'autre et même d'une année à l'autre. La pertinence des projets de la première phase examinée (2014-2016) est un peu plus difficile à évaluer vu la volatilité accrue du contexte et l'absence relative de documents stratégiques du gouvernement, du système des Nations Unies, et d'autres bailleurs. Pour la période 2016-2018/19, il y a plusieurs documents stratégiques à prendre en considération, et avant tout le document guide clé de la période, le Plan National de Relèvement et de Consolidation de la Paix pour la République Centrafricaine, qui a été rédigé par le gouvernement de la RCA en collaboration avec les grands bailleurs multilatéraux, notamment la Banque Mondiale, l'Union Européenne, et le Système des Nations Unies.

Priorités du gouvernement

40. Les gouvernements centrafricains de la période, le gouvernement de transition de Catherine Samba-Panza de 2014/2015 et le gouvernement de Faustin Archange Touadéra, élu en février 2016, ont dû faire face à de multiples défis et demandes de la part de la population alors qu'ils avaient, de manière générale, peu de capacité pour y répondre et pour évaluer leurs besoins. Le Pacte républicain pour la paix, la réconciliation et la reconstruction en République Centrafricaine³³, adopté lors du Forum de Bangui, le 11 mai 2015, est le document clé de cette période. Ce document prône un catalogue de principes et d'actions pour l'État et la société centrafricaine à prendre en compte en vue de rétablir la paix et construire un meilleur avenir. Les consultations populaires organisées avec l'appui du PBF (IRF 103) ont eu comme objectif que le Forum et le pacte républicain ne soient pas seulement une affaire des élites de Bangui mais reflètent les opinions des représentants de tout le pays. Le Pacte républicain ainsi a mis l'accent sur :

- La restauration de l'autorité de l'État et le redéploiement de l'administration à travers le territoire ;
- La restauration de l'État de droit et des instances judiciaires, incluant l'établissement d'une Cour Pénale Spéciale et d'une Commission Justice, Vérité, et Réconciliation ;
- Des actions pour la paix et la sécurité, incluant un processus de DDR et le démantèlement des groupes armés ; et
- Le développement socio-économique incluant la réhabilitation des infrastructures et la création d'emplois et le rétablissement des services sociaux de base.

41. Après l'élection du gouvernement Touadéra, le grand exercice d'évaluation contextuelle conjointe entre les bailleurs clé (Banque Mondiale, Union Européenne, Nations Unies) et le

³² PBF. *Directives sur la demande et l'utilisation de fonds*. Avril 2014, p. 8.

³³ *Pacte Républicain pour la paix, la réconciliation nationale, et la reconstruction en République Centrafricaine*. Bangui, 11 mai 2015. Disponible à <https://www.peaceagreements.org/wview/1442/Pacte%20R%C3%A9publicain%20pour%20la%20paix,%20la%20r%C3%A9conciliation%20nationale%20et%20la%20reconstruction%20en%20la%20R%C3%A9publique%20Centrafricaine>, consulté le 15 octobre 2019.

gouvernement centrafricain de 2016 a abouti au Plan National de Relèvement et de Consolidation de la Paix pour la République Centrafricaine, qui a changé la donne et a fourni des données plus riches pour établir les besoins et priorités locales. Le RCPCA est un document global avec beaucoup de détails et de multiples priorités. Il a tout de même servi de base pour les discussions suivantes entre le gouvernement centrafricain et la communauté internationale et pour des stratégies sectorielles élaborées par certains ministères, souvent à l'initiative des bailleurs internationaux, notamment pour la réforme du secteur de sécurité et la stratégie sur la restauration de l'autorité de l'État avec de plus amples détails et directives pour les besoins de ces secteurs dans les cinq ans à venir.

Besoins de la population

42. Il n'y a que très peu de données sur les besoins ou préférences de la population centrafricaine en dehors de certaines évaluations de besoins ponctuelles et locales des agences humanitaires. Pourtant, l'évaluation du RCPCA a compris une enquête à travers le pays sur les priorités des communautés par rapport au relèvement et la construction de la paix. Selon cette source clé de l'opinion des centrafricains sur la consolidation de la paix, le rétablissement de la sécurité est la priorité principale loin devant les autres : 77% des ménages centrafricains jugent la sécurité comme priorité absolue, 13% optent pour le développement économique et 10% considèrent la bonne gouvernance et l'accès aux services de base comme une première priorité. Par rapport au rétablissement de la sécurité à travers le pays, la grande majorité des centrafricains interrogés donnent la priorité à une réforme des FACA et leur déploiement à travers le pays (57%) avant la réintégration des ex-combattants (13%) et une réforme et un redéploiement des forces de sécurité intérieure (FSI) (8%).

43. Au sein de la catégorie « bonne gouvernance », les centrafricains interrogés donnent la priorité à un redéploiement des services administratifs (26%), mais veulent également voir le rétablissement rapide des services de santé (22%), de l'éducation (18%) et des services hydrauliques (12%) dans leurs communautés. Quant à la catégorie « développement économique », le développement du secteur agricole et de l'élevage est prioritaire (33%), juste devant la construction/réhabilitation des routes (32%) et la création d'emplois (15%).³⁴

44. Ces priorités ont été également exprimées par les interlocuteurs de la société civile et des communautés consultés lors de cette évaluation. Dans les zones en insécurité, la grande priorité des communautés et le rétablissement de la sécurité, de préférence par les FACA, avec l'assistance de la MINUSCA. Les FSI sont perçues comme étant importante par les communautés, mais manquant de capacités pour rétablir la paix face aux groupes armés. Ainsi, le déploiement des forces militaires pour sécuriser les communautés est considéré comme prioritaire par les communautés. Seulement dans les zones déjà sécurisées, la présence et le bon fonctionnement des FSI sont perçues comme suffisant pour garantir le maintien de l'ordre public. Dans les zones plus stables, les priorités exprimées par les communautés et la société civile sont plutôt de l'ordre socio-économique, notamment par rapport à la création d'emplois ou des soutiens financiers dans les domaines agricole, l'élevage, l'infrastructure rurale ainsi que les services sociaux de base.

45. Selon les informateurs interrogés, tous les investissements du PBF n'ont pas répondu aux besoins immédiats de la population. Plusieurs interlocuteurs se sont donc interrogés sur la priorité donnée par le PBF au renforcement des FSI plutôt qu'au renforcement des FACA et leur déploiement partout dans le pays. Certains ont également mentionné que la levée de l'embargo sur les armes imposé

³⁴ RCPCA 2016, pp. 84-85.

par les Nations Unies, ce qui représente un problème plutôt d'ordre politique, serait primordial avant toute autre activité. Les autres priorités choisies par le PBF semblent mieux répondre aux besoins exprimés par la société civile, notamment les programmes RVC (IRF 128 et 185) et la tentative de faciliter la rentrée des combattants ex-Séléka dans leur communautés (IRF 90), l'appui à la sécurisation des élections (IRF 130), et les projets ARAT (IRF 129) et RESA Bambari (IRF 184).

46. L'appui à la réconciliation et le dialogue politique (IRF 103 et 187) est perçu comme nécessaire, bien que l'APPR ne soit pas très populaire parmi les acteurs de la société civile, dont beaucoup y sont opposés qui le perçoivent comme un accord qui a été conclu entre le gouvernement et les groupes armés, et qui a permis l'entrée des membres des groupes armés au gouvernement, alors qu'ils auraient préféré une défaite pure et simple des groupes armés. Le projet de renforcement de la participation politique des femmes jugé comme nécessaire dans le moyen à long-terme, mais pas comme absolument essentiel dans l'immédiat pour certains acteurs de la société civile féminine. Certaines représentantes des organisations féminines interrogées regardent le projet comme servant les intérêts d'une petite minorité des élites qui est concernée par la participation politique, mais pas une réponse aux besoins de la vaste majorité des femmes du pays, qui auraient plutôt besoin d'une réponse large et compréhensive aux violences basées sur le genre (VBG) et violences sexuelles, au traumatisme de la guerre, et aux besoins socio-économiques et sanitaires de beaucoup de femmes.

Priorités de la communauté internationale et des Nations Unies

Période 2014-2016

47. Les tout premiers financements du PBF après le gel de ses activités, après la prise de pouvoir de la Séléka en mars 2013, sont intervenus donc dans un contexte de grande instabilité à Bangui et durant laquelle les Nations Unies ont opéré sans stratégie définie. Elles ont répondu aux urgences du moment et leur faisabilité. Selon les interlocuteurs, le champ d'action des RUNOS a été très limité par le contexte sécuritaire volatile et le fait que la majorité du personnel expatrié des agences onusiennes avait été évacuée en 2013. Ainsi, les deux premiers projets, IRF 78 de renforcement de la capacité de surveillance des violations des droits de l'homme de la BINUCA et le projet IRF 79 pour la réhabilitation des commissariats de police et des bureaux de la gendarmerie à Bangui, se sont inscrits dans une logique de ce qui était faisable et utile au moment.

48. Tandis que le projet IRF 78 a comblé plutôt un besoin au sein des Nations Unies pour augmenter la capacité à la BINUCA de suivre la situation des droits humains dans le pays, le projet IRF 79, a répondu à un besoin du moment - de faire revenir les agents de police et de la gendarmerie à leurs postes de travail saccagés par la Séléka et contribuer au maintien de l'ordre à Bangui – il a jeté aussi les bases d'un investissement plus soutenu dans l'avenir du PBF dans la réforme du secteur de sécurité. L'investissement de l'IRF peut ainsi être considéré de bien rentrer dans les priorités stratégiques entérinées plus tard dans les résolutions du Conseil de Sécurité.

49. Les projets financés par le PBF suivirent une logique plus claire à partir d'avril 2014, proposée après une mission du Président de la Configuration CAR de la Commission de la Consolidation de la Paix et du Directeur Adjoint du PBSO en mars 2014. Dans leur rapport à la PBC, la mission a défini quatre priorités : la restauration de la sécurité et la protection des civils; un soutien diplomatique, technique, et financier aux autorités de transition pour restaurer la paix et l'ordre constitutionnel; un appui aux processus de dialogue et de réconciliation nationale; ainsi que des efforts pour garantir une

réponse coordonnée parmi les acteurs régionaux.³⁵ Par la suite, la résolution 2149 du 10 avril 2014 du Conseil de sécurité des Nations Unies ajouta des détails en définissant les domaines d'action prioritaires pour la MINUSCA comme suit :

- a) La protection des civils, surtout des femmes et des enfants ;
- b) Un « appui à la mise en œuvre de la transition », y compris les efforts en faveur de l'extension de l'autorité de l'État et du maintien de l'intégrité territoriale » et un appui aux autorités de transition de mener « des processus de médiation et réconciliation...en coopération avec les organismes régionaux et locaux compétents et les chefs religieux », « un appui politique aux efforts visant à s'attaquer aux causes profondes du conflit et à instaurer durablement la paix » ainsi qu'une assistance technique aux préparatifs « d'élections présidentielle et législatives libres, régulières, transparentes et ouvertes » qui devraient se tenir « au plus tard en février 2015 » ;
- c) La facilitation de « l'acheminement immédiat, complet, en toute sécurité et sans entrave, de toute l'aide humanitaire » ;
- d) La protection du personnel et des biens des Nations Unies ;
- e) La promotion et protection des droits de l'homme à travers une surveillance des violations de droits humains, surtout contre les femmes et les enfants, et une assistance au gouvernement de transition ;
- f) Action en faveur de la justice nationale et internationale et de l'État de droit pour traduire en justice les auteurs des crimes de guerre et contre l'humanité et un renforcement des capacités du système judiciaire du pays ainsi qu'un appui aux forces de l'ordre pour maintenir l'ordre public ; et
- g) Désarmement, démobilisation, réintégration et rapatriement – à travers un appui au gouvernement de transition de mettre en œuvre le DDR et le rapatriement des ex-combattants et éléments armés ainsi que l'exécution des programmes de lutte contre les violences communautaires.

50. En dehors de ces actions prioritaires, la Résolution 2149 définit comme tâches additionnelles de la MINUSCA la réforme du secteur de sécurité, la coordination de l'assistance internationale, et la saisie des armes et du matériel transféré en RCA en contravention de l'embargo sur l'importation des armes (UNSC RES 2127 (2013)). La résolution 2217 d'avril 2015, renouvelant le mandat de la MINUSCA pour un an, réaffirma ces priorités et ajouta l'exploitation illicite et trafic des ressources naturelles comme tâche supplémentaire de la mission onusienne.

51. Les projets financés par le PBF depuis la mi-2014 ainsi n'ont pas pu répondre à toutes ces priorités des Nations Unies de l'époque, mais rentraient bien dans la liste assez large des priorités énumérées pour la MINUSCA dans la résolution 2149.

52. Le projet IRF 88 – le paiement des salaires des policiers et gendarmes – approuvé en mai 2014, a suivi dans la même logique de l'IRF 79, notamment un souci de rétablir la sécurité et renforcer la protection de la population civile en redéployant les forces de sécurité, surtout à Bangui et dans les zones plus sécurisées de l'ouest du pays. Les caisses de l'État centrafricains étant vides, le paiement de quatre mois de salaires des agents de police et de la gendarmerie était censé être une incitation pour eux de revenir au travail et de ne pas s'en prendre à la population pour compenser leurs salaires non-payés. Le projet était aussi un complément important du projet de la Banque Mondiale de paiement

³⁵ Loulichki, Mohammed. Chair Central African Republic Configuration Peacebuilding Commission. *Summary of the visit of the Chair of the Central African Republic Configuration, Peacebuilding Commission, to Central African Republic 4-7 March 2014*. New York. 18 March 2014. Disponible à <https://www.un.org/peacebuilding/sites/www.un.org.peacebuilding/files/documents/reportchairvisitcar18march.pdf>, consulté le 23 octobre 2019.

des salaires des fonctionnaires de l'État central en 2014. Le projet suivant (juin 2014) d'appui au retour des ex-combattants ex-Séléka dans leurs communautés (IRF 90) était dans la même vision d'améliorer la situation sécuritaire et assurer la protection des civils à Bangui, où de milliers d'ex-combattants dans des sites de cantonnement représentaient une menace pour la population civile et la paix en général autant qu'une cible pour les représailles des groupes anti-Balaka.

53. Le projet d'appui au processus de réconciliation nationale (IRF 103) rentrait bien dans la deuxième priorité mis en avant par la Résolution 2149, un appui au gouvernement de transition de gérer la période transitoire pour parvenir aux institutions démocratiquement élues. Il a contribué de manière tangible à la tenue d'une grande consultation nationale à travers les régions et à la tenue du Forum national de Bangui en mai 2015, qui fournissait une tribune pour les acteurs de toutes les régions du pays de discuter les priorités nationales pour rétablir la paix dans le pays et l'organisation des élections libres et pacifiques vers la fin 2015/début 2016. Le projet IRF 130 – appui à la sécurisation des élections – rentrait bien dans la même logique de l'appui à un processus critique pour réaliser la transition pacifique en finançant le déploiement des policiers et gendarmes pour sécuriser les bureaux de vote, une lacune dans le financement des préparations des élections jusque-là.

54. S'attaquant à deux priorités en même temps – une amélioration de la sécurité pour la protection des civils et une contribution à la démobilisation et la réintégration des acteurs armés - le projet RVC à Paoua (IRF 128) a été un investissement clé pour tester et raffiner cette approche dans le contexte centrafricain qui a aidé à établir cette approche dans la boîte d'outils des acteurs de la consolidation de la paix en RCA. L'autre investissement du PBF approuvés vers la fin de l'année 2015, le projet d'appui à la restauration de l'autorité de l'État (IRF 129) est intervenu après le Forum de Bangui. Il est rentré bien dans la priorité des Nations Unies et du gouvernement centrafricain d'étendre l'autorité de l'État à travers le pays par le redéploiement des administrateurs locaux et des FSI.

Période 2016-2018/19

55. La deuxième période de financements PBF était caractérisé par un contexte plus stable, au moins à Bangui et dans l'ouest du pays, ainsi que la mise en place du gouvernement du Président Touadéra élu en février 2016. Le nouveau gouvernement se trouvait toujours face à beaucoup de problèmes urgents – notamment des déplacements massifs et besoins humanitaires de la population accru, ainsi qu'un manque de présence des autorités de l'État dans certaines régions du pays, et des forces de sécurité et de l'ordre – militaires et de sécurité intérieure (police, gendarmerie) – diminuées et peu efficaces. Les groupes armés continuèrent à sévir dans beaucoup de zones du nord, du centre, et de l'est du pays pendant toute la période, et le nombre de déplacés atteignit son apogée fin 2017/début 2018 avec presque 700,000 PDI dans tout le pays et 540,000 réfugiés dans des pays voisins.

56. Vu l'ampleur des faiblesses et défaillances institutionnelles de l'État centrafricain, la majorité des problèmes et causes profondes de la crise restaient les mêmes qu'entre 2014 et 2016, mais le pays entra dans une nouvelle phase qui permit une planification à plus long terme et de s'attaquer à certains problèmes de fond. Le gouvernement Touadéra en collaboration avec la Banque Mondiale, les Nations Unies, et l'Union Européenne entreprit un large exercice d'analyse contextuelle et d'évaluation de besoins à la mi-2016 qui résultait en l'élaboration du Plan National de Relèvement et de Consolidation de la Paix en fin 2016 qui détaille les besoins clés de la RCA par rapport à la consolidation de la paix ainsi que les priorités du gouvernement dans les cinq ans à venir (2017-2021). Le RCPCA a également servi de document de base pour les discussions entre le gouvernement Touadéra et les bailleurs de fonds internationaux lors de la conférence de Bruxelles en novembre 2016, qui se sont engagés à

investir \$2 milliards pour le relèvement de la RCA et la réalisation du RCPCA entre 2017 et 2021, dont \$15 millions du PBF. La conférence de Bruxelles aboutit à la signature d'un Cadre d'Engagement Mutuel entre la République Centrafricaine et la Communauté Internationale (CEM-RCA), qui a précisé les priorités mutuelles entre le gouvernement et le système des Nations Unies et d'autres donateurs.

57. Le CEM-RCA met l'accent sur les priorités suivants du gouvernement centrafricain :
- Par rapport au domaine de la paix et la sécurité, sur un programme DDR et la réforme du secteur de sécurité, notamment la reconstitution des FACA et la réforme des forces des FSI ;
 - Par rapport à la relance économique, le relèvement des infrastructures sociales, routières, et énergétiques ;
 - Par rapport au domaine de la gouvernance « la mise en place de toutes les institutions constitutionnelles et la restauration de l'autorité de l'État sur l'ensemble du territoire » ;
 - Par rapport à la justice et les droits de l'homme, le renforcement du système judiciaire et l'opérationnalisation de la Cour Pénale Spéciale pour juger les crimes de guerre ;
 - Par rapport à la réconciliation nationale de mettre fin à la marginalisation de certaines parties de la société et des régions du pays.

58. Les projets financés par le PBF depuis 2016 et 2018/19 sont bien rentrés dans ces priorités. La réforme du secteur de sécurité étant restée une priorité, le PBF avait décidé de ne pas appuyer les forces militaires puisque l'Union Européenne et le gouvernement américain s'étaient engagés à appuyer la réforme des FACA. Par conséquent, le PBF a décidé de continuer et d'approfondir son investissement dans la réforme des forces de sécurité intérieure par le projet de renouvellement des FSI (IRF 186) à travers le recrutement des nouveaux cadets et leur formation dans des nouvelles écoles de police et de gendarmerie suivant un curriculum moderne. La restauration de l'autorité de l'État également restant un besoin critique, le projet ARAT a été prolongé jusqu'à la fin 2018. En même temps, l'intervention musclée de la MINUSCA contre les groupes armés (notamment l'Union pour la paix en Centrafrique - UPC) à Bambari, ville stratégique au centre du pays, en février 2017 a entraîné un besoin urgent de stabiliser Bambari et l'élaboration par le gouvernement et la communauté internationale du Plan Opérationnel de Stabilisation Immédiate de Bambari (POSIB). Ainsi, le PBF a décidé d'investir dans le POSIB avec deux projets, un projet RVC (IRF 185) pour trouver des occupations immédiates pour de nombreux personnes affiliées avec les groupes armés de la ville et des alentours et un projet de restauration de l'autorité de l'État qui a visé la réhabilitation des infrastructures de l'État détruites et de faire revenir et rendre opérationnel les représentants de l'État dans la ville (RF 184). En plus, pour continuer de capitaliser sur les investissements précédents dans le dialogue politique et le Forum de Bangui (IRF 103), le PBF s'est engagé à appuyer les efforts internationaux de fédérer les multiples tentatives de médiation dans le conflit centrafricain sous l'égide de l'Union Africaine, suite à un accord international adoptée à Libreville en juillet 2017.³⁶ Pour donner une impulsion additionnelle à cette initiative et pour assurer l'implication des pays de la région dans les efforts de pacification de la RCA à travers la CEEAC et la Conférence Internationale sur la Région des Grands Lacs (CIRGL), le PBF avait consenti d'appuyer le projet d'appui à la médiation et au dialogue (IRF 187). Finalement, le PBF a décidé d'investir dans la promotion des droits des femmes – un groupe social longtemps marginalisé – à travers le projet IRF 183 sur la participation politique des femmes. Ce projet s'est attaqué à un besoin plutôt structurel qui est rentré moins directement dans les besoins immédiats de consolidation

³⁶ La feuille de route de Libreville peut être trouvé à <https://corbeaunews-centrafrique.com/gabon-feuille-de-route-pour-la-paix-et-la-reconciliation-en-republique-centrafricaine/>, consulté le 31 octobre 2019.

de la paix, bien qu'il ait pu contribuer à ce que les intérêts des femmes du pays soient mieux pris en compte dans les affaires publiques.

3.3. Pertinence relative aux causes profondes et moteurs de conflits³⁷

59. Bien que tous les autres facteurs de fonds de la guerre civile centrafricaine qui ont secoué le pays depuis 2012 aient déjà été présents depuis des décennies, la formation de la coalition Séléka des groupes rebelles originaires du nord et à majorité musulmane et leur prise de pouvoir en mars 2013 avait changé la donne et accentué beaucoup de tensions déjà présentes mais moins manifestes. Selon le RCPCA, parmi les facteurs de fond qui sont devenus les moteurs du conflit armé en RCA on trouve notamment³⁸ :

- Le contrôle du pouvoir politique et économique par une élite restreinte, surtout issue du sud et sud-ouest du pays, et un manque de contrat social entre l'État et la société
- Une société divisée et un manque de cohésion sociale entre groupes ethniques, religieux, et socio-économiques et un sentiment de marginalisation et d'exclusion de certains groupes et régions (nord, nord-est, est) ;
- La faiblesse des institutions de l'État et leur incapacité de garantir la sécurité et de fournir des services sociaux de base et judiciaires ;
- Une insécurité et une impunité généralisées et de longue date ainsi que des flambées de violences occasionnelles ; et
- Un traumatisme général et des larges parties de la population en détresse.

60. À ces moteurs de conflit du RCPCA s'ajoutent d'autres facteurs identifiés dans les analyses des instituts de recherche ou organisations de droits humains de l'époque, y inclus :

- Les conflits entre éleveurs et agriculteurs liés à l'absence d'encadrement de la transhumance ;
- Les intérêts et l'ingérence des pays voisins et des acteurs armés étrangers en RCA ;
- L'exploitation souvent incontrôlée des ressources naturelles ; et
- La disponibilité et la circulation facile des armes à feu partout dans le pays.

Tous ces facteurs ont contribué à l'émergence des groupes armés dans les années 2000, leur enracinement dans certaines régions du pays, et l'exacerbation et la manipulation des clivages ethnoreligieux à travers le pays.

61. Ce n'est pas tous les projets financés par le PBF qui ont abordé les causes profondes principales des conflits en RCA. Certains projets, surtout ceux de la période 2014-2017, ont plutôt abordé des besoins urgents, situationnels et opérationnels sans traiter d'une manière directe les causes profondes et moteurs de conflit. Cela est dû au contexte volatile et à la nécessité de répondre aux besoins urgents du moment, mais aussi à la complexité des dynamiques conflictuelles et la nature profonde des causes de la crise.

62. Les projets IRF 78 (renforcement de capacité de surveillance des droits humains), IRF 79 (réhabilitation des immeubles de la police et gendarmerie à Bangui), et IRF 88 (paiement de salaires des policiers et gendarmes) ont plutôt répondu à certains besoins opérationnels. Ils ont contribué à

³⁷ La terminologie utilisée par le PBF et par les RUNO par rapport aux causes profondes et moteurs des conflits dans leurs documents d'orientation et des projets n'est pas consistante et ces concepts clés ne sont pas clairement définis.

³⁸ Cette analyse est basée sur le RCPCA, pp. 9-10. Voir République Centrafricaine. 2017. *Plan National de Relèvement et de Consolidation de la Paix pour la République Centrafricaine 2017-21*. Bangui. Disponible à <http://documents.worldbank.org/curated/en/774011527677889261/pdf/CAR-RPBA.pdf>, consulté le 5 August 2019.

rendre des institutions fonctionnelles à courte durée plutôt qu'au long terme. Le projet IRF 90 d'appui au retour des combattants ex-Séléka dans leurs communautés a visé une amélioration du climat sécuritaire de court terme à Bangui tandis que le projet IRF 130 (appui à la sécurisation des élections) a fait de même pour la tenue des élections paisibles. Les projets de réduction de violences communautaires à Paoua et Bambari (IRF 128, 185) ont également visé des résultats de court ou moyen terme en offrant des alternatives aux combattants des groupes d'auto-défense pour les inciter à abandonner les armes. Certains aspects de ces projets ont essayé de créer des opportunités de la consolidation de la paix à plus long terme, bien que ces résultats restent fragiles. Le projet sur la participation politique et du leadership des femmes (IRF 183) s'attaque bien à des problèmes structurels de la société centrafricaine sans forcément avoir un impact direct sur les moteurs de conflit.

63. Par contre, ce sont les deux projets qui ont visé la réconciliation et le dialogue politique (IRF 103, 187) qui, se sont plus directement attaqués à certaines causes profondes du conflit. Surtout le sentiment parmi les populations des régions du nord, nord-est, et est d'être exclues du pouvoir a été abordé par l'organisation des consultations populaires dans chaque préfecture pour informer les discussions du Forum de Bangui en mai 2015 et l'appui aux délégations des préfectures d'assister au Forum (IRF 103). Le soutien financier et technique continu pour faciliter un dialogue entre le gouvernement et les chefs des groupes armés et de la médiation de l'Union africaine entre les groupes armés (IRF 187) et le gouvernement, ont contribué à réaliser l'accord de paix du 9 février 2019. Les projets d'appui au redéploiement de l'administration publique (IRF 129, 184), bien que concentrés sur des questions de déploiement opérationnel des autorités de l'État, ont abordé les causes profondes de la faiblesse de l'État en contribuant à un renforcement de capacité des préfets et sous-préfets et à la marginalisation de certaines régions du pays en insistant que les autorités soient déployées partout dans le pays, tant que la situation sécurité le permet. D'une manière similaire, les projets contribuant au renouvellement et au renforcement de la capacité des forces de sécurité intérieure (surtout IRF 186), en s'attaquant au manque de capacité de l'État de garantir la sécurité et l'ordre public, ont contribué à jeter les bases pour que l'État centrafricain soit plus en mesure de protéger la population centrafricaine dans l'avenir.

64. Le graphique ci-dessous indique les causes des conflits principales identifiées par le RCPCA et d'autres analyses de l'époque et à quelles causes de conflits les projets PBF ont-ils répondu. Le graphique indique également la mauvaise gestion des ressources naturelles, la transhumance, et les aspects transfrontaliers et les groupes armés et combattants étrangers.³⁹

³⁹ Un projet PBF, IRF 269, a été approuvé fin 2018 sur la question de la transhumance et des dynamiques transfrontalières.

Causes des conflits en RCA



Réponses du PBF entre 2014-2019



3.4. Faiblesses et lacunes

Faiblesses analytiques

65. Les projets de la période 2014-2017 n'ont pas été pas basés sur une analyse de conflits comme base commune pour les décisions sur les projets à financer. Il y a des analyses générales du contexte et des justifications, parfois assez détaillées (par ex. le projet ARAT - IRF 129), dans la plupart des propositions de projets de cette période, qui, sans forcément utiliser les outils ou le langage des analyses de conflits, donnent des éléments d'une analyse de conflit. Pourtant, une analyse de conflits macro plus détaillée à l'époque aurait pu guider les décisions du PBF au niveau stratégique et aurait pu contribuer à une cohérence accrue des projets et une fil conducteur stratégique plus fort.

Domaines d'intervention omis

66. Bien que les investissements du PBF en RCA aient, en gros, bien répondu aux dynamiques conflictuelles et aux priorités pour la consolidation de la paix du moment, les informateurs interrogés ont aussi déploré certaines lacunes dans le portfolio du PBF. Représentants de la société civile ainsi que certains responsables des Nations Unies ont indiqué que certains moteurs de conflits clés ont été négligés par les projets PBF. Ils ont surtout cité la problématique des tensions entre régions, groupes ethniques, et communautés religieuses qui se sont aggravées pendant la crise et qui ont toujours le potentiel de déclencher des violences dans beaucoup de localités. Même s'il y avait certains aspects de certains projets – notamment le projet de réconciliation nationale et dialogue politique (IRF 103) – qui ont permis d'aborder les tensions interethniques et interreligieuses lors des consultations contribuant au Forum de Bangui et au niveau local à travers les comités locaux de paix et des programmes de radios communautaires, vu l'ampleur du problème, ces interventions restaient aux marges de ces projets au lieu d'attaquer les dynamiques d'une manière plus explicite.

67. De même, certains interlocuteurs ont critiqué le manque d'attention donnée à la question du contrôle du pouvoir par une élite restreinte, et surtout aux dynamiques entre éleveurs et agriculteurs, de la transhumance, ainsi que les aspects transfrontaliers liés à la transhumance. Les conflits entre éleveurs et agriculteurs et liés à la transhumance ont été épinglés comme un moteur des violences dans beaucoup de zones rurales dans des études internationales⁴⁰ de 2014 et 2015 mais n'ont pas reçu beaucoup d'attention dans le RCPCA. Certes, les problèmes liés à la transhumance et les dynamiques transfrontalières sont très politisés et difficiles à gérer voire à résoudre, mais ils auraient pu être ciblés plus tôt par des programmes du PBF puisqu'ils rentraient bien dans la logique d'un secteur à risque et négligé. Cette lacune a depuis été comblé par le projet IRF 269 visant la transhumance transfrontalière depuis décembre 2018.

68. D'autres domaines qui ont été mentionnés comme des domaines dans lesquels le PBF aurait pu s'engager plus sont la disponibilité facile des armes à feu en Centrafrique et l'exploitation incontrôlée des ressources naturelles. Quelques représentants de la société civile auraient aimé voir une programmation plus explicite pour impliquer la jeunesse à travers le pays dans des activités de construction de la paix en dehors des programmes RVC. Les acteurs et activistes des droits humains auraient aimé voir un engagement du PBF plus prononcé dans la lutte contre l'impunité et la réforme du système judiciaires. Selon les responsables du PBF de l'époque, des investissements dans le secteur judiciaire avaient bien été considérés en 2014 et 2015, mais ont été rejetés en fonction d'autres besoins urgents de l'époque et d'autres financements disponibles pour le domaine de la justice. En contribuant au Forum national de Bangui et la rédaction du Pacte républicain qui recommandait la mise en place de la Cour Pénale Spécial et la Commission Vérité, Justice, Réparations, et Réconciliation (CVJRR) comme objectif clé pour la réconciliation nationale, le projet IRF 103 contribua de manière indirecte à la lutte contre l'impunité et s'est investi depuis avec un appui dans la mise en place de la CVJRR.

69. Certains interlocuteurs auraient aimé voir que les projets PBF se concentrent plus aux besoins de la grande majorité de la population et de nombreuses victimes du conflit centrafricain. Notamment les membres de la société civile ont déploré un manque d'attention aux couches moins privilégiées de la population, dont les besoins sont, en dehors de la sécurité, plutôt de nature socio-économique. Des représentantes de la société civile féminine ont notamment indiqué qu'elles auraient aimé voir des projets qui s'attaquent aux besoins des victimes féminines des violences et des VBG ainsi, qu'elles jugent très insuffisamment prises en compte par le gouvernement et les organismes internationaux.

Ciblage géographique

70. Une analyse de conflits plus détaillée et explicite aurait permis de réfléchir sur un ciblage plus explicite des interventions. Surtout pendant la période 2014-2017, le ciblage géographique s'est fait plutôt en fonction de la situation sécuritaire et ne paraissait pas toujours guidé par les besoins les plus aigus ou un impact escompté maximum des interventions. Parmi le premier groupe de projets, plusieurs ont visé à contribuer à rétablir la sécurité dans la ville de Bangui et les alentours immédiats (IRF 79, 88, 90), ce qui était raisonnable et adapté aux besoins du moment. Sans une capitale sécurisée, ni le gouvernement de transition ni la MINUSCA et les autres membres du UNCT auraient pu réaliser leur mandat et agenda de construction de la paix. Pourtant, même après 2015, quand la capitale a été plus ou moins sécurisée (avec des flambées occasionnelles de violences), les projets PBF n'ont pas toujours

⁴⁰ Par exemple ICG. 2014. *Afrique centrale : les défis sécuritaires du pastoralisme*. Africa Report N°215. Brussels: 1 avril. Disponible à <https://www.crisisgroup.org/fr/africa/central-africa/security-challenges-pastoralism-central-africa>, consulté le 10 octobre 2019.

affiché une stratégie géographique très claire. C'était notamment le cas pour le volet de la résolution des conflits locaux à travers les comités locaux de paix du projet IRF et du projet de participation politique des femmes, qui ont changé les localités d'interventions pendant la mise en œuvre du projet plutôt en fonction de la faisabilité qu'en fonction d'une stratégie claire. Plusieurs informateurs clés ont indiqué qu'ils auraient bien aimé voir une approche plus stratégique par rapport aux endroits des interventions. Certains auraient favorisé une approche « tâche d'huile » de concentrer les ressources du PBF, de la MINUSCA, du gouvernement, et d'autres partenaires dans quelques endroits stratégiques pour asseoir l'autorité de l'État et enclencher un développement plus robuste d'une manière plus durable. L'approche des Nations Unies et des autres partenaires internationaux vis-à-vis la pacification de Bambari en est un exemple de cette approche. Les deux projets PBF à Bambari (IRF 184 et 185) qui contribuent à cette stratégie nationale, appuyée par la communauté internationale, ont suivi donc un ciblage clair. La plupart des autres projets manquent un ciblage très clair suivant une stratégie tâche d'huile.

71. D'autres interlocuteurs ont soutenu que les déséquilibres en développement et la discrimination de certains peuples et certaines parties du pays (le nord, nord-est, et est) auraient pu être abordé dès le début par les projets, et que la concentration des activités à Bangui et l'ouest du pays aurait aggravé ce sentiment d'être délaissé dans les régions du nord et est. Récemment, il y a eu un certain recentrage de l'assistance internationale par beaucoup de bailleurs, qui investissent plus délibérément dans les endroits difficiles à accéder à cause de leur enclavement ou de la présence des groupes armés, comme les préfectures de la Vakaga, du Haut-Mbomou ou de la Haute-Kotto.

Evaluation de la pertinence des projets selon les priorités du PBF et des Nations Unies, du gouvernement, et de la société civile :

Projet	Priorité du gouvernement	Priorité de la société civile	Priorité des Nations Unies	Priorité PBF: Stratégique	Priorité PBF: Innovateur	Priorité PBF: Financement à risque	Priorité PBF: Débloquer/accélération	Priorité PBF: Catalyser financier
Période 2014-2017								
• Déc 2013 : Renforcement de la capacité de surveillance et de rapportage sur les droits humains de la BINUCA (IRF 78)								
• Déc 2013 : Restauration d'urgence de la capacité opérationnelle de la Police et de la Gendarmerie de Bangui (IRF 79)								
• Mai 2014 : Appui au paiement de salaires de la Police et de la Gendarmerie de la RCA (IRF 88)								
• Juin 2014 : Projet d'appui au retour des combattants de l'ex-Séléka dans les communautés (IRF 90)								
• Déc 2014 : Appui au processus de réconciliation nationale pour une paix durable en RCA (IRF 103)								
• Nov 2015 : Réduction de violences communautaires (à Paoua) (IRF 128)								
• Nov 2015 : Appui au Redéploiement de l'Administration publique et à la Revitalisation Socio-Économique des Communautés (IRF 129)								
• Déc 2015 : Appui au cycle électoral (sécurisation des élections) (IRF 130)								
Projet	Priorité du	Priorité de la société civile	Priorité des	Priorité PBF:	Priorité PBF:	Priorité PBF: Finance	Priorité PBF: Débloquer	Priorité PBF: Catalyser

	gouvernement		Nations Unies	Stratégique	Innovateur	ment à risque	ge/accélération	eur financier
Période 2017-2019								
• Août 2017 : Promotion de la participation politique et le leadership de la femme dans la consolidation de la paix (IRF 183)								
• Août 2017 : Projet d'appui à la restauration de l'État et au relèvement économique à Bambari (IRF 184)								
• Août 2017 : Réduction de violences communautaires en RCA (à Bambari) (IRF 185)								
• Août 2017 : Appui au renouvellement des forces de sécurité intérieure (FSI) (IRF 186)								
• Août 2017 : Appui à la médiation et au dialogue pour une paix durable (IRF 187)								

4. EFFICACITE ET IMPACT DES PROJETS PBF PAR RAPPORT A LA CONSOLIDATION DE LA PAIX EN RCA

72. Beaucoup de projets ont eu des résultats concrets et ont contribué d'une manière significative à certaines dynamiques de paix en RCA, notamment le dialogue politique qui a abouti à la signature de l'APPR, le redéploiement de certaines autorités de l'Etat à travers les régions du pays, et la reconstitution et le renforcement des forces de sécurité intérieures. Mais malgré beaucoup de résultats tangibles et certaines contributions qui ont le potentiel d'avoir un impact concret sur la construction de la paix pendant les années à venir, il y a eu également, dans presque chaque projet, des objectifs et activités qui n'ont pas achevé leurs résultats ou n'ont pas maximisé leur impact. Il y avait aussi souvent un manque de données pour pouvoir apprécier les acquis et l'impact potentiel des projets. Cela a été soit dû à des systèmes de suivi et évaluations faibles soit aux indicateurs pas suffisamment cernés ou trop ambitieux. La qualité des propositions de projets et la conception des projets étaient variables. Les investissements auraient pu avoir beaucoup plus d'impact s'ils avaient été basés sur des analyses plus détaillées et spécifiques au contexte de mise en œuvre et avec des cadres de résultats et des indicateurs mieux cernés et des systèmes de suivi et évaluation qui recueillent des données pertinentes aux indicateurs des projets. D'autres facteurs qui ont limité l'efficacité de certains projets ont été le manque d'accès à certaines localités à cause de l'insécurité, le ciblage géographique, et la courte durée des projets dans un contexte opérationnel difficile.

4.1. Résultats observés par rapport aux escomptés à la consolidation de la paix par priorité/secteur

73. D'un point de vue de l'efficacité et de l'impact des projets, l'évaluation a observé que la majorité des projets avait achevé leurs résultats escomptés principaux, selon le cadre de performance défini par le secrétariat du PBF à Bangui. Celui-ci a été aligné avec les piliers du RCPCA et les objectifs de l'UNDAF Plus. Certains résultats ont été mis en avant par les interlocuteurs comme particulièrement notables:

Résultats atteints

- **L'appui au dialogue national (IRF 103) a permis d'aboutir au Forum de Bangui** et aux élections de fin 2015/début 2016 en organisant 101 consultations nationales au niveau local, préfectoral, et national avec presque 16,000 participants et la participation de 350 délégués des préfectures au Forum de Bangui. Ensuite, le **projet IRF 187** a contribué au dialogue avec les différents groupes armés par la médiation à travers le secrétariat des pays de la Communauté Économique des pays de l'Afrique Centrale (CEEAC) d'établir un cahier des doléances et une trajectoire pour des discussions qui ont contribué aux négociations de l'APPR en février 2019.
- Les projets de **renforcement des forces de sécurité interne** ont donné des appuis concrets aux policiers et gendarmes, y inclus la réhabilitation de sept commissariats de police et trois brigades de la gendarmerie à Bangui (IRF 79), le paiement de quatre mois de salaires de 3564 personnel des FSI (IRF 88), le paiement de sept mois d'arriérés de salaires et des indemnités pour la mise en retraite d'environ 350 policiers et gendarmes âgés, ainsi que les frais pour la formation de 500

nouvelles recrues des deux forces ainsi que des supports pédagogiques et un appui à la gestion des écoles de police et de la gendarmerie (IRF 186).

- **Les projets de restauration de l'autorité de l'État** (IRF 127 et IRF 184) ont reconstruit de nombreux bâtiments administratifs et des FSI ainsi que certaines écoles et un centre de formation pour la jeunesse à Bambari. Les projets ont formé 16 préfets et 71 sous-préfets pour bien gérer leur redéploiement et leur ont assisté avec leurs frais de déplacements, des moyens logistiques, et certains équipements.
- Le projet dédié au **renforcement des capacités des femmes en politique et à leur autonomisation** (IRF 183) a **eu des résultats mitigés**. Il a donné un appui au Ministère de la promotion de la femme pour élaborer un décret d'application de la loi sur la parité, un projet de loi sur le harcèlement sexuel, et des textes sur la mise sur pied d'un observatoire national de la parité. Le projet a donné des formations en leadership à plus de 1,000 femmes à travers le pays et a organisé une contribution des femmes dans la révision du code électoral. Le projet a également organisé des consultations avec des femmes à la base dans les régions pour enregistrer leurs attentes et les communiquer aux médiateurs de l'Initiative Africaine et aux négociateurs du gouvernement dans le processus qui a culminé dans la signature de l'APPR. Deux femmes ont été invitées de voyager à Khartoum, mais elles ont dû rester en dehors de la salle de négociations.
- Finalement, **les projets RVC à Paoua (IRF 128) et à Bambari (IRF 185) ont eu des résultats probants** pour les populations. Le projet de Paoua a créé des emplois temporaires (cash-for-work) d'un moi pour 7,000 bénéficiaires dont 4,750 ex-membres des groupes d'auto-défense locaux et 2,320 membres vulnérables des communautés ciblées. Le projet a réhabilité 33 infrastructures dont des routes, ponts, écoles, marchés, et immeubles administratifs. A peu près 1,000 bénéficiaires ont reçu un appui pour entamer des AGR et la radio communautaire de Paoua a pu étendre son rayon d'émission de 20km à 70km grâce à l'appui du projet. Le projet RVC à Bambari a fourni des emplois cash-for-work pour 2,003 ex-membres des groupes armés et des jeunes à risque et a réhabilité sept infrastructures dans la ville de Bambari (routes, stade municipal, maison de jeunes) et 11 sur les axes dans les zones rurales. Les bénéficiaires ont également reçu des formations professionnelles y inclus des cours d'alphabétisation pour les illettrés, et des kits pour des AGR dans 17 domaines professionnelles.⁴¹

Priorité 1 : Dialogue politique et mise en œuvre des accords de paix

74. Cette sous-section présente les résultats par projet et par pilier prioritaire du PBF selon la triangulation de l'information collectée durant l'évaluation. Tous les résultats n'ont pas pu être achevés, certains ont été seulement partiellement achevés, et pour beaucoup de résultats les données concrets n'ont pas été disponibles pour vérifier les acquis.

Selon les guides stratégiques de PBF 2014 et 2018, la priorité 1 a des sous-objectifs montrés dans le tableau ci-dessous. Il y avait un ou plusieurs projets par sous-objectif :

Les sous-objectifs de la priorité 1 du PBF	Les projets qui correspondent en RCA
--	--------------------------------------

⁴¹ L'efficacité surtout des AGR du projet RVC de Bambari devrait être évaluée d'une manière plus poussée à la fin du projet car plusieurs bénéficiaires se sont plaints lors du passage des évaluateurs de ne pas avoir reçu du matériel AGR de qualité et en quantités promises.

La réforme du secteur de la sécurité – RSS	IRF 79 Réhabilitation en urgence des commissariats de police et la gendarmerie à Bangui ; IRF 88 Paiement des salaires des officiers de police et gendarmerie ; IRF 186 Renouvellement des FSI.
Rétablir l'État de droit	IRF 130 Appui au cycle électoral ;
Débuter le désarmement, la démobilisation et la réintégration des anciens combattants	IRF 90 Appui au retour des ex-Séléka dans leurs communautés ; IRF 185 Réduction de la violence communautaire RVC à Bambari ; IRF 128 Réduction de la violence communautaire RVC à Paoua.
Soutenir le dialogue politiques pour les accords de paix	IRF 103 Réconciliation et dialogue national ; PRF IRF 187 Appui la médiation et au dialogue pour une paix durable.

75. Neuf projets sur les 14 financés en RCA portent sur le pilier dialogue politique et mise en œuvre des accords de paix. La table ci-dessous indique le niveau des résultats achevés selon les résultats RCPCA, UNDAF+ les Résultats du Portefeuille PBF en RCA. L'équipe d'évaluation a utilisé le cadre de performance élaboré par le secrétariat PBF à Bangui et lui a rajouté les deux dernières colonnes « Projets PBF » et le « Statut » pour démontrer que plusieurs projets permettent d'aboutir aux résultats escomptés. La catégorie « Statut » donne une brève appréciation des résultats achevés (vert), partiellement achevés (jaune) ou non-achevés/non-vérifiés (rouge) selon les indicateurs des projets et les résultats escomptés. Pour le pilier 1, deux sur quatre résultats ont été achevés, un autre que partiellement et un dernier n'a pas pu être vérifié pendant l'évaluation. L'équipe d'évaluation n'a pas pu vérifier le nombre de personnes qui avaient été déplacées et qui ont pu retourner dans leurs communautés et les RUNO ou le PBF ne semblent pas recueillir des données en ce sens. Selon l'évaluation, les projets mises en œuvre sous le pilier 1 ont été décrits comme positif et essentiels au dialogue politique et l'accord de paix qui a été signé en février 2019, bien qu'il y ait eu certaines faiblesses, par exemple le programme d'appui au retour des ex-Séléka dans leur communautés (IRF 90), qui n'a pas pu être réalisé à 100% à cause d'une situation sécuritaire trop délicate ou le volet des comités locaux de paix et de réconciliations (CLPR) du projet IRF 103, qui n'ont été mis en place dans certaines communautés autour de Bangui et n'ont eu un effet sur les dynamiques locales très limité.

Résultat RCPCA	Résultats UNDAF+	Résultat Portefeuille PBF	Libellé Indicateurs	Projets PBF 2014-2019	Statut
<u>Pilier1 – Résultat stratégique 1</u> : Le Programme national de DDRR est accepté par toutes les parties prenantes et est mis en œuvre	Effet 1.1. D'ici à 2021, les institutions politiques et administratives et les OSC promeuvent et contribuent à la paix, la sécurité, la réconciliation nationale, et les droits.	Le soutien à la médiation intra-centrafricaine facilite la recherche d'une paix durable de manière compréhensive, transparente et concertée.	<u>Indicateur de résultat</u> Aboutissement de la médiation à un accord de paix <u>Niveau de référence</u> : Accords de Brazzaville ; Pacte républicain du Forum de Bangui et accord DDR issu du Forum de Bangui ; Entente de Sant'Egidio <u>Cible</u> : Signature d'un accord de paix entre les groupes armés et le gouvernement	IRF 103 Appui à la réconciliation et au dialogue national ; IRF 187 Appui à la médiation et à la paix durable	Achevé : l'APPR a été signé en février 2019. (Il faut noter que certains informateurs clés ont émis des doutes par rapport à l'importance de la médiation de l'Initiative Africaine dans les négociations qui ont mené à la signature de l'APPR. Ils ont attribué le succès des négociations à des facteurs plutôt politiques comme l'influence des gouvernements Soudanais et Russes

					qu'à la médiation de l'IA.)
<u>Pilier1 – Résultat stratégique 2 : La violence communautaire est stabilisée.</u>		La réinsertion sociale des éléments des groupes armés non éligibles au programme national de DDR dans leurs communautés est réalisée.	<p><u>Indicateur:</u> Pourcentage de la population des communautés ciblées qui perçoivent que leur situation économique et sécuritaire s'est améliorée.</p> <p><u>Niveau de référence :</u> A déterminer</p> <p><u>Cible:</u> 80% des membres de la communauté interrogés estiment que leur situation économique et sécuritaire s'est améliorée.</p>	IRF 90 Appui au retour des ex-Séléka dans leurs communautés ; PBF IRF 185 Réduction de la violence communautaire RVC à Bambari ; PBF-IRF 128 Réduction de la violence communautaire RVC à Paoua	Achévé à Paoua, presque achevé à Bangui, et, récemment, à Bambari mais les résultats restent fragiles; à Bambari, on a enregistré beaucoup de plaintes des bénéficiaires par rapport à la qualité et quantité de l'assistance reçue ; la sécurité et la relance économique restent encore à être réalisées dans beaucoup de régions du pays. Le projet d'appui au retour des ex-Séléka dans leurs communautés n'a pu être exécuté que partiellement à cause des faiblesses dans la conception du projet, des changements politiques, et une situation sécuritaire difficile à gérer dans les camps des ex-Séléka

		Cohésion sociale, de la coexistence pacifique et de la résilience des communautés cibles renforcées.	<u>Indicateurs</u> : Nombre de conflits inter et intracommunautaires résolus par des moyens pacifiques et rapportés par le comité communautaire pendant la durée de vie du projet. <u>Niveau de référence</u> : 0 <u>Cible</u> : Au moins 8 conflits inter/intracommunautaires documentés résolus par des moyens pacifiques pendant la durée de vie du projet.	PBF IRF 185 Réduction de la violence communautaire RVC à Bambari ; PBF-IRF 128 Réduction de la violence communautaire RVC à Paoua ; PRF IRF 187 appui à la médiation et à la paix durable ; PRF 103 appui à la réconciliation et au dialogue politique	Achevé à Paoua à travers le RVC ; achevé partiellement à Bambari avec contribution du projet RVC, mais les tensions intercommunautaires restent sous-jacentes ; achevé seulement dans quelques localités à travers les 13 comités locaux de paix (CLPR) et leur efficacité n'est pas avérée ; à travers le pays, les tensions intercommunautaires restent palpables.
Pilier1 – Objectif 2 RCPCA / Résultat stratégique 5 RCPCA : Les forces de sécurité intérieure sont formées pour accomplir leurs fonctions régaliennes dans le cadre du PNRRSS (2017 – 2023)	Effet 1.1. D'ici à 2021, les institutions politiques et administratives et les OSC promeuvent et contribuent à la paix, la sécurité, la réconciliation nationale, et les droits.	La présence active des forces de sécurité favorise la protection des populations et leur confiance sur les perspectives de paix et de stabilité dans leur localité.	Indicateur : Nombre de personnes déplacées qui ont regagné leurs lieux d'habitation <u>Niveau de référence</u> : 0 <u>Cible</u> : A déterminer	PBF IRF 186 appui au renouvellement des forces de sécurité ; PRF IRF 130 appui cycle électorale	Non-vérifié car manque d'information et de statistiques. L'indicateur est probablement trop ambitieux pour les projets PBF. La contribution des FSI à la sécurisation des élections en 2015/2016 a été positive.

Priorité 2 : Réconciliation et résolution pacifique des conflits

76. Selon les guides stratégiques de PBF 2014 et 2018, la priorité 2 devrait poursuivre les sous-objectifs suivants :

Les sous-objectifs de la priorité 2	Les projets qui correspondent en RCA
Réconciliation Nationale	IRF 103 Réconciliation et dialogue national ; IRF 128 Réduction de la violence communautaire RVC à Paoua ; IRF 185 Réduction de la violence communautaire RVC à Bambari ; 187 Appui la médiation et au dialogue pour une paix durable.
Gouvernance démocratique	IRF 183 Promotion de la participation des femmes dans les processus de consolidation de la paix.
Gestion des ressources naturelles	Aucun projet n'a été développé sur ce sous-objectif pendant la période évaluée

77. L'indicateur choisi par le PBF pour le pilier 2 du PBF, « Dialogue et Coexistence » porte sur l'adoption des textes légaux qui promeuvent les droits des femmes. Seulement le projet de la promotion de la participation des femmes dans la consolidation de la paix a eu un volet de révision des textes légaux. Le résultat escompté se concentrait sur l'adoption de la révision du code électoral pour intégrer des clauses assurant une participation plus active des femmes dans la vie politique. La loi sur la parité

a été promulgué mais le code électoral révisée ne l'était pas encore lors de l'évaluation en août/septembre 2019. La révision du code électoral plus favorable à la participation des femmes est vu comme un succès pour l'avancée de la bonne gouvernance et la responsabilisation des femmes en politique, mais il reste la promulgation et entrée en vigueur officielle de la loi. Par contre, l'équipe d'évaluation n'a pas pu vérifier par des statistiques si la participation des femmes avait accrue de 40% comme voulue par le projet. Selon les entretiens de nombreux obstacles financiers, culturels, de charge de travail et de formation freinent encore la participation des femmes et encore plus en zone rurale. De tels changement ne peuvent pas être observés en si peu de temps. Comme l'une des personnes interrogées a dit « le changement de mentalité de doit pas seulement se faire dans l'esprit des femmes mais encore plus dans celui des hommes. »

78. Des représentantes de la société civile féminine ont participé aux consultations nationales et au Forum de Bangui en 2015 et des femmes dans toutes les régions du pays ont été consultées pendant le processus qui ont mené à l'accord de paix de février 2019. Les femmes n'ont pas fait parties des membres de la délégation de négociations de l'accord de Khartoum. Deux femmes ont été envoyées à Khartoum, mais elles ont dû rester en dehors de la salle de négociation, ce qui a généré des critiques sur l'inclusivité des négociations. Ce fut de même pour les représentants des jeunes. Selon les entretiens, il est souhaitable d'inclure les femmes et les jeunes dans le suivi des accords de paix et consolider les acquis qui restent encore très fragiles et très isolés dans certaines parties du pays.

Résultat RCPCA	Résultats UNDAF+	Résultat Portefeuille PBF	Libellé Indicateurs	Projets PBF 2014-2019	Statut
<u>Pilier1 – Objectif 2 RCPCA/Résultat stratégique 1</u> : la RCA est dotée d'une architecture pérenne de paix inclusive représentative des citoyens au niveau local, régional et national (2017 – 2021).	Effet 1.1. D'ici à 2021, les institutions politiques et administratives et les OSC promeuvent et contribuent à la paix, la sécurité, la réconciliation nationale, et les droits.	Les avancées du genre du projet du code électoral sont adoptées et permettent une amélioration de la participation politique des femmes	<u>Indicateur</u> : Nombre de textes juridiques et légaux révisés/modifiés et/ou promulgués avec décret d'application pour promouvoir la participation des femmes à la vie politique et publique <u>Niveau de référence</u> : Le code électoral actuel est peu favorable à la participation électorale des femmes et des jeunes et n'intègre pas l'organisation des élections municipales <u>Cible</u> : Le code électoral révisé est favorable à la participation électorale des femmes et des jeunes et prend en compte l'organisation des élections municipales.	PBF IRF 183 promotion de la participation des femmes dans les processus de consolidation de la paix.	Achevé avec l'adoption de certaines lois qui aident les femmes dans l'avenir de jouer un rôle plus important dans les institutions politiques. Le code électoral n'était pas encore promulgué en septembre 2019.

<u>Pilier1 – Objectif 2</u> <u>RCPCA/Résultat stratégique 1:</u> la RCA est dotée d'une architecture pérenne de paix inclusive représentative des citoyens au niveau local, régional et national (2017-2021).	Effet 1.1. D'ici à 2021, les institutions politiques et administratives et les OSC promeuvent et contribuent à la paix, la sécurité, la réconciliation nationale, et les droits.	Les capacités nationales de médiation sont efficacement renforcées afin de promouvoir l'engagement national au processus de paix.	<u>Indicateur:</u> Pourcentage accrue des femmes leaders membres des plateformes ciblées qui s'engagent dans les initiatives politiques et citoyennes. <u>Niveau de référence :</u> 0 <u>Cible:</u> 40%	PBF IRF 183 promotion de la participation des femmes dans les processus de consolidation de la paix	Presque achevé. Participation non accrue de 40% au niveau nationale n'a pas pu être vérifié.
<u>Pilier1 – Objectif 2</u> <u>RCPCA/Résultat stratégique 1:</u> la RCA est dotée d'une architecture pérenne de paix inclusive représentative des citoyens au niveau local, régional et national (2017 – 2021).	Effet 1.1. D'ici à 2021, les institutions politiques et administratives et les OSC promeuvent et contribuent à la paix, la sécurité, la réconciliation nationale, et les droits.	Les prestations des services publics de base sont améliorées et contribuent à la restauration de la confiance entre l'État et les citoyens	<u>Indicateur :</u> Nombre de conflits mitigés, résolus ou transformés à l'aide des médiateurs internes. <u>Niveau de référence :</u> 0 <u>Cible:</u> Au moins 4 conflits mitigés, résolus ou transformés à l'aide des médiateurs internes.	IRF 185 Réduction de la violence communautaire RVC à Bambari; PBF-IRF 128 Réduction de la violence communautaire RVC à Paoua; PRF IRF 187 appui à la médiation et à la paix durable; PRF 103 appui au dialogue politique et les efforts envers la réconciliation	Achevé à Paoua pour le projet RVC à travers l'ONG locale CASAL et, d'une manière limitée, les comités locaux (voir détails ci-dessous – cas d'études). De nombreux médiateurs communautaires ont été formés mais il n'y a pas de données sur leurs activités.

Priorité 4 : Restauration de l'autorité de l'État

79. Selon les guides stratégiques de PBF 2014 et 2018, la priorité 4 qui se concentre sur la restauration de l'autorité de l'Etat poursuit les deux sous-objectifs suivants :

Les sous-objectifs de la priorité 4	Les projets qui correspondent en RCA
Soutenir l'administration publique	IRF 88 Paiement des salaires des officiers de police et gendarmerie IRF 186 Appui au renouvellement des Forces de Sécurité Intérieure (résultat sur la gestion des ressources humaines) ;
Relancer les services publics (incluant les infrastructures)	IRF 79 Réhabilitation en urgence des commissariats de police et la gendarmerie à Bangui ; IRF 129 Redéploiement de l'administration publique (ARAT) ; IRF 184 RESA à Bambari ; IRF 186 Appui au renouvellement des forces de sécurité intérieure.

80. Sur les deux sous-objectifs, un a atteint les objectifs escomptés. Ces objectifs ont été mis en œuvre à travers cinq projets qui se sont focalisés sur la restauration de l'autorité de l'État par la

reconstruction de bâtiments administratifs et des FSI surtout dans des villes en dehors de Bangui, le soutien à l'élaboration d'une stratégie de communication et de la gestion des ressources humaines. Ces projets ont également compris la relance du recrutement des officiers de police et de gendarmerie qui n'avait pas eu lieu depuis 2008. Les projets PBF en partenariat avec la MINUSCA ont développé la stratégie RSS et formés les fonctionnaires dédiés à celle-ci. Selon les entretiens et la lecture documentaire, la situation sécuritaire à Bangui et aux environs s'est améliorée mais le pays reste en grande partie (centre, nord-est et sud-est) des zones orange ou rouge selon la classification de la MINUSCA. Cela implique une situation sécuritaire critique qui reflète le manque d'autorité de l'État et le contrôle des groupes armés à sa place.

81. La majorité des personnes interrogées sur le retour des FSI ont conclu que leur présence se faisait sentir et se voyait dans certains quartiers en particulier où ils ont été assignés et où les postes de policiers ont été réhabilités. Toutefois, ces mêmes personnes ont également indiqué que le recrutement de 500 policiers et gendarmes n'était pas suffisant pour restaurer la sécurité dans le pays et que le plan de recrutement développé par les fonctionnaires RSS avec le soutien du PNUD et de la MINUSCA et financé par le PBF devait continuer et respecter le chronogramme prévu de recruter 5000 policiers et gendarmes d'ici 2023. De plus, les entretiens ont mis en exergue les besoins de réhabiliter ou construire des postes de policiers, des logements pour les officiers et les moyens bancaires disponibles en dehors de Bangui pour payer les officiers ou tout fonctionnaire. Les projets financés par le PBF ont également soutenu les administrations à Bangui à élaborer un plan de suivi sur les réformes en cours et les progrès achevés ou non et la gestion des ressources humaines des FSI a été renforcée par l'assainissement de sa base de données et la vérification de tous les effectifs.

82. Par rapport au redéploiement de l'administration de l'Etat, un des plus gros défis pour l'administration lors du redéploiement des préfets et sous-préfets en dehors de Bangui est que les fonctionnaires se maintiennent sur place. Les conditions sont dures et précaires et le temps nécessaire pour parvenir aux villes de provinces sont longues et difficiles. Finalement le manque de points de paiement bancaires en dehors de Bangui rend le paiement des salaires centralisé et ce qui exige des fonctionnaires de rentrer à la capitale pour les toucher et voir leur famille. Selon les statistiques fournies par l'administration, les 16 préfets sont en poste mais peuvent rester jusqu'à 3 mois à Bangui pour toucher leurs salaires et rester avec leurs familles avant de repartir à nouveau. Pendant leurs absences, leur rôle n'est pas soutenu par une autre personne et cela n'aide pas à renforcer et propager l'autorité de l'État dans les préfectures du pays. A Bambari, les projets IRF 129 et 184 ont bien contribué à un retour de la majorité des services clés de l'État à travers la réhabilitation des bureaux, la dotation d'équipements, et des formations.

Résultat RCPCA	Résultats UNDAF+	Résultat Portefeuille PBF	Libellé Indicateurs	Projets PBF 2014-2019	Statut
<u>Pilier 1 – Objectif 2 RCPCA</u> <u>Résultat stratégique 3</u> : La gestion des ressources humaines est rationalisée et assainie dans le cadre du PNRRSS (2017 – 2023	Effet 1.1. D'ici à 2021, les institutions politiques et administratives et les OSC promeuvent et contribuent à la paix, la sécurité, la réconciliation nationale, et les droits.	La facilitation des départs à la retraite et la gestion des ressources humaines sont efficacement assurées et contribuent à la paix et à la cohésion sociale.	<u>Indicateur</u> : Niveau de transparence dans la gestion des ressources humaines <u>Niveau de référence</u> : Faible niveau de transparence <u>Cible</u> : Amélioration du niveau de transparence	IRF 186 Appui au renouvellement des Forces de sécurité intérieures	Achevé - la transparence a été renforcée grâce au système de gestion des ressources humaines et l'audit mené au début du projet pour connaître les impayés et qui serait éligible.

<p>Pilier1 – Objectif 2 RCPCA/Résultat stratégique 5 RCPCA : Les forces de sécurité intérieure sont formées pour accomplir leurs fonctions régaliennes dans le cadre du PNRRSS (2017 – 2023)</p>	<p>Effet 1.1. D'ici à 2021, les institutions politiques et administratives et les OSC promeuvent et contribuent à la paix, la sécurité, la réconciliation nationale, et les droits.</p>	<p>La sécurité et la stabilité sont améliorées à travers le déploiement de 500 policiers et gendarmes.</p>	<p><u>Indicateur</u> : Niveau d'amélioration de sécurité dans les zones de déploiement des 500 recrues. <u>Niveau de référence</u> : Situation sécuritaire précaire dans les zones de déploiement <u>Cible</u> : Niveau de sécurité accru de 30%</p>	<p>IRF 186 Appui au renouvelleme nt des forces de sécurité intérieures</p>	<p>Presque achevé- selon les entretiens, les nouvelles recrues sont déployées mais l'équipe d'évaluation n'a pas pu obtenir des statistiques vérifiant la baisse de criminalité par 30 % dans les zones où sont déployés les 500 recrues</p>
	<p>Effet 1.1. D'ici à 2021, les institutions politiques et administratives et les OSC promeuvent et contribuent à la paix, la sécurité, la réconciliation nationale, et les droits.</p>	<p>La mise en œuvre d'une communication stratégique sur la RSS par les autorités nationales contribue à la réconciliation et à la cohésion sociale.</p>	<p><u>Indicateur</u> : Niveau de confiance entre les populations et les FSI. <u>Niveau de confiance</u> : bas. <u>Cible</u>: 50% de la population cible indique une confiance accrue aux FSI.</p>	<p>IRF 186 Appui au renouvelleme nt des forces de sécurité</p>	<p>Presque achevé- selon les entretiens mais l'équipe d'évaluation n'a pas pu obtenir des statistiques vérifiant que 50% de la population indique une confiance accrue aux FSI, mais la communication stratégique des RSS a été élaborée et mise en œuvre</p>
<p>-</p>	<p>Effet 1.1. D'ici à 2021, les institutions politiques et administratives et les OSC promeuvent et contribuent à la paix, la sécurité, la réconciliation nationale, et les droits.</p>		<p><u>Indicateur</u> : Niveau de confiance entre l'État et les citoyens. Indicateur : Nombre de conflits mitigés, résolus ou transformés à l'aide des médiateurs internes. <u>Niveau de référence</u> : A déterminer <u>Cible</u>: Confiance accrue (50% de la population ayant confiance à l'État)</p>	<p>IRF 186 Appui au renouvelleme nt des forces de sécurité ; IRF 129 et 184 ARAT/ RESA Bambari; IRF 79 réhabilitation en urgence des commissariats de police et la gendarmerie à Bangui</p>	<p>Partiellement achevé. Confiance accrue de 50% au niveau nationale n'a pas pu être vérifiée. Quelques informateurs ont bien dit que la présence des FSI inspire de la confiance, bien que d'autres ont signalé d'avoir plus de confiance en les FACA que les FSI pour le maintien de la sécurité, surtout dans les zones où il y a une présence des groupes armés. La présence des autorités de l'État a contribué à stabiliser la situation à Bambari malgré les revers sécuritaires en mai et décembre 2018.</p>

<p>Pilier2 – Objectif 2 RCPCA : L'administration sur tout le territoire est redéployée et une gouvernance locale inclusive est mise en place</p>	<p>Effet 1.1. D'ici à 2021, les institutions politiques et administratives et les OSC promeuvent et contribuent à la paix, la sécurité, la réconciliation nationale, et les droits.</p>	<p>Les infrastructures économiques et de formation professionnelle sont réhabilitées et concourent à la relance de l'économie locale et à l'amélioration des moyens de subsistance des populations</p>	<p><u>Indicateur</u>: Nombre d'infrastructures à caractère économique réhabilitées et fonctionnelles. Niveau de référence : 0 Cible : 3 (marché central, gare routière et JPN)</p>	<p>IRF 186 Appui au renouvellement des forces de sécurité ; IRF 184 RESA à Bambari ; IRF 79 réhabilitation en urgence des commissariats de police et la gendarmerie à Bangui</p>	<p>Presque achevé. Reconstruction des postes et écoles de polices et de la gendarmerie et projets de reconstructions de certains offices agricoles, marché et la gare routière dans les projets ARAT et RESA Bambari mais cela reste très localisés et certains bâtiments à Bambari ont été saccagés lors de la reprise de Bambari par les groupes armés. La gare routière n'a pas pu être réhabilitée parce que la Banque Mondiale a financé la même activité. Une extension du marché central a été envisagée plutôt.</p>
--	---	--	--	---	---

Projets transversaux

83. Il y a deux autres projets dans le portefeuille qui ne rentrent pas dans les piliers, ni dans le cadre de performance mise à jour par le Secrétariat PBF.

IRF 78 - Renforcement de capacité de surveillance des droits de l'homme

84. Le premier est celui sur les droits de l'homme (IRF 78) qui a pour objectif de renforcer la collecte d'information sur les violations des droits de l'homme. Le projet a financé la création d'une équipe d'enquêteurs auprès de la BINUCA qui devint la MINUSCA afin d'établir une base de données sur les violations commises par les différentes parties au conflit. Cette base de données a servi de source d'information aux différentes organisations travaillant au processus de médiation, de dialogue politique (les divers forums – Bangui, élections, médiations et accord de paix de Bangui) qui ont été organisés) et de réconciliation nationale afin de comprendre les doléances de chaque communauté. De plus, l'équipe a formé les forces militaires internationales sur les questions de DH et de droit international ainsi qu'un réseau d'organisations locales. L'équipe d'évaluation n'a pas pu vérifier s'il y a eu en effet 40 cas qui sont passés devant les tribunaux mais durant les entretiens les formations ont été confirmées ainsi que l'élaboration d'une stratégie de protection de la population civile. Ce projet a achevé ses produits mais les indicateurs de base étaient inexistantes, mal indiqués ou vagues. De plus, l'aspect transversal de ce projet n'est pas mis en exergue pour lier ces résultats aux autres projets dans le contexte de consolidation de la paix.

Résultats et produits	Statu
Résultat 1 : Déploiement d'une équipe mobile de suivi- Mobile Monitoring Team (MMT) en anglais	Achevé – 7 personnes ont été recrutées et ont mené 30 enquêtes spéciales et ont documentés 81 violations des droits de l'homme.
Résultat 2 : Création d'une base de données <u>Indicateur 1 :</u> La base de données est créée <u>Indicateur 2 :</u> Les violations des DH sont enregistrées <u>Indicateur 3 :</u> Les responsables des violations des DH sont tenus responsables et jugés devant un tribunal.	Presque achevé – Les indicateurs 1 et 2 sont achevés mais le 3ième pas totalement car il est difficile d'amener les responsables des crimes devant la justice vu la faiblesse du système judiciaire. Sur les 81 cas recensés, la moitié (40) ont été jugés devant le tribunal de grande instance à Bangui. Compte tenu du contexte politique et les capacités des administrations judiciaires, le fait que la moitié des cas ont été jugés c'est déjà un succès. Par contre l'évaluation n'a pas pu confirmer les chiffres par d'autres sources.
Résultat 3 : renforcement des acteurs de la société civils et des forces internationales dans la promotion et la protection des droits de l'homme. <u>Indicateur 1 :</u> Un réseau d'ONGs est créé et opérationnel <u>Indicateur 2 :</u> Les ONGs démontrent une connaissance plus avancée sur le suivi des droits d l'homme et comme dénoncer toute violation. <u>Indicateur 3 :</u> Les forces internationales sont informées de la nécessité de protéger les populations et de prévenir toute violation des droits de l'homme et du droit international.	Achevé Un réseau a été créé avec 125 organisations locales. 25 organisations ont été informées du rapport produit sur la violation des DH ; une formation sur le suivi et l'enquête sur la violence sexiste pour 30 membres de l'organisation de femmes juristes. Pour les forces internationales, une stratégie de protection a été élaborée et 42 sessions de formations pour 450 soldats ont été organisées.

IRF 223 – Appui à la coordination et au suivi et évaluation du portefeuille PBF en RCA

85. Le projet IRF 223 a été créé pour renforcer l'approche stratégique du PBF en RCA, renforcer le suivi et permettre aux RUNOS d'obtenir un soutien stratégique et administratif quand nécessaire sur les différents projets. Le projet est décrit en détails dans la section coordination plus bas dans le rapport.

Résultats	Statu
Résultat 1 : la coordination du portefeuille PBF facilite l'atteinte des résultats attendus à travers une orientation stratégique et un cadre de suivi et d'évaluation renforcée. Produit 1.1 : L'unité de coordination du Fonds est fonctionnelle Produit 1.2 Le suivi et l'évaluation du portefeuille PBF est efficace et facilite l'atteinte des résultats attendus des interventions financées par le PBF Produit 1.3 Les partenaires nationaux, partenaires d'exécution et les bénéficiaires sont mieux familiarisés avec les acquis des projets PBF.	Partiellement achevé : L'équipe est opérationnelle et un cadre de suivi a été élaboré. L'appui stratégique s'est confirmé être utile pour les RUNOs et permet de renforcer le positionnement stratégique du PBF en RCA. Le secrétariat est très actif et efficace dans la coordination avec tous les acteurs clés et parties prenantes, malgré le manque d'un CoPil formel. Malgré le fait qu'il y un cadre de suivi, et qu'il soit informé régulièrement, celui-ci manque de cohérence, de détails et de précision. Il n'est pas évident que les indicateurs principaux choisis pour suivre le progrès du portefeuille soient les plus stratégiques et les plus cohérents pour bien évaluer la performance de l'ensemble de projets et pour bien mesurer un

impact positif sur certaines dynamiques de consolidation de la paix.

Le secrétariat PBF est très actif dans sa communication et la familiarité avec le PBF, sa mission, et ses mécanismes de financement parmi les RUNO et les partenaires clés nationaux, notamment parmi les collaborateurs au sein du gouvernement est suffisante. Les représentants de la société civile et des agences, bailleurs, et organisations qui ne collaborent pas régulièrement avec le PBF, sont moins bien informés sur la mission du Fonds.

Défis et faiblesses

86. Malgré toutes les réalisations et les résultats atteints, plusieurs projets ont eu des difficultés avec certaines activités, lors de leur mise en œuvre et pour atteindre tous les résultats escomptés. Cela a été dû à plusieurs facteurs, notamment de faibles analyses pas suffisamment spécifiques, un manque de théories de changements bien articulées et suffisamment détaillées, et

Faiblesses dans la conception de projets

Analyses de conflit et de besoins

87. Des faiblesses par rapport aux analyses qui étaient à la base des interventions ont eu des conséquences non seulement pour la pertinence des interventions, mais aussi pour leur efficacité, la qualité des résultats atteints, et le potentiel des activités d'avoir un impact sur les dynamiques de paix.

88. Les procédures PBF pour postuler aux fonds exigent des analyses de conflits et l'identification des priorités nationales pour chaque proposition de projets. Malgré cette stipulation, il n'y avait pas une analyse de conflits macro détaillée pour la période avant le RCPCA. Depuis l'adoption du RCPCA en novembre 2016, il est devenu le document de référence pour les priorités du pays et les propositions de projets y font référence dans leurs justifications de besoins et des interventions. Pourtant, certains informateurs ont critiqué la généralité du document qui identifie tout comme une priorité et ne donne pas des directions très claires aux intervenants. En plus, malgré ces analyses générales pris du RCPCA, les projets n'étaient pas toujours basés sur des analyses de conflit détaillées et spécifiques aux zones géographique de mise en œuvre et aux bénéficiaires ciblés. Les propositions donnent des analyses générales du problème, par exemple une analyse de la situation des droits des femmes en RCA pour le projet IRF 183. Pourtant, ils ont manqué des analyses des dynamiques conflictuelles ou de consolidation de la paix spécifiques au domaine et à la zone d'intervention pour bien épingler les changements nécessaires du contexte et parmi les acteurs ciblés.

89.

90. Des analyses détaillées et plus explicites de dynamiques conflictuelles par projet auraient permis aux RUNO d'être plus explicites sur les liens entre certaines interventions et la consolidation de la paix pour formuler des résultats de peacebuilding plus explicites. De plus, des analyses de conflits plus explicites auraient pu démontrer plus clairement de quelle manière chaque projet s'attaque aux causes et moteurs de conflits à plusieurs niveaux – niveau local, régional, et national – et les liens entre l'atteinte des objectifs de consolidation de la paix immédiats et long-termes. Finalement, un autre critère dans l'élaboration des projets du PBF qui est lié à l'analyse des conflits est l'obligation des

projets d'appliquer l'approche sensible du conflit et le principe « Ne Pas Nuire/Do No Harm »⁴² et d'indiquer dans les propositions de projet comment les principes qui en découlent sont respectés tout au long des projets. Selon les entretiens et l'analyse documentaire, l'approche sensible du conflit est généralement connue mais n'a pas nécessairement prise en compte. Certains témoignages de bénéficiaires démontrent que certaines activités, notamment les AGR qui ciblent seulement une petite partie de la population dans la zone d'intervention, peuvent avoir des effets inverses sur la cohésion sociale si certains groupes sont plus lésés que les autres et si les bénéficiaires du projet ne leur parviennent pas alors qu'ils avaient été consultés et identifiés comme bénéficiaires potentiels. Les entretiens avec certains comités locaux ou comités de paix à Paoua, Bambari ou dans les districts de PK5 et PK3 de Bangui indiquent qu'une approche plus sensible de la mise en œuvre des activités auraient peut-être permis de gérer les attentes et de mieux intégrer différentes strates de ces communautés pour certains projets.

Analyse de besoins

91. Pour élaborer les projets et leurs théories de changements, les bonnes pratiques exigent que le processus soit participatif. L'évaluation a mis en exergue qu'une consultation se faisait entre le secrétariat du PBF, PBSO à New York et les RUNOs concernées quant à l'élaboration des projets mais que des consultations plus élargies avec des représentants des couches ou groupes clés n'étaient pas toujours menées pour des raisons logistiques, financières, de temps et parfois d'accès à certaines communautés locales. Selon les entretiens et la lecture documentaire certains projets ont répondu dans l'urgence pendant la première phase entre 2014 et 2017 et ont été élaborés par les consultations menées par PBSO avec les interlocuteurs de la Mission Internationale de la Centre Afrique (MISCA) avant que la MINUSCA prenne le relais en septembre 2014 et certains autres acteurs onusiens. Pour ce qui est des projets conçus pour la phase 2017-2019, les consultations restaient localisées à Bangui avec les 'champions' parmi les femmes et les jeunes et les bénéficiaires gouvernementaux. Ces derniers ont été le plus consultés sur leurs besoins et leurs priorités que les jeunes et les femmes. La moitié des projets (IRF 103, IRF 130, IRF 128, IRF 129, IRF 187, IRF 185, IRF 183) sur les 14 financés ont comme bénéficiaires toutes les couches sociales, des femmes et des jeunes qui n'ont pas été consultées d'une manière significative lors de l'élaboration de ces projets. Selon les entretiens et les groupes de discussions, certaines activités comme le soutien à la création des comités de paix dans certaines communautés, les AGR ou encore les formations pour les femmes pour participer à la vie politique ont générés des résultats mais auraient été encore plus ciblés et pertinentes pour les bénéficiaires. Par exemple, les activités AGR sont les bienvenues mais ne sont pas toujours ciblées sur les opportunités de marché dans les zones ciblées (sauf dans les projets RVC IRF 128, 184). Les activités qui encouragent et forment les femmes à participer dans l'arène politique ne sont pas assez ancrées dans les réalités des femmes rurales, en particulier, qui sont ou très occupées par leurs activités agricoles ou économiques, ou elles n'ont pas les moyens de sponsoriser leur candidature aux élections locales, ou sont bloquées par des coutumes ne leur permettant pas d'occuper ce genre de rôle.

Théories de changement

42 Le principe « ne pas nuire » ou « Do No Harm » en anglais – ce principe est souvent mis en relation avec la sensibilité au conflit et découle des constats des acteurs internationaux à ne pas nuire ou aggraver une situation par leurs activités. Voir par exemple Bonis Charanle, Jean Martial et Elena Lucchi. 2018. Prendre en compte le 'Do No Harm' : *Agir sans nuire, comment faire ? Réflexions issues d'une revue des pratiques d'Humanité & Inclusion*. Disponible à https://www.alnap.org/system/files/content/resource/files/main/nepasnuire_ep07_synthese_2018-10-09_16-56-53_611.pdf, consulté le 10 octobre 2019.

92. L'utilisation des théories de changement est assez récente et pas encore toujours pratiquée de manière systématique dans la programmation de projets. Comme indiqué dans le cadre sur la droite, la ToC a plein d'avantages qui sont particulièrement utiles dans des projets visant à consolider la paix afin d'établir des liens de causalités entre les activités mises en œuvre et les résultats observés ainsi que d'identifier les risques potentiels qui pourraient affecter la réalisation des changements souhaités. Les ToC permettent également d'identifier les acteurs qui seront bien placés pour achever les changements escomptés.

93. Selon la lecture documentaire et les entretiens menés lors de la mission de terrain, les différentes agences onusiennes et organisations récipiendaires des fonds PBF n'utilisaient pas la ToC comme outil de programmation d'une manière systématique en RCA. Il est toutefois indiqué dans les directives PBF 2014⁴³ qu'il est important d'élaborer des ToC pour éviter une dégradation des progrès réalisés envers une consolidation de la paix dans les pays ciblés.

94. Certains projets dans le portefeuille évalué n'ont pas de théorie de changement du tout ou très faibles, notamment les projets plutôt d'urgence en 2014 et 2015 (IRF 79, IRF 88, IRF 90). Les autres projets ont des ToC de qualité variable. Souvent les ToC se résument en une phrase ou deux et restent vagues, sans démontrer les liens concrets entre les activités et leurs produits, les résultats, et les objectifs ou effets plus larges qu'elles aiment atteindre. Pour la plupart elles ne sont pas utilisées de manière systématique pour construire les cadres logiques des programmes. Dans certains cas, les ToC mises en avant paraissent bien élaborés, mais restent trop ambitieux ou manquent certains éléments clés. Par exemple, le projet d'appui au processus de réconciliation nationale pour une paix durable (IRF 103) qui a contribué aux consultations nationales et au Forum de Bangui, mit en avant cinq théories de changements, une pour chacun des cinq résultats escomptés du projet. La première est assez bonne et fait référence aux activités clés du projet : « Si l'espace et les mécanismes sont mis en place pour la médiation et le dialogue national, les parties en conflit peuvent être graduellement amenées à une série d'étapes conduisant à la cessation des hostilités et à négocier la paix. » Elle aurait pu être plus concrète et détaillée – par exemple en expliquant quels « mécanismes » de médiation devraient être en place, mais elle est suffisamment nuancée pour pouvoir servir de guide pour les interventions du projet et le cadre logique. Le lien entre l'activité, une amélioration des mécanismes de médiation, et le résultat, « une série d'étapes » conduisant à la cessation de hostilités » est assez évidente.

95. Pourtant, les quatre théories de changement suivantes proposées dans le document de projet sont moins concrètes et utiles. Par exemple, la théorie no. 5 se lit comme suit : « Les zones sujettes à des conflits ont besoin d'un soutien complémentaire pour soutenir leur transformation en communautés pacifiques, résilientes et en développement. Elles peuvent être des vecteurs pour la paix à la base et peuvent influencer d'autres zones de conflit, leur expérience peut être le fondement des politiques orientées vers la paix. » Cette théorie est vague et utilise plusieurs concepts qui ne sont pas bien définis. Quel « soutien complémentaire » est-ce qu'il faudrait pour les communautés ? Qu'est-ce que c'est un « vecteur de paix » ? Comment les communautés peuvent-elles se transformer en « communautés pacifiques, résilientes, et en développement » ? Quel genre de « transformation » faudrait-il ? Qui parmi les nombreux acteurs dans une communauté doivent se transformer ? En plus, les cinq théories de changement proposées dans le document de projet ne sont pas clairement liées dans une grande

⁴³ Fonds d'appui à la consolidation de la paix (PBF). *Directives sur la demande et l'utilisation de fonds*. New York. Avril 2014, pp. 7-8. Disponible à http://www.unpbf.org/wp-content/uploads/PBF-Guidelines-Final-April-2014_FRENCH.pdf, consulté le 25 septembre 2019.

théorie. On se pose donc la question comment ces cinq théories interagissent, informent la mise en œuvre du projet, et contribuent tous à un même résultat ?

Cadres de résultats, indicateurs des produits et résultats

96. Des bonnes théories de changement et les analyses de conflit devrait servir d'outils pour bien cerner les effets ultimes et les résultats escomptés des projets et assiste à lier des activités concrètes à l'atteinte des effets et résultats. Vu que les théories de changement ont été souvent vagues et les analyses de conflit peu détaillées ou absentes, les cadres de résultats des projets n'ont pas été non plus très rigoureux. Les cadres logiques se sont concentrés sur les produits concrets des activités et n'ont souvent pas été liés à des effets plus larges. Souvent, l'objectif final du projet est resté à un niveau trop macro et trop ambitieux et les résultats plus concrets ne pas bien connectés à cette grande ambition. Par exemple, l'objectif final du projet de participation politique des femmes (IRF 183) est « la promotion de la participation politique et du leadership de la femme dans la consolidation de la paix ». Les résultats formulés du projet font référence à un cadre plus favorable pour l'engagement politique des femmes dans le pays (résultat 1), une meilleure participation des femmes à la vie politique et publique (résultat 2). Bien que ce cadre programmatique soit assez logique, les résultats s'arrêtent à améliorer certaines conditions pour une participation politique des femmes. Pourtant, comment les femmes vont participer dans les initiatives de paix et s'engager dans la consolidation de la paix n'est pas clairement articulé. Le seul fait que les femmes participent mieux dans les instances publiques et politiques n'assure pas qu'elles soient impliquées dans la réconciliation ou les efforts to conclure un accord de paix. Le cadre programmatique est ainsi suffisamment détaillé par rapport à l'engagement politique des femmes, mais le lien aux activités en faveur de la consolidation de la paix manque. En plus, un indicateur est formulé pour, supposément, mesurer le « Niveau d'amélioration du leadership des femmes dans les processus de consolidation de la paix » comme objectif ultime. Pourtant, il n'est pas expliqué comment on pourrait mesurer « l'amélioration du leadership des femmes dans les processus de consolidation de la paix » et la notion reste vague. Il n'y a donc finalement pas moyen pour le PBF ou d'autres parties prenantes de savoir si l'objectif final du projet a été atteint.

97. Les indicateurs utilisés dans les cadres de résultats sont aussi de qualité variable. Parmi les faiblesses des indicateurs, on constate les suivants :

- **Indicateurs de quantités simples** : La majorité des indicateurs se concentrent sur des quantités simples des produits des activités, par exemple le nombre de personnes formées, le nombre de campagnes de sensibilisation menés, ou le nombre de bénéficiaires d'AGR. Rarement, ces indicateurs sont formulés d'une manière plus complexe, mesurant l'utilisation ou l'application de ces produits (assistance matérielle, savoir acquis lors d'une formation).
- **Manque de précision** : Certains indicateurs sont complexes et essaient de mesurer plusieurs aspects en même temps. Par exemple, l'indicateur 3.4 du projet de réconciliation et dialogue politique (IRF 103) est formulé comme suit : « Niveau de confiance dans l'administration publique, les institutions juridiques et de sécurité, suivant l'opinion des gens sur ces institutions et sur la mesure dans laquelle elles sont mises à contribution et s'acquittent des responsabilités qui leur ont été confiées." Il est un principe clé de la formulation des indicateurs qu'ils soient spécifiques et ne font référence qu'à une mesure bien définie.
- **Indicateurs statiques** : Souvent, les projets et les résultats proposent d'atteindre des changements positifs – vers la paix, la cohésion sociale, une capacité accrue des autorités de l'État etc. Pourtant, les indicateurs utilisés sont pour la plupart statique – ils mesurent seulement

une quantité produite une fois. Par exemple, le projet ARAT (IRF 129) propose l'indicateur suivant pour mesurer un changement d'attitudes et de comportements de la population vis-à-vis la citoyenneté et la paix : « Indicateur 3.3.3 : Niveau de perception que la violence est un moyen légitime ou efficace de résolution des conflits. » Le niveau de la perception de la population ne peut pas capter un changement d'attitude.

- **Manque de données de base (baseline)** : L'exemple précédent fait également référence à une autre faiblesse générale, le manque de données de base pour la majorité de projets de d'indicateurs. Sans données de base, il est impossible pour un projet de mesurer un changement du début du projet, avant les interventions, à la fin, après les activités et interventions. C'est le cas par exemple des projets visant les ex-combattants Séléka (IRF 90) ou encore la rénovation des postes de police et de la gendarmerie (IRF 79) ou encore le projet d'appui à la réconciliation et au dialogue nationale (IRF 103). Les projets qui ont été élaborés pour la phase de transition et consolidation pour la paix à partir de 2016-2017 ont plus d'informations de base sur les différents indicateurs. L'information reste parfois assez générale et difficile à mesurer comme par exemple 'faible transparence' ou 'niveau de confiance bas' ou 'niveau de connaissance faible'.
- **Trop ambitieux** : Certains indicateurs sont trop ambitieux et proposent de mesurer quelque chose qui nécessite des sondages à grande échelle ou d'autres méthodes de collecte de données qui ne sont pas prévues dans le projet. Par exemple le projet IRF 183, propose l'indicateur suivant : Indicateur 2c : « Pourcentage du public qui indique une meilleure compréhension du rôle de la femme comme leader politique légitime. » Il faudrait un sondage à grande échelle au début du projet et à la fin pour mesurer cet indicateur, ce qui n'est pas prévu dans le projet.

98. Il est possible, que cet indicateur du projet IRF183 fait référence aux sondages de la Harvard Humanitarian Initiative financés partiellement par le projet IRF103 en 2017 et 2018. Plusieurs interlocuteurs ont indiqué que les sondages sur la perception de la population centrafricaine du contexte sécuritaire, les forces de l'ordre, et le système judiciaire conduits par la HHI entre début 2017 et fin 2018, qui ont été partiellement financés par le PBF, le PNUD et la MINUSCA, serviraient de source de données pour faire preuve de l'impact de certaines interventions et projets. Par exemple, quelques informateurs ont proposé qu'une amélioration dans la perception du contexte sécuritaire en RCA repérée par les sondages HHI serait une preuve de l'impact positif des projets de réforme des FSI et des projets de redéploiement des autorités de l'État. Le projet ARAT (IRF 127) utilise les sondages HHI même comme source dans son cadre de résultat. Le problème avec cette argumentation est que les données des sondages HHI sont agrégés au niveau de chaque préfecture et du pays entier. Tandis que les perceptions de sécurité se sont améliorées dans certaines parties du pays, notamment à Bangui et à l'ouest du pays, elles se sont aggravées dans d'autres parties du pays. Par exemple, dans la préfecture de la Ouaka où se trouve Bambari, la perception de la sécurité s'est dégradée à travers les années, malgré les interventions des projets RESA Bambari (IRF 184) et RVC de Bambari (IRF 185) et le déploiement des FSI et des autorités de l'État en 2017 et 2018.⁴⁴ Les données de la HHI ne peuvent pas être utilisées comme preuve d'un impact des projets PBF puisqu'elles ont été collecté auprès une population plus large et dans une zone plus large que celles couvertes par les projets. Seulement si la HHI avait collecté des données très localisées dans la ville et la sous-préfecture de Paoua, on pourrait utiliser les données comme source pour valider les indicateurs du projet RVC de Paoua (IRF 128).

⁴⁴ Le « sentiment général de sécurité » s'est dégradé dans la Ouaka de 39% en juin 2017 à 17% en décembre 2018. Harvard Humanitarian Initiative. *République Centrafricaine : Sondages paix, sécurité et justice*. Rapport 4. Mai 2019, p. 7 ; disponible à http://www.peacebuildingdata.org/sites/m/pdf/CAR_Poll-Report_04_fr.pdf, consulté le 5 novembre 2019.

Manque de cohérence de certains projets

99. Le manque de cohérence au sein de certains projets qui regroupaient plusieurs objectifs et activités séparées et mises en œuvre par différents partenaires dont la logique d'ensemble et la contribution à la consolidation de la paix n'étaient pas toujours claires. Par exemple, plusieurs projets ont mis en œuvre des activités de THIMO ou AGR (les projets IRF 129 et 183) dont les liens avec l'objectif principal n'était pas toujours évident. Ce manque de cohérence n'a pas permis à ces projets de maximiser leur impact sur les dynamiques de paix et la non-réalisation de certains objectifs secondaires soulève des questions par rapport à l'efficacité et l'efficience des fonds utilisés.

100. Dans certains projets la cohérence entre les trois ou quatre, voire cinq composantes du projet n'a pas été tout à fait réussie. Plusieurs projets ont mis en œuvre des activités dont la contribution aux interventions principales n'était pas évidente. C'était notamment le cas des projets génératrices de revenu et des travaux à haute intensité de main d'œuvre, qui ont fait partie de plusieurs projets sans être étroitement lié à une logique de consolidation de la paix. Par exemple, le projet ARAT (IRF 129) a exécuté des THIMO pour 440 individus et des AGR pour plus de 2000 bénéficiaires, ostensiblement pour la relance des économies locales. Pourtant, le but principal du projet était de redéployer les autorités de l'État et de les doter des moyens pour effectuer leur travail et les liens de ces activités avec le THIMO et AGR n'était pas bien expliqué. En plus, certains des AGR ont eu lieu dans des villes qui n'étaient pas les cibles principales du projet (par exemple IRF 183).

Autres défis

101. Parmi d'autres défis mentionnés qui ont eu un impact sur l'efficacité de certains projets et de leur capacité d'atteindre les résultats escomptés, les informateurs clés ont mentionnés les suivants :

La situation sécuritaire et le contexte politique changeant ont posé des défis pour l'atteinte des résultats de certains projets. C'était, par exemple, le cas pour le projet Appui au Redéploiement de l'Administration Territoriale (ARAT - IRF 129), qui a dû changer de sites d'interventions pendant la mise en œuvre du projet. Le projet d'appui au retour des ex-Séléka dans leurs communautés (IRF 90) n'a pas pu mettre en œuvre de nombreuses activités à cause d'un contexte politique volatile.

Plusieurs interlocuteurs ont affirmé que la **durée maximum de 18 mois des projets IRF n'a pas été suffisant** pour que les projets atteignent des résultats concrets. C'est surtout le cas par rapport aux projets opérants dans un contexte difficile et visant des changements institutionnels (par exemple les projets ARAT IRF 129 et RESA 184). Il leur faut souvent une longue phase de démarrage pour bien gérer le contexte, obtenir l'assentiment des acteurs locaux, embaucher les experts requis, préparer les interventions et formations avant que la mise en œuvre puisse commencer. La majorité des projets ont obtenu une ou multiples extensions sans coûts parce qu'ils n'ont pas pu réaliser leurs objectifs pendant la période initiale du projet.

Le ciblage géographique des interventions n'a pas seulement des conséquences pour la pertinence des interventions, mais peut également compromettre l'efficacité des projets. Comme mentionné ci-haut, le ciblage s'est souvent fait sur la base de critères situationnels et sécuritaires plutôt que des considérations stratégiques. La question de savoir si le **saupoudrage** des activités dans plusieurs localités à travers le pays est la meilleure stratégie pour avoir un impact clair **ou** si leur

concentration dans peu de localités serait plus efficace a été soulevée à plusieurs reprises et reste une question stratégique pour le PBF à explorer, lors de l'élaboration des prochains projets. Les projets plus récents (depuis 2018) ont commencé à recalibrer le portefeuille pour s'attaquer à certaines problématiques non-prises en compte jusqu'à présent et à investir dans des régions du pays jusqu'à récemment négligées.

4.2. Impact et effets catalyseurs

102. L'impact des projets PBF 2014-2018/19 et du portefeuille en sa totalité est difficile à mesurer. Selon les entretiens et la lecture documentaire il n'y pas de définition commune sur ce que représente l'impact de la consolidation pour la paix en République centrafricaine parmi les RUNOs, le PBF, ou la MINUSCA. Au sens plus large, l'impact des efforts de consolidation de la paix devrait être mesuré par une baisse des violences et de l'activité des groupes armés dans le pays. La base de données ACLED sur les incidents violents indique qu'il y a eu des cycles d'accalmie et d'autres de reprise des activités des groupes armés tout au long de la période en question jusqu'à la fin 2018, avec une baisse des violences depuis la signature de l'APPR en février 2019.⁴⁵ Une baisse des violences dans certaines localités ciblées par le PBF sont des mesures plus à portée des projets financés par le Fonds. Ainsi, les projets RVC de l'OIM à Paoua et Bambari avec leur collecte de données régulière sur les incidents sécuritaires dans les communautés ciblées par le projet sont exemplaires. Leurs bases de données montrent une réduction des incidents violents (13% de réduction à Paoua) pendant la période du projet, donc indiquant un impact réel mais modeste des activités RVC sur les incidents violents. L'initiative de l'OIM de mesurer d'une manière assez rigoureuse l'impact de leurs interventions est tout de même louable et pourrait servir de modèle pour le PBF comment intégrer des collectes de données systématiques sur certains indicateurs macro pour mesurer l'impact des projets.

103. Plusieurs informateurs ont suggéré qu'il serait trop ambitieux d'attendre un véritable impact des investissements du PBF en RCA vu la fragilité et la complexité du contexte et les investissements, comparés aux besoins, relativement modestes. Vu que les projets financés par le PBF n'interviennent souvent pas dans tout le pays, un impact large sur le niveau de violences à travers le pays n'est pas une attente réaliste. Certains interlocuteurs ont proposé de réfléchir plutôt sur les « débuts d'impact » des projets PBF, c'est-à-dire de quelle manière les projets ont contribué à des changements intermédiaires et des dynamiques plus larges qui pourraient avoir un impact positif sur la sécurité, la paix, ou la réconciliation. Cette interprétation de la notion de l'impact semble correspondre à l'ambition du PBF de servir de catalyseur des dynamiques de paix en contribuant «au démarrage, déblocage ou accélération des processus essentiels à la consolidation de la paix ».⁴⁶

Catalyseur de processus de paix

104. La plupart des projets ont eu des éléments qui ont au moins eu le potentiel de servir de catalyseur et de contribuer à un « début d'impact ». Le projet de réconciliation et dialogue politique (IRF 103) a fourni un appui critique pour continuer et élargir le dialogue national et la participation des délégués de toutes les préfectures au Forum de Bangui de mai 2015. L'adoption du Pacte

⁴⁵ Le projet de collecte de statistiques sur les conflits et violences de l'ONG ACLED a établi une base de données de tous les incidents rapportés en RCA depuis 1997. Parfois ils offrent aussi des analyses de leurs données. Voir Giovanni Zanelotti. *Increasing Political Violence in the Central African Republic*. ACLED. 8 juin 2018. Disponible à acleddata.com/2018/06/08/increasing-political-violence-in-the-central-african-republic/, consulté le 10 novembre 2019.

⁴⁶ PBF. *Directives sur la demande et l'utilisation de fonds*. Avril 2014, p. 8.

Républicain à la fin du Forum a servi de document de base pour les dialogues qui ont suivi, surtout les négociations entre le Gouvernement et les groupes armés de 2018 et 2019 aboutissants à l'APPR de février 2019. La signature de l'APPR suite à l'appui du projet IRF 187 à la médiation de l'Union Africaine et de la CEEAC, à son tour, sert de base pour les efforts de consolidation de la paix actuels (en 2019), notamment de démobiliser les groupes armés et de réintégrer leurs membres dans la société à travers le DDR, les Unités Spéciales Mixtes de Sécurité (USMS), et la participation (quoique contestée) des représentants des groupes armés au gouvernement national. Les investissements dans le renouvellement des FSI (IRF 79, 88, 186), surtout le paiement de retraites des policiers et gendarmes (IRF 186) a permis d'éliminer le blocage du système par des agents des FSI en âge de la retraite qui étaient souvent imprégnés de mauvaises habitudes et pratiques menant souvent à des abus de pouvoir et d'autres violations des droits de l'homme. Leur mise à la retraite a ainsi ouvert le corps des FSI à une nouvelle génération de recrues mieux formée et encadrée et l'assistance au recrutement et l'entraînement des 500 nouvelles recrues des FSI (IRF 186) a mis les FSI en position de jouer un rôle constructif dans le maintien de l'ordre public dans l'avenir. Le projet de retour des ex-Séléka dans leurs communautés (IRF 90) n'a pas réussi, mais a eu au moins le potentiel d'enlever un blocage sociétal causé par la présence continue de nombreux ex-combattants Séléka à Bangui, qui aurait pu déstabiliser le gouvernement de transition.

105. D'autres projets se sont également attaqués à des blocages situationnels des dynamiques en faveur de la paix. L'investissement dans le projet pilote RVC à Paoua (IRF 128) a été important pour faire accepter cette approche comme un complément essentiel au DDR vu la nature peu structurée de la majorité d'acteurs armés en RCA. Les deux investissements à Bambari (RVC IRF 185 ; RESA IRF 184) ont été effectués moins dans une perspective de débloquer un processus critique, mais plutôt de donner un signal important aux acteurs nationaux et internationaux que les Nations Unies étaient prêtes à s'investir dans la pacification de Bambari. Le projet sur la participation politique des femmes (IRF 183) a abordé un problème structurel, mais il pourrait être vu comme donnant un coup d'accélérateur à certaines lois promouvant la participation des femmes dans la vie publique pour un impact futur sur la vie des femmes en RCA.

Catalyseur financier

106. Selon les guides du PBF 2014 et 2018 les effets catalytiques s'observent lorsque les fonds PBF permettent de combler des déficits financièrement stratégiques, mais perçus comme trop risqués par d'autres bailleurs de fonds. Tous les projets n'ont pas démontré des effets catalytiques flagrants mais certains ont été mentionnés et confirmés par les entretiens sur le terrain par les différentes agences et autres bailleurs de fonds.

107. D'autres bailleurs ont reconnu que les investissements du PBF peuvent signaler une attention accrue à un certain domaine d'intervention et sont toujours les bienvenus. Dans la majorité des financements du PBF une coordination avec d'autres bailleurs ou d'autres sources (par exemple du Gouvernement) pour un co-financement des activités a eu lieu, même s'il n'y a pas eu un mapping formel des investissements des autres bailleurs. Un véritable effet catalytique financier, c'est-à-dire une situation dans laquelle le PBF était le précurseur qui a initié le financement pour motiver d'autres bailleurs à en faire de même par la suite, n'a pas été aussi fréquent. Les cas les plus clairs d'un véritable effet catalytique financier concernaient les projets suivants :

- Le **paiement de quatre mois de salaires des FSI** (police et gendarmerie) (IRF 88) et un financement pour le recensement des fonctionnaires de l'Etat et une vérification s'ils (notamment les forces de sécurité) ont commis des violations des droits humains dans le passé

(human rights vetting) a permis à la Banque Mondiale de financer le paiement des salaires des fonctionnaires de l'État pendant la même période ;

- Les **projets RVC à Paoua et à Bambari** (IRF 127 et 185) de l'OIM ont été suivis par des financements de \$17 millions de l'Union Européenne et \$4.5 millions de la coopération Coréenne pour mettre en œuvre l'approche RVC dans d'autres zones du pays, qui, dans leur ensemble, atteignent 12,000 bénéficiaires ;
- Le projet **d'Appui à la médiation et le dialogue pour une paix durable** (IRF 187), notamment son financement de la médiation de l'Initiative Africaine a déclenché de financements supplémentaires de la CEEAC (\$95,000), de l'UA (\$300,000), du gouvernement américain (\$300,000) et du gouvernement de la RCA (\$95,000) ;
- Le **projet de renforcement de la participation politique des femmes** (IRF 183) a permis au Réseau Des Femmes Parlementaires (REFAMP), un partenaire local de mise en œuvre, d'obtenir des fonds supplémentaires d'autres bailleurs de fonds.

4.3. Étude de Cas

108. Une étude de cas plus détaillée a été menée pour mieux comprendre tous les aspects du projet RVC de Paoua. Voici quelques détails sur un projet qui était un succès sur beaucoup d'aspects, même si les résultats les plus importants pour la population ne sont pas toujours les mêmes que pour les acteurs internationaux et la contribution du projet aux changements locaux est souvent plus relative que proposé dans les documents du projet :

Réduction de violences communautaires à Paoua (IRF 128)

Le projet RVC à Paoua, mis en œuvre entre janvier 2016 et juin 2018, peut être considéré comme un projet exemplaire dans le portefeuille du PBF en RCA. Il a été l'objet d'une étude de cas approfondi de l'équipe d'évaluation qui permet de tirer certaines leçons clés au PBF et aux autres acteurs de la consolidation de la paix en RCA. Le projet a été un projet pilote, pour tester l'approche de réduction de violences communautaires dans le contexte de la RCA, comme complément au DDR formel. Le RVC vise à contribuer à une réduction des violences communautaires en assistant des membres des groupes armés non-formels, qui ne sont pas éligible aux programmes de DDR formels, à se réintégrer dans les communautés à travers une série d'activités socio-économiques et des projets communautaires, gérées par les communautés. Le projet RVC de Paoua prenait des risques en introduisant une nouvelle approche en RCA avec un partenaire, l'OIM, qui n'avait pas encore une expertise bien établie dans la méthodologie. Le projet intervenait aussi dans un contexte volatile de Paoua de 2016, avec de nombreux groupes armés locaux dits d'auto-défense toujours actifs dans la ville et les alentours de la ville. Grâce à la détermination de l'OIM et de son personnel dédié, le projet avait mis du temps à trouver la bonne formule pour accéder aux communautés et aux groupes d'auto-défense et leurs membres. Le partenariat avec CASAL (Cadre d'Appui Spirituel aux Autorités Locales), une association locale de religieux qui avaient commencé à faire de la médiation locale en 2014 entre les communautés musulmanes et chrétiennes, mais aussi dans d'autres conflits locaux sans dimension interreligieuse, était un élément clé pour gagner la confiance des groupes armés et des communautés locaux. Un autre élément clé était la création de comités de locaux avec participation des membres des groupes d'auto-défense qui géraient les projets au niveau communautaire. Le projet organisait finalement des travaux à haute intensité de main d'œuvre qui donnait du travail rémunéré pendant un mois pour des réhabilitations des infrastructures pour 7,000 individus, dont la majorité était des ex-membres des groupes d'auto-défense (4,681) et le reste (2,319) des individus vulnérables

des communautés ciblées. Après la fin des THIMO, 1,000 bénéficiaires furent choisis pour recevoir des kits pour des activités génératrices de revenu dans l'agriculture, le petit commerce, ou l'artisanat.

Selon de nombreux entretiens individuels et des discussions en groupe dans trois communautés ciblées par le projet, le projet a été bien apprécié par les communautés. Les bénéficiaires et participants au projet ont surtout apprécié les réhabilitations d'infrastructures - 33 écoles, salles communautaires, ou marchés ont été construites ou réhabilités par le projet ainsi que les 52km de routes reprofilées. Le projet a installé quelques lampadaires solaires au centre de chaque communauté, qui étaient très bien aimés par la population puisqu'ils permettaient des activités commerciales et sociales jusqu'à tard le soir. Après quelques discussions, les communautés ont également mentionné que le projet contribua à une amélioration du contexte sécuritaire. Notamment les femmes qui se déplacent loin pour aller aux champs, aux marchés dans d'autres villages, pour à la pêche dans une rivière à une certaine distance ont apprécié la diminution des incidents sécuritaires.

Par conséquent, en gros, le projet peut être considéré un succès. Pourtant, l'analyse approfondie du projet par les évaluateurs a également révélé des résultats plus nuancés qui permettent à tirer plusieurs leçons intéressantes pour le PBF et certains éléments, qui invitent à s'interroger sur la vraie contribution du projet à la baisse des violences dans la région :

ÉLÉMENTS DE SUCCES :

- **Équipe dédiée :** Le projet a été un succès à cause d'une équipe dédiée basée à Paoua et appuyé par le bureau de l'OIM de Bangui avec une expertise dans la programmation DDR et une volonté d'expérimenter avec sa théorie de changement et l'approche concrète pour un certain temps avant de trouver la bonne formule pour l'approche communautaire, l'implication des membres des groupes d'auto-défense, la sélection des bénéficiaires, la gestion des THIMO et des AGR et des projets communautaires.
- **Flexibilité et expérimentation :** Cette période d'expérimentation et la volonté de l'OIM et du personnel du projet de trouver la bonne formule, d'étudier les approches et les ajuster au contexte, de conduire une évaluation de mi-parcours pour tirer des leçons ont tous été des éléments clés pour trouver la bonne formule adaptée au contexte de Paoua. Le fait que le financement du PBF permit cette flexibilité et avait accordé deux extensions au projet était également clé.
- **Suivi et évaluation et apprentissage constant :** Le projet, en général, mit beaucoup d'efforts dans le suivi et évaluation du projet pour mesurer le progrès et constamment en tirer les leçons. En dehors des évaluations de mi-parcours et de fin de projet, il a également mis en place un système de monitoring des incidents sécuritaires à travers les communautés ciblées, pour bien mesurer l'impact plus large du projet. Par le suivi des incidents sécuritaires, l'OIM a les données qui indiquent une véritable baisse des incidents sécuritaires pendant la période du projet de 13%.
- **Complémentarité entre MINUSCA et agences :** Sans une complémentarité des efforts entre la MINUSCA et le projet RVC de l'OIM, le projet n'aurait, peut-être, pas été un succès. La sécurisation de la zone par la MINUSCA et le déploiement des FACA à partir de début 2018, après la scission au sein du groupe armé RJ (Révolution et Justice)

CERTAINES FAIBLESSES :

Le projet n'a pas été un succès dans tous ses aspects. Les bénéficiaires ont exprimé des frustrations surtout par rapport aux AGR, qui ont été donnés à 1,000 participants sur 7,000 bénéficiaires des THIMO, ce qui a posé des difficultés dans le ciblage. La pérennité des AGR n'était aussi pas toujours

assurée. Certains bénéficiaires ont indiqué que les kits AGR n'étaient souvent pas suffisants pour établir un commerce durable surtout parce qu'elles intervenaient dans un contexte de pauvreté et misère généralisées. Beaucoup de bénéficiaires ont aussi exprimé qu'un mois de THIMO donné aux participants n'était pas suffisant pour en faire un événement qui pourrait vraiment changer leurs vies.

L'IMPACT DU PROJET :

L'impact désiré du projet était de réduire les violences communautaires et les statistiques de l'OIM indiquent une baisse de 13% des incidents violents pendant la période du projet. Cet impact semble modeste, mais réel. Malgré cette baisse des incidents violents et la disponibilité des données comme preuve, la causalité de cette réduction des violences et la contribution exacte du projet à cette évolution positive peut être remis en question par certaines observations.

CAUSALITE DES CHANGEMENTS NON-AVEREE :

- **Importance du contexte sécuritaire plus large :** Plusieurs bénéficiaires, lors des discussions en groupe, ont bien attribué la baisse des incidents sécuritaires à des changements macro dans le contexte sécuritaire, notamment la sécurisation de la zone par la MINUSCA et les FACA plutôt que les activités du projet. Cela remet en cause la théorie de changement au fond du projet, qu'une assistance socio-économique aux ex-combattants et une assistance pour toute la communauté peut réduire les violences communautaires (Note : La vraie théorie de changement du projet est un peu plus complexe, mais le fonds des programmes RVC est ça.). C'est bien possible que le projet ait contribué à une baisse de certains incidents, par exemple des braquages des motos et les attaques de nature criminelle en brousse. Mais il faut bien une intervention militaire pour parvenir à une baisse d'incidents violents liés aux conflits armés et une amélioration du contexte sécuritaire plus large. Cela a été également illustré par la reprise des violences à Paoua et les villages ciblés fin décembre 2017 entre les groupes armés locaux RJ et MNLC (Mouvement national pour la libération de la Centrafrique), que le projet, malgré tous ses autres atouts, n'a pas pu prévenir.
- **Résolution des conflits locaux :** Les responsables du projet ont également suggéré que la médiation des comités locaux dans les conflits locaux a bien contribué à la réduction des violences locales. Lors des discussions en groupe, les comités locaux ont indiqué que leur médiation se limitait pour la plupart à des disputes de famille ou en couple, entre femme et mari. Il n'est donc pas évident que les comités locaux créés par le projet ont une influence sur les conflits communautaires. C'est plutôt l'intervention de l'ONG CASAL, comme partenaire du projet, qui a pu intervenir et diffuser certains conflits locaux.

PERENNITE NON-ASSUREE : Malgré les succès du projet, ses résultats concrets restent très fragiles selon les informations collectées. Le contexte sécuritaire dépend largement de l'activité des groupes armés qui sont toujours mobilisés. Plusieurs interlocuteurs dans les communautés ont indiqué que leur souci principal par rapport à la sécurité est l'activité du groupe armé 3R à une cinquantaine de kilomètres de Paoua. Certains groupes d'auto-défense ont seulement mis leurs armes de côté et ne les avaient pas détruites. Certains ex-membres des groupes d'auto-défense ont bien dit qu'ils pourraient se remobiliser au cas d'une attaque des 3R ou d'un autre groupe armé.

5. PERENNITE/VIABILITE DU PORTEFEUILLE DE PROJETS 2014-2019

109. L'équipe d'évaluation a constaté que les principes de pérennité sont pris en compte mais souvent seulement d'une manière superficielle. Ils devraient être renforcés surtout en ce qui concerne la responsabilité partagée des autorités étatiques. Le PBF devrait, de son côté, renforcer les stratégies de sorties pour que les partenaires locaux puissent prendre leurs mesures pour leur permettre de continuer les activités initialement financées par les PBF.

110. D'après une analyse des propositions et les rapports des projets, la plupart d'entre eux n'ont pas de stratégie de sortie. Lorsqu'il y en a une, par exemple dans le projet des FSI 186, celle-ci se résume à un paragraphe mais de manière très succincte. Les stratégies de sorties mettent l'accent sur les activités de transfert de compétences mais selon l'étude de terrain le transfert de compétences n'est, pour la plupart, pas suffisant pour assurer la pérennité des activités de projet.

111. De nombreux interlocuteurs ont mentionnés que les projets avaient des effets catalytiques financiers, ce qui renforce la pérennité des projets puisque les financements du PBF sont suivis par d'autre financement. Il toutefois difficile de prévoir si d'autres bailleurs de fonds financeront le projet ou des activités après la fin de la période financée par le PBF ou non. Ainsi, les effets catalytiques ne peuvent pas être perçues comme faisant parties d'une stratégie de sortie durable. Les stratégies de sortie dans les propositions de projet ne présentent pas non plus la méthode par laquelle les RUNOs vont informer les parties prenantes sur la sortie de projet et quelles méthodes elles vont être utilisées pour renforcer le transfert des compétences.

6. PRISE EN COMPTE DU GENRE DANS LE PORTEFEUILLE DE PROJETS 2014-2019

112. Le Fond pour la Consolidation pour la Paix (PBF) prend en compte la question genre dans les projets selon des marqueurs allant de 0 à 3 depuis 2009 afin de promouvoir le rôle des femmes dans la consolidation de la paix selon les résolutions 1325⁴⁷, 1820⁴⁸, 1881⁴⁹, et 1889⁵⁰. Le PBF ne finance pas les projets si le marqueur est de 0. L'échelle est la suivante :

- **Score 3** pour les projets ayant pour objectif principal l'égalité de genre.
- **Score 2** pour les projets dont l'égalité des sexes est un objectif important.
- **Score 1** pour les projets qui contribueront d'une manière ou d'une autre à l'égalité des sexes, mais pas de manière significative.
- **Score 0** pour les projets qui ne contribuent pas de manière notable au genre égalité⁵¹.

113. L'équipe d'évaluation a utilisé ces marqueurs pour évaluer si les projets ont bien intégré les questions genre comme indiquées dans les documents de projet initiaux. Donc l'équipe d'évaluation a comparé les documents de projets initiaux avec les rapports finaux et a vérifié sur le terrain comment ces questions ont bien été prises en compte. Elle a pu constater que la question genre est prise en compte dans la majorité des projets mais il manque souvent des indicateurs ventilés homme-femme. Une analyse préalable sur l'impact du conflit sur les femmes et les filles n'est pas été faite ni avant, ou pendant la mise en œuvre des projets pour permettre de comprendre l'impact ou d'ajuster les activités. De plus, les marqueurs indiqués dans les documents de projets sont souvent plus ambitieux que ce que les projets mettent en place en raison du contexte socio-politique du pays et de certaines régions où les activités ont eu lieu. Il est également important que les équipes qui font le suivi des différents RUNOs et NUNOs soient formés pour bien ventiler et analyser les données hommes-femmes pour que celles-ci soient utiles aux programmations futures. A présent, le PBSO a développé un guide qui permet aux RUNOs et NUNOs de poser les bonnes questions lors de l'élaboration des projets et d'intégrer des indicateurs genres.

114. En ce qui concerne le portefeuille évalué, l'analyse documentaire et de terrain reflète que tous les projets n'obtiennent pas un score sur la question genre maximum et certains ont un score de 1. La grille d'analyse ci-dessous indique pour chaque projet quels étaient les scores indiqués dans les documents de projets et les scores émis en fin de projet et l'analyse de l'évaluation.

Projet	Score initial	Score final ⁵²	Selon l'évaluation
IRF 78 Renforcement de capacité de surveillance des	Aucun	Aucun mais devrait	Une femme sur une équipe de sept personnes a été engagé dans l'équipe mobile d'enquête mais il y a une formation sur la violence domestique contre les femmes à 25 ONGs et 120 organisations de la société civile ; 20 cas de violence domestique

⁴⁷ <https://www.peacewomen.org/SCR-1325> ; <http://unscr.com/en/resolutions/doc/1325>

⁴⁸ <http://unscr.com/en/resolutions/doc/1820>

⁴⁹ <http://unscr.com/en/resolutions/doc/1881>

⁵⁰ <https://www.peacewomen.org/SCR-1889>

⁵¹ Le PBSO a élaboré des guides pour intégrer la question genre et d'égalité dès le développement des projets mais ces guides n'étaient pas encore élaborés au début du portefeuille évalué.

⁵² Le score final a été pris des rapports finaux des projets. Beaucoup de rapports n'ont pas donné un score genre, ce qui explique pourquoi beaucoup de projets n'ont eu aucun score final.

droits de l'homme		avoir un score 2	contre les femmes ont été reportées par le réseau des femmes avocates et elles ont organisés un projet d'assistance légale aux victimes. Le rapport de fin de projet ne décrit pas assez en détails les résultats qui ont un aspect genre qui peuvent avoir des effets catalytiques sur d'autres projets comme mentionnés ci-dessus. L'analyse documentaire et l'évaluation sur le terrain démontrent que le projet a eu plus de résultats au niveau genre qu'initialement indiqué.
IRF 79 Réhabilitation urgente des commissariats de police et gendarmeries à Bangui	Score 2	Aucun	Selon l'étude documentaire et la visite de terrain, le projet ne mérite pas un score de 2 mais de 1. La réhabilitation des commissariats aux normes internationales et donc exigeant des geôles et des toilettes pour les femmes sont le minimum.
IRF 88 paiement des salaires des FSI	Score 2	Score 2 mais ne devrait pas être plus que 1	Selon la revue documentaire et les entretiens de terrain, ce projet ne mérite pas le score 2, mais au plus un score 1. Aucun des indicateurs n'est sensible au genre ; les rapports n'indiquent aucun résultat désagrégé à part la mention que les données des ressources humaines distinguent les fonctionnaires et les officiers hommes femmes. De plus, le projet n'avait pas pour objectif d'appuyer les agents féminins des FSI. Aucune analyse genre n'a été menée sur l'impact que les paiements des salaires auraient pu avoir sur les femmes officiers et comment les salaires ont été utilisés par les femmes et les hommes. La formation et le vetting des officiers n'indiquent pas non plus de sensibilité au genre.
IRF 90 Appui au retour des ex-Séléka dans leurs communautés	Score 2	Score 2	Selon l'analyse documentaire, les résultats sont tels comme ils étaient annoncés car le projet a pris en compte l'aspect genre dans les baraquements où les ex-Séléka étaient logés avant leur relocalisation dans différentes communautés. Selon les rapports, les logements étaient séparés pour les femmes et les hommes et durant les convois, l'OIM a pris en compte les requêtes des femmes d'être séparées pendant les transferts. Les données étaient désagrégées entre femme et homme dans le rapport. Toutefois, l'équipe d'évaluation n'a pas pu observer, ni parler avec des femmes qui ont été dans les baraquements pour confirmer cette approche genre.
IRF 103 Réconciliation et dialogue national	Score 2	Aucun	Les rapports du projet n'indiquent pas le score du projet en mi et fin de parcours et reflètent de manière ad hoc les résultats sur le pourcentage de femmes incluses dans les différents produits. Certaines activités n'ont pas été exécutés et pour d'autres les indicateurs de base et les cibles sont irréguliers sur la prise en compte des questions genre. Par exemple, la cible d'un produit est le recrutement de '2 médiateurs par localité cible' et le pourcentage espéré pour la participation des femmes est «de 30% », ce qui ne veut rien dire de concret et de réalisable. Ce chiffre devrait être de 50% au moins. Le résultat n'a pas été recensé et il a été donc impossible pour l'équipe de le vérifier. Selon les entretiens, de nombreuses formations ont été organisées pour permettre aux femmes de prendre une place plus importante dans la vie politique et dans le dialogue politique lors du Forum de Bangui ou dans les préparations aux accords de paix. Toutefois, selon les entretiens menés, il reste encore beaucoup à faire pour renforcer le rôle de la femme dans l'arène politique et comme médiatrice de paix.

IRF 128 Réduction de la violence communautaire à Paoua	Aucun mais indication dans la narration que le projet va être sensible au genre	Aucun mais selon l'évaluation de fin de projet le projet devrait avoir un score 1	Deux indicateurs indiquent un pourcentage de femmes à cibler dans les activités de THIMO et la composition des comités locaux de paix mais le reste des indicateurs et des rapports n'étaient pas désagrégés et pas sensible à la question genre. L'évaluation faite en fin de parcours sur ce projet indique que certaines activités ont contribué à informer les populations sur les violences contre les femmes et le besoin d'autonomiser les femmes. Ce rapport indique également la différence entre les femmes et les hommes lorsqu'elles reçoivent des AGR et le type d'investissements focalisés sur le foyer et la paix sociale. L'observation de terrain faite lors de cette évaluation du portefeuille indique que les femmes semblent jouer un rôle secondaire dans les comités locaux de paix visités. D'un point de vue suivi, l'information a été désagrégée mais il n'y a pas eu d'analyse spécifique sur les résultats au niveau des femmes et quelles leçons pourraient être utiles pour le futur. Un consultant recruté par l'OIM était en train de mener une étude un peu plus poussée sur les résultats et les bonnes pratiques à Paoua et la question genre était incluse pour informer l'OIM et les partenaires locaux pour les futures programmations.
IRF 130 Appui au cycle électoral	Aucun	Aucun	Les rapports et documents n'expriment pas l'approche genre à part la mention d'une formation sur la violence contre les femmes aux FSI. Le projet visait à renforcer les capacités des FSI à se déployer dans les 15 jours avant les élections de 2016. Les effectifs de police n'étaient pas encore renouvelés avec des recrues féminines et les effectifs plus anciens restaient encore très réduits d'un point de vue paritaire mais selon les résultats sur les formations, quelques femmes officiers ont participé : 13 sur 247 hommes. L'aspect genre n'est pas un objectif principal de ce projet mais un effort a été fait pour inviter des officiers féminins et former les FSI sur les VBG. L'évaluation a pu confirmer avec les officiers que ces formations ont pris place et que les femmes officiers étaient présentes.
IRF 129 Appui au redéploiement de l'Administration territoriale	Score 2	Aucun mais ne devrait pas avoir plus qu'un score 1	Selon la lecture documentaire et les entretiens le projet n'avait pas comme objectif principal les questions genres. Il réitère dans le rapport final « le ciblage d'une bonne partie du projet est d'ordre institutionnel. » Sur les quatre résultats, seulement le dernier mentionne les femmes comme bénéficiaires des activités THIMO alors que les trois autres résultats auraient pu très bien prendre en compte l'aspect genre dans le recrutement des fonctionnaires, dans la formation des FSI et la rénovation des bâtiments dédiés aux FSI à Bambari en créant des cellules pour les femmes ou des résidences pour les femmes officiers pour donner quelques exemples. Les indicateurs n'ont pas pris en compte non plus l'aspect genre à part sur les THIMO et il n'y avait pas d'outils de suivi pour prendre en compte la question genre dans les lieux commerciaux (à part le marché de Yakolé selon le rapport où les installations étaient dédiées aux femmes. L'équipe d'évaluation n'a pas pu confirmer ces affirmations.). De manière générale, le projet n'a pas pris en compte les questions genres, alors que la restauration de l'autorité de l'état passe par l'intégration des femmes dans les fonctions gouvernementales et par la légitimation de l'autorité par tous les citoyens.
IRF 183 Promotion de la participation des	Score 3	Aucun mais le projet vise	Le projet est dédié à la promotion des femmes dans l'arène politique et le renforcement du cadre légal sur les questions de parité, du code électoral, le harcèlement sexuel et les violences

femmes dans les processus de consolidation de la paix		la promotion de l'égalité entre les sexes et devrait avoir un score de 3.	basées sur le genre, et les plans sur la création d'un observatoire national sur la parité. 256 jeunes dont 176 filles ont compris les enjeux de leur participation à la vie publique à l'issue de la campagne de sensibilisation sur le thème ; leadership et participation politique, jeunesse et consolidation de la paix ; 767 femmes ont maîtrisés les enjeux de leur participation à la vie publique y compris à la consolidation de la paix à Kaga-Bandoro à travers une série de 16 causeries éducatives sur les thèmes comme ; 842 personnes dont 608 femmes se sont engagées à soutenir l'Initiative Africaine pour la Paix en RCA à l'issue des 10 ateliers de formation organisés à Bangui et dans les régions ; 10 Réseaux de médiateurs de paix ont été mis sur pieds à Bangui (7) et à Bossangoa (3) à l'issue des ateliers de formation sur la médiation et la facilitation du dialogue intercommunautaire. 400 participants dont 243 femmes; 600 femmes élues, issues des institutions nationales, des parties politiques et communautaires ont été renforcées sur le leadership pour la consolidation de la paix ; 40 chefs et représentants hommes des partis politiques ont été sensibilisés à une participation accrue des femmes dans la vie politique à Bossangoa et Bambari ; 5 femmes parlementaires se sont imprégnées de l'expérience du Forum des femmes parlementaires du Rwanda ; 100 femmes issues de l'administration publique et privée, auxquelles se sont jointes des femmes du secteur privé et des étudiantes ont pris part à l'atelier d'échanges sur l'implication des femmes dans la gouvernance ; renforcement du leadership des femmes à travers les clubs Dimitra et l'approche de microcrédit AVEC de la FAO. L'équipe d'évaluation a pu confirmer par l'entretien avec des bénéficiaires homme et femme que les activités sont en cours et que les textes législatifs sont en discussion au parlement mais tous les entretiens ont conclu que le changement des mentalités reste encore à être observé par la continuation de projets comme celui-ci.
IRF 184 RESA à Bambari	Score 2	Aucun mais une analyse sur la parité Mais le score ne devrait pas dépasser 1	Le projet se focalise sur la reconstruction de bâtiments économiques et administratifs à Bambari et donc certains d'entre eux sont aussi dédiés aux activités économiques des femmes comme le marché mais les indicateurs ne sont pas sensibles au genre car ce sont la construction ou réhabilitation de bâtiments. Toutefois, les indicateurs pourraient inclure des indices sur la prise en compte des logements féminins pour les fonctionnaires et les FSI et avoir comme objectif de faire une analyse des résultats sur la vie économique des femmes après la reconstruction du marché par exemple ou sur la violence basée sur le genre après les formations octroyées aux FSI sur le sujet.
IRF 185 RVC à Bambari	Score 2	Aucun mais une analyse faite sur la parité des sexes mais devrait être score 1	La proposition de projet indique un score genre élevé alors que les indicateurs ne sont pas ventilés homme -femme et aucune analyse poussée est faite sur l'impact des activités RVC et THIMO sur les femmes et les jeunes femmes. Les femmes sont incluses dans le projet en tant que membres des groupes armés (faible pourcentage) et en tant que bénéficiaires des AGR, mais seulement 17% des bénéficiaires ont été des femmes. Le document de projet indique que la question genre est une préoccupation principale des projets RVC mais se contredit dans la phrase suivant en disant que l'atteinte de la parité n'est pas compatible avec les bénéficiaires ciblés qui sont les groupes armés et les jeunes à risque. Les femmes ont été inclus selon les

			rapports dans les comités locaux à 22% seulement. Les AGR proposées sont basées sur l'étude de marché faite en amont de la mise en œuvre et certaines activités sont focalisées sur les occupations traditionnellement portées par des femmes.
IRF 186 Appui au renouvellement des FSI	Score 2	Aucun	Le projet a pris en compte la dimension genre dans le recrutement des nouvelles recrues FSI et les données sont désagrégées. Une partie du budget a été dédiée à l'aspect genre avec la distribution des kits hygiéniques spéciaux tout au long de la formation des nouvelles recrues. De plus la campagne de communication avait une rubrique permanente portant sur l'approche genre dans le processus de la RSS et l'importance du rôle des femmes dans le corps des métiers des FSI.
IRF 187 Appui la médiation et au dialogue pour une paix durable	Score 2	Aucun	La lecture documentaire indique que l'approche genre est bien prise en compte et les indicateurs y sont sensibles. Un budget est aussi dédié aux activités focalisées sur la formation des femmes pour leur participation à la rédaction de la feuille de route et aux formations de médiation dans les différentes communautés. La mission de terrain à toutefois obtenu une autre vision sur la place des femmes dans le processus de la feuille de route et leurs contributions aux négociations de l'APPR. Il a été reconnu qu'elles ont été formées mais 'ignorées et écartées' de tout mécanismes de négociations officielles. Alors que de nombreuses femmes ont été formées, l'évaluation a mis en exergue le besoin de former les hommes sur l'aspect genre et le rôle des femmes dans la consolidation pour la paix.
IRF 223 Secrétariat PBF à Bangui	Score 2	Aucun mais une analyse sur la parité, le score devrait être 1	Le projet est de renforcer la coordination avec les RUNOs et le suivi sur les projets. Le soutien apporté aux agences porte également sur les questions genre mais selon les entretiens de l'évaluation, le soutien dépend des objectifs de chaque projet. Les indicateurs de ce projet ne sont pas non plus désagrégés et aucune analyse spécifique sur le genre n'a été menée par le secrétariat.

7. COORDINATION, GESTION DES PROJETS, PARTENAIRES

7.1. La structure organisationnelle PBF-PBSO et la gestion des projets

115. La structure de gestion et supervision des projets PBF en RCA aujourd'hui consiste en un secrétariat basé à Bangui avec une gestionnaire et administratrice globale, appuyée par un employé national dont la responsabilité principale est le suivi et évaluation des projets, mais qui s'occupe également de beaucoup de tâches administratives ou aspects logistiques et un chauffeur. Cette configuration est en place depuis la fin 2015. Entre fin 2013, la reprise des activités du PBF en RCA, et le recrutement de la gestionnaire en 2016, les projets PBF étaient gérés à partir de New York, ce qui créait des difficultés par rapport à la coordination des projets sur place. Le secrétariat PBF à Bangui est donc en place depuis lors assisté par un Project Officer au PBSO New York sous la supervision du Chef du Service de financement du PBSO et le Sous-Secrétaire général à l'appui à la consolidation de la paix. Le secrétariat est logé au sein de la MINUSCA puisqu'il est sous la supervision de la Représentante Adjointe du Secrétaire Général responsable pour la coordination du système des Nations Unies au pays. Le secrétariat PBF dépend administrativement du PNUD, même s'il est situé loin du bureau du PNUD, pour tous les aspects administratifs, logistiques, et financiers de la gestion des projets.

116. Cette configuration est différente de la période avant le gel des activités PBF en RCA au début 2013. Avant l'arrivée de la Séléka au pouvoir, le secrétariat PBF était logé dans les bureaux du Ministère du plan pour créer des liens avec la partie nationale. Les acteurs clés ont donné plusieurs raisons pour la configuration complexe actuelle. Être situé au sein de la MINUSCA permettrait au secrétariat de travailler en étroite collaboration avec le leadership et les sections techniques de la MINUSCA, des partenaires essentielles dans la majorité des projets, et puisque le PNUD est en même temps un récipient important des financements du PBF, le secrétariat ne pourrait pas être situé au sein des bureaux du PNUD. Le gouvernement de transition de 2014 et le nouveau gouvernement élu à partir de début 2016 avaient peu de capacité, y inclus au Ministère du plan. Les mécanismes de coordination de l'assistance internationale au sein du gouvernement sont également complexes, varient d'un secteur à l'autre, et ont changé à travers les années. Il paraissait donc mieux pour le secrétariat PBF de manifester une certaine indépendance des structures nationales.

117. Cette constellation actuelle du PBF en RCA crée une certaine confusion parmi pas mal de collaborateurs et partenaires du PBF, qui ne sont pas sûrs si le secrétariat fait partie de la MINUSCA, du PNUD, ou est une instance indépendante. Selon le point de vue, le secrétariat PBF est ainsi vu soit comme un pur instrument de la MINUSCA ou du PNUD, et non comme un organisme et, surtout un bailleur de fonds à part. Cette confusion parmi certains collaborateurs semble être un prix à payer pour une certaine proximité avec la MINUSCA et le leadership de la mission au pays. La configuration actuelle sert donc les besoins du PBF plus ou moins, mais elle crée une certaine distance avec les partenaires du gouvernement centrafricain.

Prise de décisions

118. La conceptualisation et la prise de décision sur quels projets à financer se sont faites d'une manière informelle mais suivait plus ou moins une approche commune d'un projet à l'autre. Sur base des grandes priorités proposées par les documents stratégiques, notamment la résolution 2149 d'avril

2014 autorisant le déploiement de la MINUSCA et les résolutions de renouvellement de la mission annuelle ainsi que les priorités mis en avant par le RCPCA et le CEM-RCA en 2016, une mission du PBSO, parfois avec la participation de Président de la Configuration RCA de la PBC, propose des domaines prioritaires d'intervention. Ces priorités ont été basées sur leurs discussions avec le leadership de la MINUSCA, des autres bailleurs, et le gouvernement centrafricain et ont servi de lignes directrices pour de plus amples consultations entre le secrétariat du PBF et le DSRSG/RC/HC avec le leadership de la MINUSCA et ses sections, les agences onusiennes, les ministères centrafricains et les autres bailleurs principaux pour déterminer les besoins concrets et développer les idées de projets. Avec cette information, le PBF annonça souvent une enveloppe globale que le PBF était prêt à investir. Après, le secrétariat du PBF demanda aux agences les mieux placés par rapport à leur expertise et capacité de développer une proposition et un budget. Les détails de chaque projet ainsi que les montants disponibles pour chaque financement faisaient l'objet des négociations informelles entre les RUNO choisies, le secrétariat PBF, et le PBSO à New York. Quand les propositions étaient finalisées, elles étaient soumises pour approbation du comité d'évaluation des projets du PBF.

119. Ce processus était très consultatif mais informel. Il était aussi assez efficace et rapide, ce qui était un grand atout mentionné par la majorité des interlocuteurs. Surtout ceux parmi les agences qui étaient retenues comme partenaires de mise en œuvre ont félicité le secrétariat du PBF, le PBSO et le leadership de la DSRSG pour un processus très collaboratif et, malgré l'informalité, assez efficace. Beaucoup d'acteurs clés ont également mentionné la rapidité de la prise de décision du PBF et l'approbation des propositions de projets comme exemplaires. Toutefois, les très courts délais donnés aux RUNOs pour développer leurs notes conceptuelles et propositions de projets ont aussi été critiqué par les partenaires de mise en œuvre comme éprouvant pour leurs équipes et trop courtes pour développer des propositions bien réfléchies et de haute qualité, basée sur des analyses de conflits et de besoins approfondies. Les courts délais pour la conception des propositions pourraient être une des raisons pour laquelle beaucoup de projets ont dû changer leurs interventions et activités, parfois d'une manière significative pendant les premiers mois du projet. Le PBF pourrait donc réfléchir si les courts délais, bien que souvent nécessaires pour répondre aux besoins urgents du moment, ne créent pas des inefficiences et rendent les projets moins réalisables et moins efficaces à la fin.

120. Malgré les consultations nombreuses qui ont précédé la formulation des interventions concrètes à financer, certains acteurs ont exprimé un mécontentement avec le processus de conception de projets et de décisions de financement. Certains interlocuteurs ont trouvé que les consultations sur les projets potentiels, dès le début, se sont concentrés trop sur les mêmes acteurs et n'ont pas pris en compte tout le spectre des interventions possibles ou toutes les compétences et capacités disponibles au sein de l'équipe pays des Nations Unies. Ainsi, des approches moins traditionnelles n'ont pas été prises en compte parmi les options potentiels pour des financements du PBF.⁵³ D'autres ont critiqué que, malgré les consultations préalables, l'agenda du PBF et « les intérêts de New York » dominent toujours la sélection ultime des projets, aux dépenses des intérêts locaux, soit des acteurs internationaux locaux, soit du gouvernement. Notamment, comme discuté en plus de détails ci-dessous, les représentants du gouvernement ne se sentent souvent pas bien consultés. Vu les délais très courts pour le développement des projets, la société civile ou les acteurs locaux ne sont souvent pas consultés du tout ou d'une manière très superficielle seulement.

⁵³ L'approche du PBF aujourd'hui permet des financements pour des partenaires plus variés. Depuis 2018 les partenaires qui ne font pas partie du système des Nations Unies sont également éligibles pour recevoir des financements PBF.

Sélection des RUNO et capacité

121. Le PNUD était, de loin, le partenaire de mise en œuvre principal et le bénéficiaire de la majorité de fonds du PBF. Il était soit le bénéficiaire principal soit impliqué dans 10 sur 14 projets, dont le bénéficiaire principal de 9 sur ces 10 projets. L'OIM était le partenaire de mise en œuvre des 3 autres projets (IRF 90, 128, 185) et UNWOMEN (IRF 183) et l'OHCDH (IRF 78) étaient les seules autres agences des Nations Unies à gérer un des projets PBF pendant la période évaluée. D'autres agences des Nations Unies recevaient des financements en partenariat avec les bénéficiaires principaux, dont l'OMT, la FAO, et UNFPA (tous avec le PNUD).

122. Comme indiqué, le choix des RUNO se faisait lors d'un processus informel de consultations une fois les domaines prioritaires définis, en consultations avec la MINUSCA, l'UNCT et les chefs des agences, et les représentants du gouvernement. La RUNO avec le plus d'expertise dans le domaine d'intervention désiré était sollicité à développer une note conceptuelle sur les interventions proposées, qui après approbation par le PBSO, servait de base pour l'élaboration d'une proposition de projets détaillée.

123. Puisque la grande majorité des interventions désirées étaient dans les domaines de la gouvernance et de la réforme du secteur de sécurité, le PNUD était, par ses compétences et son mandat, l'organisme le plus fréquemment choisi comme bénéficiaire de financements. Le PNUD avec également une expérience de longue date dans le pays et la capacité administrative et logistique la plus large parmi les agences. L'OIM n'avait pas forcément une expertise explicite dans la programmation de réduction de violences communautaires, mais elle avait une expérience de travailler avec les ex-combattants et dans le relèvement communautaire et une capacité opérationnelle pour monter des activités de terrain. Elle était également prête à prendre un risque et de tester l'approche RVC en RCA. UNWOMEN n'avait pas ni une expérience d'exécution de projets larges et complexes ni une capacité très forte de gestion de projets, mais elle était bien placée par rapport à son expertise globale dans la promotion des droits des femmes. À cause de son manque de capacité administrative, le PNUD a dû appuyer UNWOMEN pour garantir une gestion plus efficace du projet de participation politique des femmes (IRF 183).

124. Certains informateurs clés ont critiqué la priorité apparente donnée au PNUD et le processus peu transparent et non-compétitif de la sélection des RUNO. Ils auraient voulu voir une plus grande diversité d'agences et de programmes comme bénéficiaires des financements du PBF. Les responsables du PBF/PBSO au pays et à New York sont au courant de cette critique mais trouvent tout de même que leurs choix des RUNO étaient justifiés par les délais très courts pour monter les projets et les thématiques imposés par la situation sur place et le mandat des Nations Unies dans le pays.

125. Il est certainement plus facile pour le PBF de collaborer avec des grandes agences comme le PNUD vu leur capacité existante dans le pays et leur expertise technique approfondie dans certains domaines et leur expérience de longue date dans le pays. De même, l'OIM, dont la structure organisationnelle est un hybride entre une agence des Nations Unies et une ONG de terrain, a plus de facilité de monter des programmes complexes même dans les contextes sécuritaires difficiles. Les propositions de projets de ces deux organismes sont donc plus ou moins bien élaborés avec suffisamment de détails et des cadres programmatiques détaillés.

126. Quelques interlocuteurs onusiens et de la société civile ont critiqué les limites générales imposées par le PBF sur le type d'organisations qui peuvent servir de partenaires de mise en œuvre.

Certains ont maintenu que, peu importe le rôle de l'organisation, la capacité et l'expertise devrait être les seuls critères pour devenir partenaire d'exécution des projets PBF. Ils ont exprimé le sentiment qu'il y a toujours parfois de critères politiques qui déterminent le choix de certaines agences onusiennes, qui soit n'ont pas suffisamment de capacité opérationnelle, ce qui entraînerait des réalisations limitées, ou qui, par manque de capacité, sous-traient la mise en œuvre à des ONGs plus capables. Selon ces mêmes informateurs, il serait mieux de prendre en considération dès le début les ONGs comme partenaire de mise en œuvre car, notamment dans le domaine de la consolidation de la paix, des organisations comme Search for Common Ground, Saferworld, Interpeace, International Alert ou d'autres auraient souvent des capacités spécialisées que les agences onusiennes n'ont pas.⁵⁴

7.2. Gestion des projets

Gestion générale

127. Bien que, en gros, les projets aient été gérés d'une manière satisfaisante par les RUNO, surtout quand on prend en compte le contexte opérationnel volatile et difficile, il y a certains aspects de la gestion et supervision de projets qui pourrait être améliorés, notamment par rapport à certaines lourdeurs administratives qui ont causé des retards dans la mise en œuvre et par rapport au suivi de la qualité de mise en œuvre et des produits des projets.

128. La quasi-unanimité des interlocuteurs a exprimé une grande appréciation pour la rapidité des procédures du PBF tant au niveau du feedback sur leurs propositions, la prise de décisions sur les financements, et le décaissement de fonds. Le décaissement de fonds se fait normalement en une semaine après la signature d'un document de projet par toutes instances du PBSO et les parties prenantes locales, ce qui met les partenaires d'exécution en position de commencer leurs activités immédiatement après l'approbation de leurs propositions. Les fonds de projets sont transférés en deux tranches, avec une première tranche qui couvre 70% du budget alloué, ce qui est assez généreux et donne les RUNO beaucoup de flexibilité de prendre des engagements financiers même conséquents dès le début d'un projet. La deuxième tranche peut être décaissée après que 80% de la première tranche ont été dépensés.

129. Selon certains partenaires, le processus de prise de décisions sur les financements du PBF s'est beaucoup amélioré depuis 2014 et a très bien fonctionné pour les financements les plus récents (2018). D'après tous les partenaires, le secrétariat du PBF et le PBSO se sont montrés très collaborateurs et flexibles même pendant l'exécution des projets, toujours prêts à considérer des modifications et à travailler avec les RUNO sur des solutions si des composantes ou activités des projets se sont avérés pas adapté au contexte ou le contexte sécuritaire ou logistique demandait des modifications aux activités d'un projet. C'était, par exemple, le cas du volet de la résolution de conflits locaux à travers les comités locaux de paix du projet IRF 103, qui a dû être modifié pour s'adapter à la volonté du Ministère de l'Action Humanitaire et de la Réconciliation Nationale, ou du choix des localités d'interventions des projets ARAT (IRF 129) et de participation politique des femmes (IRF 183). Le PBF et PBSO étaient toujours prêts à modifier les projets pour s'adapter à des situations changeantes tant que les résultats escomptés des projets ont pu être maintenus.

⁵⁴ Cette recommandation a déjà été pris en compte dans les nouvelles lignes directrices du PBF de 2018 et dans les projets récents en RCA, dont un (IRF 276) est exécuté par une ONG internationale avec une expertise spécifique dans la programmation pour la jeunesse.

130. La volonté de la coordinatrice du secrétariat PBF d'assister les RUNO à tout moment et avec toute question ou problème et sa capacité de faire la médiation entre les RUNOs et les autres partenaires clé, notamment le gouvernement et les sections de la MINUSCA a été signalé comme une grande force de la structure PBF sur place. Ses bonnes relations avec les chefs d'agences onusiennes, les autres bailleurs et beaucoup d'acteurs au niveau des ministères ainsi son accès immédiat à la DSRSG et, à travers elle, au leadership de la MINUSCA et aux plus hautes instances de l'État centrafricain, sont des atouts énormes pour la réalisation des projets PBF dans le pays. Certains informateurs ont également souligné une bonne implication des plus hautes instances du PBF/PBSO, du Secrétaire générale adjoint à la consolidation de la paix et du Chef de financement du PBSO par les DSRSG et par leur intérêt d'investir des ressources significatives en RCA et de voir des résultats concrets aux pays. Plusieurs interlocuteurs ont également signalé que l'appui au plus haut niveau politique, notamment l'engagement du Maroc et de son ambassadeur auprès des Nations Unies en tant que Président de la configuration RCA de la Commission de la consolidation de la paix, a joué un rôle clé pour assurer que la situation en RCA reçoive un attention au plus haut niveau, des ressources pour des investissements concrets en RCA, et que le gouvernement de la RCA soit encouragé de bien collaborer lors de plusieurs missions par le Président de la configuration RCA et les autres hauts responsables du PBSO.

131. L'esprit collaborateur et la flexibilité du secrétariat PBF lors de l'élaboration des projets mais aussi tout au long de leur mise en œuvre a été bien apprécié par les partenaires d'exécution des projets. Certains considèrent que cette flexibilité est nécessaire pour monter et exécuter des bons projets en RCA et de les ajuster de temps en temps à un contexte changeant. Pourtant, en même temps, cette flexibilité peut être une faiblesse, puisqu'elle peut servir comme excuse pour des théories de changement et des cadres de résultats moins pertinents et moins rigoureux. Bien que les responsables du PBF assurent que les ajustements apportés aux activités de plusieurs projets n'auraient pas eu un impact sur les résultats de ces projets, ces activités ont parfois changé de manière assez significative. Les résultats ont été maintenus surtout pour éviter une re-soumission des projets au Comité d'évaluation des propositions du PBF. Si un projet a une bonne théorie de changement, des changements de l'approche et des activités entraînerait naturellement aussi des changements des résultats. Ils se pose alors la question à quel degré la flexibilité du PBF est salutaire et nécessaire et à partir de quel moment elle pourrait avoir un impact sur la qualité des projets et sur la probabilité que les résultats soient atteints.

132. Malgré la rapidité de la prise de décision du PBF/PBSO pour l'approbation des nouveaux projets, certains projets ont tout de même connu un retard significatif dans le démarrage et la mise en œuvre par les RUNOs. Ces retards étaient largement dus au fait que les RUNO n'agissent pas avec la même rapidité et flexibilité que le PBF/PBSO. Plusieurs projets avaient du mal de démarrer à cause d'un manque de personnel et la lenteur des procédures de recruter le personnel approprié ainsi que les procédures d'approbation interne aux organisations. Par exemple, le projet ARAT sur la restauration de l'autorité de l'État (IRF 129) à travers le pays démarra avec un retard de 10 mois dû à la difficulté de mettre les équipes en place mais aussi à cause de l'insécurité et manque d'accès dans certaines zones ciblées initialement, qui ont dû être changés.⁵⁵ Le projet de participation politique des femmes (IRF 183) a accusé un retard de presque un an entre l'approbation du financement et le démarrage des activités à cause de la lenteur des processus de recrutement et la sélection des partenaires locaux de mise en œuvre, qui n'étaient pas encore choisis et qui avaient du mal à être approuvés par le système très complexe et stricte d'évaluation des capacités des partenaires locaux et d'obtenir leurs contrats de

⁵⁵ Ouattara, Gustave, et Paulin Ngatoua. 2018. *Évaluation finale du Projet d'Appui au Redéploiement de l'Administration Territoriale et de la Revitalisation Socio-économique des communautés locales en RCA*. Bangui, 8 décembre 2018.

mise en œuvre. Les agences qui n'ont pas des bureaux très larges en RCA dépendent aussi souvent d'un appui et des décisions de leurs bureaux régionaux ou sièges, ce qui rend ces agences moins réactifs et flexibles à répondre aux besoins du moment. C'était notamment le cas de UNWOMEN, ce qui a également contribué aux retards dans la mise en œuvre du projet de participation politique des femmes. Par conséquent, les avantages des procédures rapides et flexibles du PBF sont plus ou moins effacés par les lourdeurs administratives des RUNO puisque la mise en œuvre des projets souvent ne commence que long après la décision du PBF.

133. Le leadership du PBSO devrait entamer des réflexions avec le leadership des agences récipients fréquents des fonds PBF s'il y a une façon d'assouplir certaines procédures sans compromettre les contrôles internes et de s'accorder sur certains protocoles qui garantissent un démarrage des projets plus rapides (par exemple pré-identification du personnel, des partenaires etc.).

Suivi de projets

134. Malgré une capacité technique et de gestion plus grande, même les agences de mise en œuvre bien établies comme le PNUD ou l'OIM ont des faiblesses au niveau de l'analyse et de la qualité. Comme indiqué ci-haut, des analyses de conflits explicites et contextuelles manquent dans la majorité de propositions de projets. Les indicateurs et les cadres de suivi et évaluation ne sont pas toujours suffisamment détaillés et les indicateurs pas toujours bien cernés. L'OIM pour les projets RVC est la seule agence avec un système de suivi très élaboré et une collecte de données quantitatives systématique et régulière ainsi que des analyses qui en découlent. Son système de suivi et la base de données ont été créés lors du projet RVC pilote de Paoua avec l'aide des consultants extérieurs et il a été appliqué au projet RVC de Bambari ensuite. L'OIM est donc la seule RUNO qui a quelques preuves de l'impact de ses interventions RVC dans le pays. Le PNUD, malgré sa capacité globale énorme, ne semble pas collecter des données en dehors des indicateurs des projets, qui sont concentrés sur les produits et résultats concrets. Ils n'ont donc souvent pas de preuves sur les effets qu'ils imputent à leurs interventions.

135. En général, le suivi de la qualité de mise en œuvre des activités des projets paraissait variable. Certains participants de projets et autorités sur place ont critiqué parfois un manque de suivi de qualité des réalisations, surtout par rapport aux infrastructures construites mais aussi quant au matériel distribué (par exemple le projet IRF 129 ARAT, et le projet IRF 185 RVC Bambari). La faible qualité de certaines réalisations peut être dû à des partenaires locaux ou des sous-traitants avec des capacités et ressource limitées et l'accès à certaines zones ne permet pas toujours un suivi de près des équipes techniques des RUNO. Tout de même, il serait souhaitable que les RUNO continuent à améliorer leur suivi et leur contrôle de qualité de ces investissements assez larges et développent des systèmes de suivi de qualité et de proximité.

136. La capacité de faire un suivi de qualité et de proximité du secrétariat PBF n'est pas très développé non plus. Le secrétariat collecte les données fournies par les organisations de mise en œuvre dans leurs rapports officiels et les garde dans une fiche de suivi (un document MS Word). Il n'y a pas de base de données et les données collectées se limitent aux produits et résultats concrets suivant les indicateurs de projets. En plus, le personnel du secrétariat fait un suivi de proximité occasionnel lors des visites de terrain et les visites de projets. Les visites de terrain sont bien pour découvrir des défaillances visibles des projets, par rapport à la qualité de certaines réalisations, notamment des constructions, et de bien comprendre le contexte et les défis. Il serait important que les visites de terrain prévoient toujours suffisamment de temps pour les experts du secrétariat PBF de discuter de manière

approfondie et en confidentialité avec un échantillon de bénéficiaires des projets pour avoir une meilleure idée si les résultats escomptés au niveau de la population étaient atteints. Il serait également bien pour le secrétariat de renforcer ses capacités M&E pour pouvoir guider les RUNO dans l'élaboration de cadres de suivi et évaluations plus robustes, de développer un système de suivi plus élaboré et de réfléchir plus sur comment mesurer les effets (outcomes) plus larges des projets.

137. Certains projets ont mené des évaluations de mi-parcours (IRF 128 RVC Paoua, IRF 187 appui à la médiation) et de fin de projet (IRF 128, IRF 129 ARAT restauration de l'autorité de l'État), ce qui est normalement demandé par le PBF. Il serait souhaitable que les résultats de ces évaluations soient bien communiqués aux responsables des projets et des agences et les changements nécessaires appliqués aux projets futurs. Le secrétariat du PBF devrait assister dans la distillation des leçons importantes de ces évaluations et de leur dissémination parmi les responsables des projets, le leadership des RUNO et les partenaires clés.

138. Les rapports annuels de projets rédigés par les partenaires pour le PBF sont, avec les consultations et visites de terrain, une des sources principales pour les données sur les produits et résultats des projets. En dehors des rapports semi-annuels requis, certains partenaires de mise en œuvre soumettent de nombreux autres rapports d'une manière informelle. Notamment l'OIM, pour les projets RVC de Paoua et de Bambari, a rédigé et partagé des rapports hebdomadaires et mensuels avec le PBF. Apparemment, c'est la MINUSCA, avant tout, qui demandait à l'OIM de leur envoyer des rapports hebdomadaires pour partager des renseignements sur la situation sur place puisque l'OIM à travers son travail avec les ex-membres des groupes armés ciblés par le RVC auraient des informations pertinentes à partager sur les dynamiques sur place à Paoua et Bambari. L'OIM depuis a pris l'habitude de rédiger des rapports hebdomadaires et de les partager avec le PBF. Par contre, c'est le secrétariat du PBF qui avait demandé aux RUNOs de partager des rapports mensuels parce que les rapports biannuels requis ne fournissent pas suffisamment d'information sur la mise en œuvre des projets dans des contextes qui changent fréquemment.

139. En général, le système de rapportage imposé par le PBF aux partenaires de mise en œuvre pourrait être revu et révisé. Les rapports semi-annuels ne semblent pas servir les besoins du secrétariat PBF, qui a besoin des mises-à-jour plus fréquentes dans le contexte volatile de la RCA, pour pouvoir s'attaquer aux retards et obstacles qui empêchent l'exécution des projets. Appliquer des règles variables de rapportage et d'imposer des rapports additionnels informels à certains partenaires de mise en œuvre mais pas d'autres semble injuste et ajoute, potentiellement, une charge de travail supplémentaire lourde au personnel des organisations concernées qui n'était pas prévue. Le format des rapports pourrait également être revu par rapport à son utilité par rapport aux besoins du personnel PBF/PBSO. Certains personnel PBF ainsi que certains gestionnaires de projets des RUNO ont indiqué que le format actuel du rapport impose parfois trop de contraintes aux efforts de donner des informations détaillées sur toutes les composantes d'un projet. Faire un rapport adéquat de tous les acquis d'un projet en quatre ou cinq paragraphes (une limite de 3,000 caractères est prescrite par le format du rapport actuel par résultat), selon certains partenaires de mise en œuvre, n'est pas facile, surtout pour les projets qui ont des résultats plus complexes et qui exécutent de multiples activités dans une période de six mois. Les informations fournies par les RUNO ne sont pas toujours de très bonne qualité, se concentrant parfois sur le minimum de détails et les descriptions des activités sans analyse des effets plus large.

7.3. Efficience

140. Une évaluation détaillée de l'efficience financière de la gestion de projets n'est pas possible car les documents financiers fournis pour chaque projet contenaient des données très limitées - souvent seulement les détails sur les grandes catégories budgétaires ou sur le budget et les dépenses par résultat. Il n'est pas trop surprenant que dans un contexte comme celui de la RCA où les programmes et activités ont dû être arrêtés à cause des incidents sécuritaires ou adaptés aux aléas du contexte, les dépenses du projet ne suivent souvent pas à 100% le budget et la planification du projet. Le peu de données disponibles sur les dépenses par rapport aux plans budgétaires indiquent souvent des écarts assez larges entre le montant prévu dans la catégorie budgétaire et les dépenses actuelles. Par exemple, les évaluateurs du projet ARAT (IRF 129) constatèrent des pourcentages de décaissement des budgets alloués par résultat entre des sur-dépenses de 108% et des sous-dépenses de 62% selon les lignes budgétaires. Cette grande variance serait due à l'ajustement des activités du projet aux difficultés sécuritaires, mais aussi à une « sous-évaluation des coûts d'investissement » nécessaires pour les activités, notamment les réhabilitations d'infrastructures.⁵⁶ D'un point de vue de la flexibilité et la réponse aux besoins et au contexte, ce serait une bonne chose. Pourtant, par rapport aux principes de la bonne gestion des projets, cette grande variance et une sous-estimation significative des besoins financiers pour certaines activités soulève des questions, notamment par rapport à la pertinence des analyses menées et les informations disponibles pendant l'élaboration des projets mais aussi par rapport au suivi des dépenses dans certaines catégories.

141. De même, les nombreuses extensions sans coûts (NCE – no-cost extension) demandés et obtenus par les RUNO, pourraient également être une indication d'une gestion financière qui n'est pas très efficace. Comme indiqué ci-haut, il peut y avoir plusieurs raisons pour les NCE – des retards à cause de la situation sécuritaire ou de lourdes procédures administratives – mais elles pourraient aussi être une indication d'une faible planification et d'un faible suivi des projets. Il est incontestable, que l'attribution normalisée des NCE pour la majorité des projets ne paraisse pas très efficace puisqu'elle entraîne une multiplication d'efforts administratifs et rend la gestion des projets plus difficile car les partenaires de mise en œuvre doivent refaire leurs planifications plusieurs fois (planification de 18 mois, 24 mois, 30 mois etc.), élaborer de nouvelles propositions et rebudgétiser. Il serait utile pour le PBF de s'interroger sur l'octroi habituel des NCE, ses causes principales, et réfléchir sur les actions à prendre pour les minimiser.

7.4. Instruments de financement (IRF vs PRF)

142. Parmi les deux mécanismes de financement dont le PBF dispose, seul le mécanisme IRF des interventions rapides a été utilisé en RCA pendant la période 2014-2019. Le mécanisme IRF paraît non seulement plus adapté à un contexte volatile et changeant qui demande des réponses plus flexibles aux besoins urgents, mais il était aussi la seule option du PBF pour investir dans les pays qui n'ont pas pu élaborer un Plan de priorités de consolidation de la paix et ont été déclaré éligibles par le Secrétaire général. Les conditions d'éligibilité pour les fonds PRF ont été assouplies depuis 2018 par le PBF, mais les programmes évalués ici rentraient tous dans la période d'éligibilité plus stricte pour des projets PRF. L'absence d'un Plan des priorités de consolidation de la paix en RCA ne permettait pas d'octroyer des financements PBF pendant la période évaluée. Bien que le RCPCA ait servi de document clé pour les interventions internationales et les priorités du gouvernement centrafricain à partir de fin 2016, il

⁵⁶ Ouattara, Gustave, et Paulin Ngatoua. 2018. *Évaluation finale du Projet d'Appui au Redéploiement de l'Administration Territoriale et de la Revitalisation Socio-économique des communautés locales en RCA*. Bangui, 8 décembre 2018, pp. 7-8.

n'était pas jugé suffisamment détaillé par la direction du PBSO pour être considéré comme plan de priorités de consolidation de la paix officiel.

143. L'inconvénient, du point de vue des partenaires de mise en œuvre est que les projets IRF sont d'une durée plus courte de 18 mois (contre 36 mois pour les projets PRF) et sont plafonnés à \$3m (pas de plafond de financement pour les projets PRF). Plusieurs représentants des RUNO ont critiqué la durée et les enveloppes limitées des financements IRF en RCA. Surtout la durée des projets n'était considérée ni adaptée au contexte opérationnel très difficile ni aux objectifs souvent ambitieux de certains projets. Plusieurs projets ont pris du temps à se mettre en place, parfois pour des lourdeurs administratives internes des RUNO, mais aussi parce qu'ils avaient du mal à trouver du personnel qualifié ou parce que les localités sélectionnées se sont avérées trop instables. Surtout pour les projets innovateurs, les RUNO ont mis du temps non seulement à trouver le personnel avec l'expertise requise mais aussi à bien comprendre le contexte et à établir les liens nécessaires avec les acteurs locaux pour bien gérer le projet. C'était, par exemple, le cas du projet RVC à Paoua (IRF 128), où l'OIM a mis à peu près d'un an pour bien comprendre le contexte, identifier les acteurs critiques, et expérimenter avec certaines approches avant de trouver la bonne formule pour réaliser les objectifs du projet. Plusieurs RUNO ont indiqué que les obstacles pour le démarrage des projets seraient si nombreux en RCA, qu'une période de démarrage de six mois ou plus n'est pas hors du commun, ce qui ne laisse pas beaucoup de temps pour la mise en œuvre d'un projet de 18 mois.

144. Le PBF devrait aussi prendre en compte que les délais très brefs donnés pour l'élaboration des notes conceptuelles et propositions de projets peuvent avoir un impact négatif sur la capacité des RUNO et d'autres organisations de démarrer les projets rapidement car ils doivent souvent faire les analyses qu'ils n'ont pas eu le temps de mener pendant l'élaboration du projet une fois que le projet a déjà commencé. Certains projets visent aussi des réformes à plus long terme – par exemple les projets de RESA ou même les projets RVC par rapport à certains aspects de la construction de la paix locale – et du mal à avoir un impact sur une durée restreinte de 18 mois. Le fait que presque tous les projets évalués ont dû demander des extensions sans coûts ou avec coûts, parfois plusieurs, est une indication que la période de 18 mois n'est peut-être pas adapté au contexte de la RCA. Il y a ainsi beaucoup d'indications qui pourraient amener le PBF à réfléchir comment ils pourraient donner des financements d'une durée plus longue même dans un contexte dans lequel le Fonds n'est pas prêt à donner un financement PRF. Bien que la majorité des projets ont obtenus des extensions et ont été plus longs en fin de compte, les extensions multiples ne sont pas, administrativement, la façon la plus efficace de surmonter les contraintes imposées par la durée limitée des financements IRF. En plus, il y a une différence pour les partenaires de mise en œuvre par rapport à la planification et l'exécution programmatique entre un projet de 18 mois qui reçoit deux extensions de six mois ou un projet qui est, dès le début, planifié pour une durée de 30 mois.

7.5. Coordination inter-agences et avec la MINUSCA

145. L'expérience du PBF en RCA permet de tirer d'importants enseignements concernant les efforts des Nations Unies d'agir comme unité selon le principe « Delivering as one » ou « one UN » ainsi que les efforts de mieux intégrer les activités de consolidation de la paix avec les interventions de développement à plus long terme et l'action humanitaire plus immédiate selon le principe du « nexus ».

146. Certains acteurs onusiens considèrent l'alignement stratégique et la collaboration entre le PBF/PBSO, la MINUSCA, et les agences comme exemplaire comparé à d'autres pays dans lesquels le

PBF est actif. Surtout au niveau du senior leadership de la mission et du PBSO, ainsi qu'entre le senior leadership et les chefs des agences onusiennes clé, il y avait une bonne communication et collaboration. Le poste de DSRSG/CR/CH était l'acteur central pour promouvoir et utiliser les financements PBF dans l'esprit du « Delivering as one » et de rallier toute l'expertise et les compétences au sein du système des Nations Unies dans un projet ou domaine spécifique. Selon les acteurs clés de l'époque, la DSRSG entre début 2017 et début 2019 était très active et, à cause de son profil et son expérience personnels, a été très efficace en coordonnant les contributions de tout le système des Nations Unies. Elle avait des relations établies avec beaucoup d'acteurs clés et était très active dans la gestion des relations au sein de la MINUSCA et à travers tout le UNCT. Elle était en contact régulier avec le leadership du PBSO à New York, leur envoyant des rapports réguliers sur le progrès des projets financés par le PBF ainsi que sur les défis et les besoins du moment. Elle tenait aussi des réunions biennuelles avec le Sous-Secrétaire Général à l'appui à la consolidation de la paix et avec le chef de financement du PBSO lors de son passage à New York.

147. Les relations entre les agences et la MINUSCA n'ont pas toujours été faciles et il ne manque pas des points de tensions. Selon les représentants des agences, leur impression est que la mission reçoit toujours beaucoup plus d'attention et de ressources et que les agences se voient souvent en position inférieure par rapport à la mission. Il n'est pas toujours facile pour les agences de collaborer avec la MINUSCA vu leur façon de penser et d'opérer selon des critères très différentes. Selon des informateurs des agences, le personnel de la MINUSCA approcha tout programme ou objectif d'un point de vue politique et n'eurent pas une idée très claire des questions opérationnelles pour mettre en œuvre des programmes complexes. Par contre, certains représentants de la MINUSCA avaient exprimé qu'ils attendraient que les agences financent les priorités et activités qui servent la mission dans les domaines dans lesquels la MINUSCA n'avait pas ses propres fonds programmatiques. Quelques interlocuteurs ont également indiqué que les procédures pour la gestion de projets et des budgets restent différents entre les agences et la MINUSCA, ce qui rend une collaboration étroite souvent difficile. Selon les interlocuteurs, il fallait beaucoup d'efforts de communication et de renforcement des relations entre les acteurs pour mieux comprendre les forces et faiblesses de chaque organisme et les atouts d'une meilleure collaboration.

148. Plus récemment, il y avait plusieurs exemples d'une collaboration étroite entre les RUNO et la MINUSCA dans la planification et la coordination des activités en RCA. Par exemple, la collaboration dans le domaine de la réforme des FSI (IRF 186) a été mentionné comme ayant été exemplaire par rapport à la collaboration entre un projet PBF et la MINUSCA ainsi que par rapport à la coordination avec les autres bailleurs internationaux et la partie nationale. Le PNUD était le bénéficiaire de plusieurs financements des gouvernements Américains, Danois, et Japonais pour le renouvellement des FSI, y inclus les financements du PBF, qui payait pour la mise en retraite des policiers et gendarmes âgés et les formations de 500 nouvelles recrues en collaboration avec l'UNPOL, qui avait investi des fonds de la mission aussi pour le développement de modules de formations. L'UNPOL, avec son cadre d'officiers de police à travers les pays de l'Afrique francophone, contribua également de bonnes pratiques et expériences aux formations et à la gestion des FSI centrafricaines. La section des droits de l'homme de la MINUSCA contribua également pour intégrer le respect des droits humains dans les formations et dans le vetting des nouvelles recrues. Toutes les interventions suivaient le plan national de renforcement des forces de sécurité, validé par le gouvernement en 2016.

149. Un autre exemple d'une collaboration pas toujours facile mais basée sur une reconnaissance des forces et faibles des uns et des autres était le projet de médiation et dialogue politique (IRF 187), qui était controversé au sein de la MINUSCA et du PBSO, mais finalement basé sur la nécessité

d'appuyer le processus de négociation et médiation de l'Union Africaine en dehors de l'appui logistique que la MINUSCA pouvait offrir pour les facilitateurs africains de se déplacer dans le pays. Les financements pour le secrétariat de l'Initiative Africaine et les facilitateurs de la CEAAC ont finalement permis un engagement plus actif des Nations Unies dans les négociations qui aboutirent à la signature de l'APPR le 6 février 2019.

150. Un exemple d'une bonne coordination au niveau locale était le projet RVC de Paoua (IRF 128) il y a eu une étroite collaboration entre l'OIM et les sections des affaires civiles et du DDR de la MINUSCA. Le bureau de l'OIM est situé au sein de la base de la MINUSCA juste à côté des sections de la MINUSCA et la zone d'opération du projet RVC est clairement délimitée. Certaines activités du projet ont été complémentaires. L'OIM et la MINUSCA ont coordonné l'installation des lampadaires solaires dans les villages ciblés puisque l'OIM n'avait pas suffisamment de fonds pour les mettre partout, mais les lampadaires s'étaient avérés très populaires et les communautés en demandaient plus.

151. Parmi les agences à vocation humanitaire surtout parmi les ONGs humanitaires, il y a toujours une hésitation par rapport à une collaboration plus étroite avec la MINUSCA, même s'il y a plus d'ouverture de discuter et de coordonner aujourd'hui qu'il y a quelques années. Le fait que l'ONG française ACTED est devenu un des partenaires de mise en œuvre de la réintégration communautaire des ex-combattants dans le cadre du DDR avec les financements de la Banque Mondiale a été cité comme un indice que les ONGs humanitaires sont de plus en plus ouvertes à collaborer avec les acteurs de la consolidation de la paix, y compris la MINUSCA.

7.6. Appropriation nationale

152. Selon les lignes directrices du PBF, le Fonds est censé mettre en place un Comité mixte de pilotage (CoPil) géré conjointement par les Nations Unies et le gouvernement du pays hôte pour décider sur les projets et superviser la mise en œuvre des projets PBF dans le pays. Il y avait un CoPil en RCA avant le gel des activités début 2013. Après la reprise des activités, vu la faible capacité du gouvernement de transition et du nouveau gouvernement à partir de 2016, le PBF et la DSRSG de l'époque décidèrent de ne pas créer un organe de coordination formel mais de poursuivre la coordination d'une manière informelle à travers de nombreuses réunions bilatérales entre la coordinatrice PBF ou la DSRSG avec les représentants du gouvernement et d'autres parties prenantes ou des réunions plus larges ad-hoc en cas de besoin.

153. Les responsables du PBF/PBSO avaient indiqué qu'ils craignaient d'être « engloutis » par les structures multiples de coordination avec une faible capacité du gouvernement centrafricain et qu'il valait mieux d'utiliser une approche ad-hoc et flexible pour ne pas compromettre la capacité du PBF de réagir rapidement et de prendre des décisions sur des nouveaux financements dans les plus courts délais possibles.

154. Après l'adoption du RCPCA en novembre 2016, tout un cadre institutionnel aurait dû être créé pour coordonner les investissements internationaux dans le cadre du RCPCA : un Conseil d'orientation au plus haut niveau politique, un Comité directeur conjoint entre les bailleurs principaux du RCPCA et les ministres concernés, ainsi que des coordinations techniques pour chaque pilier du RCPCA⁵⁷. Un secrétariat du RCPCA a été établi sous la tutelle du Ministère du plan pour coordonner les projets et

⁵⁷ Les piliers du RCPCA sont : Pilier 1 : Soutenir la paix, la sécurité, et la réconciliation. Pilier 2 : Renouveler le contrat social entre l'Etat et la population. Pilier 3 : Assurer le relèvement économique et la relance des secteurs productifs.

assurer le suivi du RCPCA avec un agenda ambitieux de coordination de tous les projets financés dans le cadre du RCPCA, un suivi systématique y inclus une base de données sur le progrès de tous les projets et une stratégie de communication sur le plan et sa mise en œuvre. Du point de vue de certains acteurs internationaux et d'autres observateurs, les instances de coordination du RCPCA n'ont jamais fonctionnées comme prévu et l'idée derrière la mise en place du secrétariat du RCPCA aurait été trop ambitieuse. Selon certains, le RCPCA n'a jamais été adopté comme document clé par beaucoup de ministres centrafricains et la responsabilité pour la coordination de l'assistance internationale par le Ministère du plan et le secrétariat du RCPCA n'a jamais été reconnu par les autres ministères. Le RCPCA était vu comme un accord entre la présidence et les bailleurs internationaux, mais beaucoup de ministres ne voudraient pas que leur marge de manœuvre soit contrainte par ce document ni par des structures du Ministère du plan.

155. En plus, malgré le rôle central que le RCPCA est censé jouer dans la coordination de l'assistance internationale en RCA, il y a de nombreuses autres structures et organes selon le domaine d'intervention. Notamment, pour les domaines de sécurité considérés sensibles ont été créées des coordinations situées à la Présidence de la République et à la Primature. Certains ministères, notamment le Ministère de la santé ont développé des plans sectoriels de développement avec leurs propres coordinations qui rentrent dans le cadre du système de la coordination des clusters humanitaires mais sont largement détachées du RCPCA. A ce tableau complexe s'est ajoutée toute une architecture de coordination de la mise en œuvre de l'accord de paix de février 2019 avec un Comité exécutif de suivi de haut niveau de toutes les parties de l'accord et les parties prenantes, un Comité de mise en œuvre national ainsi que des comités de mise en œuvre préfectoraux dans chaque préfecture pour suivre la mise en œuvre de l'accord au niveau préfectoral et d'intervenir en cas des différends entre les acteurs clés.⁵⁸

156. Compte tenu de cette complexité de mécanismes de coordination et la faible capacité de l'État centrafricain de les faire fonctionner, la décision du PBF de ne pas créer un CoPil formel paraît logique et un compromis nécessaire pour maintenir la marge de manœuvre du PBF dans un contexte qui demande souvent des réactions rapides. Ce qui est moins logique par rapport aux comités de pilotage qui n'ont pas mis en place de manière habituelle pour les projets PBF. Les comités de pilotage d'un projet devraient assurer une étroite coordination des organisations d'exécution avec les partenaires du gouvernement et toutes les autres parties prenantes. Tandis que les projets PBF mis en œuvre par le PNUD rentrent dans les comités de pilotage sectorielles que le PNUD a établi pour tous ses projets, ce n'est pas forcément le cas pour les autres projets PBF.

157. Cette perspective du PBF sur l'efficacité des mécanismes de coordination formels n'est pas forcément partagé par les représentants du gouvernement de la RCA. Bien qu'ils aient, en général, exprimé leur appréciation pour les investissements du PBF en RCA, certains hauts responsables du gouvernement se sont plaints d'un manque de coordination formelle dans certains secteurs, non seulement du PBF, mais aussi de ses partenaires de mise en œuvre. Quelques responsables du gouvernement se sont plaints, d'une manière générale, qu'ils seraient souvent consultés d'une manière superficielle sur des nouveaux projets par les partenaires internationaux, mais qu'ils ne seraient pas en position de refuser de nouveaux financements vu l'ampleur des besoins dans le pays. Certains interlocuteurs constatent un désir des bailleurs internationaux et agences de sauvegarder leur

⁵⁸ ICG. *Dernier accord de paix en RCA : les conditions du succès*. Africa Report No. 277. 18 juin 2019. Disponible à <https://www.crisisgroup.org/fr/africa/central-africa/central-african-republic/277-making-central-african-republics-latest-peace-agreement-stick>, consulté le 10 août 2019.

indépendance aux dépenses d'une coordination plus étroite. Par exemple, selon un représentant du gouvernement, il a été sollicité de faire partie de deux comités de pilotage différents de la MINUSCA et du PNUD pour des projets complémentaires⁵⁹ qui interviennent dans le même secteur juste parce que chaque institution insiste sur son indépendance. En revanche, quelques gestionnaires des projets financés par le PBF regardent d'un œil critique le désir de certains ministères d'être impliqué dans la mise en œuvre de certaines activités pour mieux contrôler les ressources d'un projet et influencer la façon dont elles sont utilisées.

158. L'approche informelle à la coordination s'étend également aux partenaires de mise en œuvre et toute autre partie prenante des projets. Même si l'informalité donne un maximum de flexibilité au secrétariat du PBF de gérer toutes les relations avec les parties prenantes d'une manière bilatérale, il y a également des inconvénients de cette approche, notamment par rapport au partage des informations et la cohérence de certains projets. Pour certains projets on a l'impression que les composantes sont exécutées comme s'ils étaient des projets à part au lieu d'essayer de capitaliser sur ce que les partenaires peuvent contribuer à un projet et une stratégie conjointement. C'est par exemple le cas du projet de participation politique des femmes (IRF 187) où chaque résultat du projet est mis en œuvre par une autre partenaire d'exécution, souvent dans des endroits différents, et des projets de réconciliation, médiation, et dialogue politique (IRF 103, 187).

159. L'approche informelle de coordination est aussi éprouvante pour les ressources du secrétariat du PBF, notamment sa coordinatrice, qui passe beaucoup de son temps dans la gestion de multiples relations bilatérales avec les parties prenantes. Comme indiqué ci-haut, c'est perçu comme un atout dans le contexte actuel avec une coordinatrice qui a été sur place depuis plus de trois ans et connaît bien et a de bons rapports avec la majorité des acteurs. Elle arrive donc bien à résoudre beaucoup de problèmes et obstacles à travers la médiation et les contacts bilatéraux. Pourtant, c'est une approche qui dépend beaucoup des individus et qui est donc peu institutionnalisée. Le manque d'un comité de pilotage ou plus d'instances formelles veut aussi dire qu'il y a moins de procès-verbaux de réunions et la mémoire institutionnelle reste avec une personne ou quelques acteurs clés.

160. Prenant tous ces aspects en considération, la décision de PBF et de la SRSG de poursuivre une coordination plus flexible et floue au lieu de créer un CoPil formel paraît raisonnable et pragmatique compte tenu du contexte et le souhait du PBF de maintenir la capacité de réagir rapidement aux besoins urgents. Toutefois, l'informalité a probablement contribué de temps en temps à des mécontentements du côté des partenaires du gouvernement centrafricain. La coordination entre les bailleurs et programmes internationaux et les priorités du gouvernement hôte est un défi dans la majorité de pays en crise et souvent un point de friction. Il n'y a donc pas de solution idéale pour réaliser les principes de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide internationale, mais il serait bien pour le PBF/PBSO de régulièrement revoir ses efforts de coordination et d'évaluer si la mise en place d'un Comité mixte de pilotage pour piloter et coordonner les projets serait faisable et sous quelles modalités. Chaque projet individuel devrait avoir un comité de pilotage du projet ou participer dans des structures sectorielles de coordination là où elles existent comme cadre de concertation et pour assurer un suivi régulier du projet par toutes les parties prenantes. Tant que le secrétariat PBF décide de continuer avec une approche informelle de coordination, il pourrait être bénéfique de bien articuler certains principes qu'ils suivent pour assurer une bonne coordination et de les communiquer clairement à tous les partenaires.

⁵⁹ Ce ne seraient pas des projets financés par le PBF.

7.7. Coordination avec la société civile

161. Les organisations de la société civile centrafricaine ont également, de manière générale, été reconnaissant de l'assistance donnée par le PBF, mais ont laissé entendre qu'elles ne se trouvent souvent pas suffisamment consultées ni impliquées dans beaucoup de projets. Les ONGs nationales sont rarement impliquées d'une manière substantielle dans la conception des projets. Certains responsables du PBF et des RUNO ont reconnu que les délais très brefs donnés pour l'élaboration des propositions ne permettent pas plus d'une réunion ou deux avec les organisations locales. Plusieurs organisations locales impliquées dans la mise en œuvre de certains projets ont seulement été contactés par les RUNO une fois que les projets étaient approuvés pour entrer en partenariat dans la mise en œuvre. Les ONGs locales étaient ainsi plutôt des prestataires de services pour des activités déjà prédéterminés que des vrais partenaires programmatiques. Certains représentants de la société civile ont également exprimé un manque de connaissance sur la mission et les projets du PBF en dehors du projet dans lequel ils seraient impliqués ou sur lequel on les a consultés.

162. En revanche, les RUNO regardent la société civile locale comme fragmentée et ayant souvent de trop faibles capacités pour une vraie collaboration de fond. Certains groupes de la société civile sont également perçus comme politisés, ce qui expliquerait l'hésitation de collaborer d'une manière plus étroite avec la société civile. Par exemple, dans le cas du PNUD, les interventions prévues avec les leaders religieux s'organisaient par zone et en fonction des besoins, au lieu de s'inscrire dans un cadre programmatique plus ambitieux/large avec la Plateforme interreligieuse de Centrafrique. Bien que mise en place dès 2014, et malgré des tentatives de collaboration, la Plateforme ne disposait pas d'une structure organisationnelle capable d'organiser et de mettre en œuvre des activités dans le cadre d'un projet.

163. Malgré cette attitude sceptique de certains acteurs internationaux par rapport à la capacité de la société civile locale, quelques exemples démontrent bien que des organisations locales bien sélectionnés et impliqué d'une manière substantielle dans l'exécution des projets peuvent jouer un rôle crucial dans la réussite de certaines interventions. C'était notamment le cas de l'ONG CASAL, une ONG interreligieuse et de résolution de conflits locaux à Paoua, qui a joué un rôle clé dans le projet RVC de Paoua facilitant l'accès à certaines communautés et membres des groupes armés locaux et intervenant souvent pour agir comme médiateur dans des conflits locaux.

8. CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

8.1. Conclusions

164. Les projets financés par le PBF en RCA pendant la période 2014 et 2018/19 ont été pour la plupart stratégiques, ont répondu aux besoins du moment, et aux priorités du gouvernement centrafricain, des Nations Unies et de la communauté internationale. Certains projets ont été plus stratégiques que d'autres, notamment les multiples investissements dans la réforme des FSI, les projets de dialogue politique et médiation et les projets RVC. Les projets ont répondu à certains moteurs de conflits clés sur d'autres qu'ils pourraient prendre en considération dans l'avenir. Les intérêts de la population, de la société civile et surtout des femmes pourraient être mieux reflétés dans certains projets

165. La complémentarité entre plusieurs acteurs a été clé pour que les résultats soient concrets et qu'il y ait eu un impact réel. C'est certainement le cas par rapport à la complémentarité entre les RUNO, mais également avec les partenariats avec des organisations de la société civile. Les projets qui ont travaillé avec ou à travers de partenaires locaux forts ont eu des bons résultats. C'est également le cas pour la collaboration avec la MINUSCA. Il est essentiel que les actions soient bien coordonnées avec les activités politiques, programmatiques, et militaires de la MINUSCA pour que les projets ont un maximum d'impact. Le projet RVC à Paoua (IRF 127) est un bon exemple comment le PBF à travers l'OIM et la MINUSCA à travers son programme DDR mais aussi par l'action de ses troupes et sa collaboration avec les FACA peut s'attaquer à des sources d'insécurité à plusieurs niveaux et contribuer à une vraie stabilisation de la situation.

166. Certains projets n'ont pas atteint leur plein potentiel et auraient pu avoir des résultats plus prononcés à cause de quelques faiblesses récurrentes. L'utilisation des analyses de conflits détaillées et localisées et des consultations plus directes et poussées avec la société civile ou des populations auraient aidé à un meilleur ciblage des bénéficiaires et des localités et auraient, peut-être, permis à éviter des délais ou des suspensions d'activités dans certains endroits. Les délais très courts pour la conception des projets n'a pas permis non plus d'avoir des théories de changements très élaborés et plusieurs projets ont mis en œuvre des composantes dont les liens avec les activités de consolidation de la paix ne sont pas toujours évidents. Des composantes clés de certains projets n'ont pas été mis en œuvre comme prévue et ont eu de faibles résultats, comme les activités appuyant le retour des ex-combattants Séléka dans leurs communautés (IRF 90), ou la composante des comités locaux de paix du projet de réconciliation et dialogue politique (IRF 103). En dehors du projet d'appui à la participation politique des femmes, les besoins des femmes n'ont pas toujours été pris en compte de manière systématique et poussée. La pérennité de la majorité des projets n'est pour la plupart pas garantie et les résultats et effets réalisés ne vont souvent pas être durables au-delà de l'appui donné par les projets.

167. Il reste beaucoup à améliorer par rapport à la conception des projets, notamment l'inclusion des théories de changements spécifiques et la définition des résultats escomptés et des indicateurs. La prise de décision rapide du PBF sur les investissements et l'approbation des propositions de projets a souvent été éclipsée par des procédures administratives lourdes de la part des RUNOs, ce qui a entraîné parfois de longs retards dans le démarrage des projets.

A la suite de tous les constats propose les recommandations suivantes sur chaque catégorie évaluée.

8.2. Recommandations

Pertinence

168. Pour assurer un maximum de **pertinence** des projets financés en RCA, le PBF devrait prendre en compte des considérations suivantes :

- **Continuer les consultations représentatives et fréquentes** avec tous les acteurs clés avant de décider sur de nouveaux investissements et **rester réactif et prêt à saisir des opportunités** d'investir dans des domaines clés pour appuyer des dynamiques positives de consolidation de la paix en RCA.
- **Considérer la pertinence de chaque composante d'un projet** pour assurer leur cohérence et que toute composante et toutes les activités contribuent directement à l'objectif final du projet.
- **Consulter les populations ciblées et la société civile** plus régulièrement et d'une manière plus approfondie : Les RUNOs, soutenues par le secrétariat PBF, devraient renforcer et mener de des consultations auprès des **bénéficiaires dans les communautés rurales et la société civile également de** façons systématiques avant l'élaboration de chaque projet pour assurer que leurs intérêts sont pris en compte et pour éviter que les projets continuent de servir les intérêts de certaines élites seulement.
- **Réfléchir sur le ciblage géographique** par rapport aux dimensions suivantes :
 - Quels sont **les endroits les plus stratégiques pour investir** les fonds du PBF et comment prévenir une relocalisation des crises d'une zone à une autre ?
 - Réfléchir sur les **bénéfices d'une stratégie des investissements éparpillée et un saupoudrage** des projets à travers le pays **par rapport à une concentration dans quelques endroits.**
 - Mener un **mapping pour comprendre comment les investissements des bailleurs au niveau des communautés locales sont distribués** à travers le pays et quels sont **leurs liens aux investissements nationaux.**

169. Pour continuer à **s'attaquer aux moteurs de conflits**, le PBF devrait, **dans les prochaines élaborations de projets**, prendre en compte les **considérations suivantes** :

- Appuyer le **comité exécutif et les comités de suivi préfectoraux de l'APPR** pour consolider le progrès observé et renforcer la confiance de la population envers cet accord et une paix durable.
- Renforcer **la vulgarisation des stipulations et résultats de l'accord de paix** parmi la population via les radios locales en sango et en français dans le pays entier et non seulement dans les zones pacifiées.
- Réfléchir sur de **plus amples investissements dans la gestion des tensions interreligieuses et interethniques** et dans la réconciliation nationale.
- Continuer à financer **la réforme du secteur de la sécurité** en soutenant l'intégration de la RSS sous une seule instance pour une meilleure gouvernance et gérance et en appuyant le déploiement des FSI et voire des Forces Armées de la Centrafrique (FACA) qui ont un rôle important à jouer à garantir la sécurité.
- Continuer de financer les projets comme celui sur **la transhumance** qui reste un moteur de conflit intercommunautaire très important.
- Réfléchir et commencer (ou continuer) des discussions avec les autres bailleurs sur comment appuyer les préparatifs et **l'organisation des élections** de décembre 2020.

- Continuer à financer **le renforcement des femmes** à participer à la consolidation de la paix en se focalisant sur les femmes rurales et leurs besoins.
 - Soutenir des projets **dédiés aux organisations des jeunes** pour renforcer leurs capacités à long terme de médiation, et de dialogue pour contribuer aux accords de paix locaux.
 - Réfléchir sur la possibilité de donner **un appui plus soutenu au fonctionnement et renforcement de capacité de certains acteurs clés de la société civile**, par exemple les radios communautaires et leur réseau national ou certaines organisations féminines.
 - Aligner les activités et les **projets avec les Objectifs du Développement Durables** et mener une analyse poussée pour comprendre quels résultats tombent dans le nexus sécurité, paix et développement.
170. Le PBF devrait **reconsidérer les activités suivantes** mises en œuvre pendant 2014-2018/19 :
- Mener des **études approfondies** sur les **approches** programmatiques qui sont souvent utilisées mais **dont la contribution à la consolidation de la paix n'est pas à 100% comprise**, notamment les activités **THIMO** et les **activités génératrices de revenus**. Les études devraient porter sur les meilleures pratiques, leur impact sur les dynamiques de paix, ainsi les autres acteurs ayant ce genre d'activités en vue de comprendre si et comment le PBF devrait continuer à appuyer ces activités et quel sera leur plus-value.
 - **Revoir ou arrêter la réhabilitation ou la construction de bâtiments à vocation économiques** et de restauration de l'État si d'autres bailleurs peuvent les financer.

Efficacité et impact

171. Pour **renforcer l'efficacité et l'impact des projets**, plusieurs actions devraient être considérées pour améliorer la qualité des conceptions de projets et du monitoring :

- Mener des **analyses de conflits détaillées et fréquentes** et appliquer les principes de l'approche sensible aux conflits : Les RUNOs et NUNOs, soutenus par le secrétariat PBF et le PBSO, devraient mener des analyses de conflits détaillées et récurrentes durant la vie d'un projet et en extraire différents scénarios et une gestion des risques plus poussée. Cette analyse permettra de comprendre les risques plus détaillés sur l'engagement avec certaines communautés et de réduire les délais et les extensions sans coût des projets. Finalement, l'analyse permettra aux RUNOs d'appliquer l'approche sensible aux conflits et permettra au secrétariat PBF et PBSO de définir des indicateurs plus précis sur les différents produits et résultats afin de faire un suivi plus détaillé et une évaluation sur les impacts observés.
- Développer des **théories de changements détaillées et spécifiques** indiquant la chaîne causale entre les activités et les résultats et effets escomptés.
- **Améliorer la qualité des indicateurs** surtout au niveau des effets escomptés et les systèmes de suivis pour collecter des données pertinentes pour mesurer le progrès vers l'atteinte des objectifs ultimes.
- **Redéfinir le cadre de performance du portefeuille des projets PBF** avec plus de détails et des résultats clés pour chaque pilier.
- **Renforcer la capacité en suivi et évaluation** du secrétariat PBF pour obtenir plus de données pertinentes et soutenir les RUNOs et partenaires locaux dans l'élaboration des indicateurs pour qu'ils soient sensibles au genre et pertinents pour la consolidation pour la paix.
- Réfléchir si les **courts délais pour l'élaboration des notes conceptuelles et propositions de projets** ne seraient pas contreproductives car ils ne permettent pas des conceptions de projets de haute qualité.

- **Réfléchir si le PBF pourrait donner des lignes directrices plus claires sur la conceptualisation de « l'impact »** de la consolidation de la paix.
- Reconsidérer **quelles données seraient disponibles pour mesurer l'impact des interventions** et l'impact de toutes les interventions sur la consolidation de la paix en RCA puisque les données de la Harvard Humanitarian Initiative (HHI) actuellement sont trop agrégées par rapport aux besoins des projets PBF.

Pérennité

172. La **pérennité** des projets **devrait être renforcée** par les actions suivantes :

- **Clarifier les stratégies de sorties de projets** : Le secrétariat PBF et les RUNOs devraient à partir des prochains projets s'assurer de bien définir et de planifier comment peut s'envisager une stratégie de sortie pour informer les parties prenantes, les bénéficiaires et les bailleurs de fond.
- **L'appropriation des résultats et des objectifs** : Le secrétariat PBF et les RUNOs devraient renforcer dès à présent l'appropriation des objectifs et des résultats par les membres du gouvernement partenaires des différents projets et les responsabiliser sur les enjeux sur la consolidation de la paix. Les responsables et les points focaux des agences devraient être bien identifiés et régulièrement informés des progrès ; il faut également les intégrer dans les prises de décisions et les missions de terrains pour renforcer cette appropriation. Un comité de pilotage pourrait également rendre légitime le rôle du gouvernement et responsabiliser les différents ministères.

Genre

173. Pour **prendre en compte l'aspect genre d'une manière plus poussée**, le PBF et les RUNOs devraient considérer les actions suivantes :

- **Appliquer le guide sur les marqueurs genre** du PBF de 2019.
- **Renforcement de l'approche genre** dans les projets et de la capacité des RUNO dans les programmes et indicateurs sur le genre.
- **Intégrer des indicateurs sensibles aux genre** dans les cadres de résultats.
- **Analyse des données** de suivi récoltées des différents projets par les RUNOs **pour bonnes pratiques et leçons tirées** par rapport à l'intégration de l'aspect genre.

Gestion de projets et coordination

174. Certains aspects de la **gestion et coordination** des projets financés par le PBF en RCA devraient être revus pour prendre en considération les changements suivants :

- **Sélectionner les organisations de mise en œuvre selon leur capacité et expertise technique.**
- S'interroger avec les RUNOs sur les causes des retards dans le démarrage de certains projets et comment ils pourraient être réduits.
- **Coordination et suivi plus rapproché par les RUNOs** avec les prestataires locaux de service pour renforcer la qualité des réalisations.
- **Renforcer la capacité technique du secrétariat PBF en suivi** pour assister les RUNO à développer des bons cadres de résultats et à collecter des données pertinentes.
- **Communication régulière des résultats des projets** et des évaluations avec les RUNOs et vulgarisation des leçons tirées.
- **Revoir le système de rapportage et le format des rapports** imposé par le PBF aux RUNOs et NUNOs pour assurer que toutes les informations nécessaires soient collectées sans imposer une charge de travail trop lourde.

- S'interroger si l'**attribution quasi-normalisée des extensions sans coûts** pour la majorité des projets est **nécessaire et quelles conséquences cette pratique a** sur la mise en œuvre des projets et l'efficacités des fonds utilisés.
- Le PBSO devrait dès à présent **s'interroger sur ses efforts de coordination** et évaluer si la mise en place d'un **Comité mixte de pilotage** n'était pas **faisable** et souhaitable.

9. ANNEXES

Annex I : Les Termes de Références de l'évaluation

BACKGROUND

The PBF, established in 2005 through General Assembly resolution 60/180 and Security Council resolution 1645, supports the United Nations' broader peacebuilding objectives in countries emerging out of conflict or at risk of relapsing into conflict. It is intended to be a catalytic fund, driven by planning, coordination and monitoring mechanisms tailored to support the peacebuilding strategies of in-country United Nations and Government leadership. The Peacebuilding Support Office (PBSO) is responsible for the overall management of the PBF under the authority of the Secretary-General; the United Nations Development Programme's (UNDP's) Multi-Partner Trust Fund Office (MPTFO) is the Fund's Administrative Agent.

PBF provides funding through two mechanisms, namely, the Immediate Response Facility (IRF) and the Peacebuilding and Recovery Facility (PRF). The IRF is the project-based financing mechanism created to address critical and urgent peacebuilding needs in the immediate aftermath of conflict or because of a dramatic change in the country situation. Up to \$3 million can be approved by the Assistant Secretary-General for Peacebuilding Support on behalf of the Secretary-General without a formal eligibility process for the country. The PRF is the programme-based financing mechanism created to provide medium-term financing for countries declared eligible for PBF funding by the Secretary-General. To be eligible, countries must have national Government commitment towards sustainable and inclusive peace. PRF funding is based on an elaboration of a strategic plan for peacebuilding, which supports national efforts at peacebuilding.

The PBF started its investments in CAR in 2007, as the country was faced with political instability, the presence of multiple armed groups, and the absence of State services outside of Bangui. From 2013 to 2016, the ongoing violent crisis was amplified by the absence of basic government security services capable of upholding and ensuring the protection of human rights. In 2015, the country hosted a national dialogue, the Forum of Bangui, followed by elections in 2016, opening a window of opportunity to lay the groundwork for sustainable peace, recovery and accountability. With help from the World Bank, the European Union (EU) and the UN, the new government developed a National Recovery and Peacebuilding Plan 2017-2021 (RCPCA), which was presented at the Brussels International Conference for CAR in November 2016. Since then, a peace agreement was signed on 6 February 2019 between CAR's President Faustin Archange Touadera and fourteen armed groups, after two years of a mediation process under the auspices of the African Initiative for Peace in CAR. This represents a first step towards return to lasting peace and stability with an opportunity to end conflict and create a foundation for inclusive reconstruction.

The PBF currently supports the RCPCA and the associated Mutual Commitment Framework signed by the President and the Secretary-General representing the international community. Within the RCPCA's three pillars (support peace, security and reconciliation; renew the social contract between the State and the population; and promote economic recovery and boost productive sectors), the PBF currently funds a number of components, including promoting inclusive political dialogue; advocating for the inclusion of women in peacebuilding processes; and reinforcing State authorities and services in the country. Leveraging the influence of international partners, the latest PBF investment also supports the African Initiative for Peace, led by the African Union (AU), the Economic Community of Central African States (ECCAS) and the International Conference on the Great Lakes Region, with the support of Angola, Chad and the Republic of the Congo.

In line with the twin General Assembly and Security Council resolutions on the Review of the UN's Peacebuilding Architecture, the Peacebuilding Commission (PBC) complements the efforts of the PBF in CAR, by sustaining international attention on the peace and recovery efforts and mediation, including supporting the implementation of the RCPCA and supporting the African Initiative. The PBC also advocates for the realization of pledges made during the Brussels Conference in November 2016 and fosters international policy coherence and UN coordination with a strong focus on the EU and the World Bank. On 13-15 February, H.E. Mr. Omar Hilale, Chair of the CAR Configuration of the PBC and Permanent Representative of the Kingdom of Morocco to the United Nations, conducted a visit to Bangui with Assistant Secretary-General for Africa Ms. Bintou Keita and Assistant Secretary-General Mr. Oscar Fernandez-Taranco, as well as representatives of China, France, Italy, Republic of Korea, and the Russian Federation. The visit took place in the immediate aftermath of the signature of a peace deal and sent a signal to the Government on the commitment of the international community to support the peace agreement and the broader peace and reconciliation process in CAR. As a follow-up, PBF conducted a joint analysis, including the Government, the United Nations and civil society in CAR in order to develop a new portfolio of projects contributing to the rapid implementation of the Peace Agreement.

The PBF projects in CAR are implemented by UN agencies and civil society organizations, in close collaboration with the UN Multidimensional Integrated Stabilization Mission in CAR (MINUSCA) and overseen by the UN (represented by the DSRSG/RC/HC), in close collaboration with the Government of CAR.

I. PURPOSE AND USE OF EVALUATION

After sustained PBF engagement, this evaluation presents an excellent opportunity to assess the PBF's achievements and overall added value to peacebuilding in CAR from 2014-2019 with a focus on a package of six IRF projects approved in 2017, and a series of eight IRF projects approved mainly between 2014-2015. These 14 projects comprise approximately \$37.8 million. A final, independent evaluation of the PBF's investments in CAR is requested by the PBSO's Senior Management. The evaluation will contribute to better understanding the effectiveness of the PBF's strategic decision-making and overall learning on how the portfolio has contributed to overall peacebuilding results. Moreover, it will help inform decision-making on the appropriateness of any continued PBF engagement beyond the current portfolio.

The evaluation will also contribute to greater transparency and accountability for all stakeholders involved.

Hence, the purpose of this evaluation is to:

- assess to what extent the PBF envelope of support has made a concrete and sustained impact in terms of building and sustaining peace in CAR, either through direct action or through catalytic effects;
- assess how relevant, efficient, effective and sustainable the PBF support to CAR has been;
- identify the critical remaining peacebuilding gaps in CAR;
- assess whether the peacebuilding interventions supported by the PBF factored in gender equality;
- provide lessons for future PBF support internationally on key successes and challenges (both in terms of programming and management of the PBF funds); and
- serve as a useful evidence-based input for decision-making on any possible future support.

There are at least two main audiences for the evaluation, to whom the recommendations will be addressed: (i) the CAR PBF management team, including the Resident Coordinator's Office and the Government of CAR; and (ii) the PBSO/PBF. The evaluation's evidence, findings and recommendations on the peacebuilding results of the PBF-funded work in CAR will be useful for consideration and action by relevant actors, including the PBF staff, staff of the MPTFO, the United Nations Country Team (UNCT), MINUSCA and national partners. They will also serve as relevant inputs to the PBF policies and guidance, and other reviews.

The outcome of the final evaluation will include a report that presents main findings and recommendations, as well as presentations to the PBF Senior Management and other stakeholders, as appropriate. The evaluation's findings

and recommendations will be used to inform actions to further strengthen key aspects of the PBF's current and future work. The recommendations should be actionable and on how the PBF and its partners can improve their effectiveness. The final report will be a public document.

II. SCOPE OF EVALUATION

The evaluation will consider the overall performance of the PBF support covering the portfolio in CAR from 2014-2019 (see the separate excel worksheet for the list of projects) and the PBF Secretariat function. The scope of the evaluation can be broken down into the following three components:

A. Evaluation of impact of the PBF portfolio of support to CAR from 2014-2019

The evaluation will examine the effect of the portfolio funded by the PBF in order to assess the PBF's overall contribution to the building and consolidation of peace in CAR from 2014-2019. The evaluation questions to be answered are based on the evaluation criteria of the Development Assistance Committee of the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD-DAC) and the UN Evaluation Group (UNEG) norms and standards (including those on gender mainstreaming). While examples of questions are provided below, the evaluation team should further adapt and elaborate on these in the Inception Report.

Relevance:

- What was the relevance of the proposed theory of change for the total portfolio and the different outcome areas?
- How relevant was the portfolio to the needs of the parties including different communities and groups?
- How strong was the strategic anchorage of the PBF support and the individual projects in the national and United Nations frameworks for CAR?
- To what extent did the portfolio address the drivers and causes identified in the conflict analysis?
- Were the assumptions on which the activity is based sensible in this context at the time?
- To what extent did the portfolio respond to urgent funding needs and peacebuilding gaps?
- To what extent did the proposed theories of change for the 2017 package of projects take into account relevant changes from earlier projects?
- To what extent did the 2017 package of projects take into account contextual changes, any updated conflict analysis, and lessons learned from earlier projects?
- To what extent did the 2017 package of projects complement and have a strategic coherence with earlier projects?

Efficiency:

- How fast and responsive were the PBF-funded initiatives in supporting peacebuilding priorities in CAR?
- How efficient was the implementation of the PBF support through the projects, and how significant were the transaction costs?
- To what extent were the resources programmed in an efficient and strategic manner, including the selection of implementing partners?
- Overall, did the PBF investments provide value for money through the projects?
- To what extent were efficiencies gained in implementing the 2017 package of projects based on lessons learned from earlier projects?

Effectiveness:

- To what extent did the portfolio and the individual projects achieve higher-level results in the priority areas?
- To what extent did the PBF-funded initiatives take risks to achieve peacebuilding objectives, especially in areas where other donors were not ready to do so?
- How strategic was the portfolio at seizing important political opportunities for greater peacebuilding impact and creating catalytic effects?
- To what extent did the projects achieve their intended outcomes?
- To what extent did the projects complement each other and have a strategic coherence?

- How effectively were risk factors and unintended effects assessed and managed throughout the PBF support to CAR (both in the portfolio and the individual projects)?
- To what extent did the 2017 packet of projects build upon the results from earlier projects?

Gender:

- To what extent were gender considerations mainstreamed throughout the PBF support to CAR (both in the portfolio and the individual projects)?
- To what extent did the PBF-funded initiatives help address women's needs during the conflict and post-conflict period, and did the theory of change address gender equality?
- To what extent did the portfolio and the individual projects support gender-responsive peacebuilding?

Sustainability:

- How strong is the commitment of the Government and other stakeholders to sustaining the results of the PBF support and continuing any unfinished activities?
- What, if any, catalytic effects did the PBF support in CAR have (financial and non-financial)?

In addition to the overall assessment of the portfolio, the evaluation will assess the relevance, efficiency, effectiveness and sustainability of the PBF's contribution to each of the priority areas as defined in the results framework. The Inception Report should include key evaluations questions by each priority area.

B. Evaluation of the PBF management and oversight structures in CAR

The evaluation will examine the management of the PBF support in order to comment on the overall relevance, efficiency and effectiveness of arrangements both in-country and between the PBSO/PBF, the UNCT, MINUSCA and the PBC. This should include the funding, programming and decision-making arrangements between all the actors and the quality and inclusivity of national ownership of the processes. While examples of questions are provided below, the evaluation team should further adapt and elaborate on these in the Inception Report.

PBF/PBSO:

- How effective was the support provided by the PBF/PBSO (including PBSO in New York and the PBF Secretariat) to the Recipient United Nations Organisations (RUNOs) and Non-UN Organisations (NUNOs), the UNCT, MINUSCA, coordination mechanisms and other stakeholders throughout the process (approval, design, implementation, monitoring, reporting and evaluation)?
- To what extent was the PBC used as a forum to bring together relevant actors to marshal resources and advise on and propose integrated peacebuilding strategies in CAR?
- How transparent, effective and efficient was the PBF/PBSO in its decision-making?
- How timely was the process of project approval? What were the main factors facilitating or delaying it?

Joint Steering Committee (JSC or comparable coordination mechanisms):

- How suitable was the JSC composition to its role and how did the JSC evolve over time?
- To what extent did civil society organizations participate in the JSC, including women and youth organizations?
- How strong was the government leadership/ownership of the JSC?
- How effective were the JSC support bodies, if any?
- How strategic was the selection of projects to be supported and of RUNOs/NUNOs to implement them?
- How effective was the in-country oversight of the projects by the JSC, including quality assurance of monitoring data and reports, and in providing support to the RUNOs/NUNOs to implement the projects?
- What kind of early warning/risk management systems were in place and how were they used?

Implementing RUNOs/NUNOs and United Nations Country Team (UNCT):

- What was the implementation capacity of the individual RUNOs/NUNOs and their implementing partners?
- How did different RUNOs/NUNOs work together towards common strategic objectives?

- How effectively did RUNOs/NUNOs partner with MINUSCA and other key actors to maximize complementarities?
- What was the process for compiling half yearly and annual reviews and reports and what was the quality of those reports?
- How effectively did the RUNOs/NUNOs monitor and report against higher-level outcomes?
- How was gender considered throughout the project, including design, implementation, monitoring and reporting?
- Was adequate gender expertise available in the country team to support the integration of gender within the PBF-supported interventions?
- How were the principles of Do No Harm integrated in day-to-day management and oversight?

C. Key lessons learned and recommendations

The evaluation should provide an overview of key lessons and recommendations based on the assessment of the PBF support to CAR from 2014-2019. These should be addressed to PBSO as well as the management in CAR (UNCT) and consider important entry points with key Governmental Ministries. Where possible, lessons should be made general and phrased in a way that can be used to strengthen future PBF programming in CAR and other countries. The lessons and recommendations should speak to:

- the main programming/implementation factors of success;
- the main programming/implementation challenges;
- the main administration factors of success;
- the main administration challenges; and
- the ways to address the main challenges.

The major lessons and recommendations should come out clearly in the evaluation Executive Summary.

III. EVALUATION METHODOLOGY/APPROACH

The evaluation's methodology should identify a range of data collection tools and ensure that both qualitative and quantitative methods are used appropriately in a mixed-methods approach. Data will be derived from primary and secondary sources. The evaluation will be summative, and will employ, to the greatest extent possible, a participatory approach whereby discussions with and surveys of key stakeholders provide and verify the substance of the findings. The Inception Report should outline a strong mixed-methods approach to data collection and analysis, clearly noting how various forms of evidence will be employed vis-à-vis each other to triangulate gathered information.

The evaluation team should review any theories of change that framed the programming logic of the portfolio and projects and, where necessary, propose suggestions for improving or strengthening existing theories of change or identify theories of change where they are absent.

PBSO encourages evaluations teams to employ innovative approaches to data collection and analysis. The methodologies for data collection may include without limitation:

- Desk review of key documents including: strategic UN and national documents, project documents, results frameworks, pertinent correspondence related to the initial allocation decision and subsequent project design and implementation, project reports, other information produced by RUNOs/NUNOs with respect to PBF-funded projects, and any previous evaluations and other reviews. Some of these documents will be supplied by PBSO and UNCT (others are available through the MPTFO Gateway website).
- Key informant interviews and focus group discussions, as appropriate, with major stakeholders in New York, including PBSO, MPTFO, PBC, and key RUNOs/NUNOs
- Systematic review of monitoring data from the RUNOs/NUNOs, coordination mechanisms or other key sources of information

- On-site field visits, including direct observation of PBF-funded projects, where possible
- Key informant interviews and focus group discussions, as appropriate, with all major stakeholders, partners and beneficiaries in CAR (including coordination mechanisms, RUNOs/NUNOs, the Government, MINUSCA, beneficiary institutions, a sample of individual beneficiaries, and other development and peacebuilding partners). Beneficiaries should represent diverse groups, including women and youth from different ethnic groups. The Inception Report should clearly indicate how interview and focus group discussion data will be captured, coded and analyzed.
- Survey of key stakeholders, if relevant

Other methodologies to consider, as appropriate, include the development of case studies, cluster analysis, statistical analysis, social network analysis, etc. The evaluation team will produce a detailed methodological plan during the inception phase, specifying which methods will be used to answer which key evaluation questions.

IV. EVALUATION PRINCIPLES AND STANDARDS

The evaluation findings will be evidence based and following the evaluation standards from OECD-DAC and UNEG. PBSO will brief the evaluation team on quality standards.

V. MANAGEMENT ARRANGEMENTS AND QUALITY ASSURANCE PROCESS

The PBF evaluation staff will manage and oversee the evaluation process. Day-to-day work of the evaluation team and their logistics will be supported by the PBF, with assistance from the in-country management team and the UNCT. While evaluations are fully independent, a PBF staff may accompany the evaluation team during data collection for quality assurance.

An Evaluation Reference Group of key stakeholders will be created to provide the PBF with advice on key deliverables, including the Inception and Final Reports. The Evaluation Reference Group is likely to have members from relevant coordination mechanisms, key in-country stakeholders and the PBF. The PBF will approve each of the deliverables by the evaluation team, following internal quality assurance and consultation with the Evaluation Reference Group. The evaluation team is expected to work responsively with the Evaluation Reference Group, while still maintaining independence.

The evaluation team will prepare an Inception Report to further refine the evaluation questions and detail its methodological approach, including data collection instruments. The Inception Report must be approved by the PBSO prior to commencement of the evaluation team's in-country data collection trip.

In addition, before leaving the field following in-country data collection, the evaluation team will schedule a presentation of preliminary findings with the UNCT and key Government stakeholders for their validation. A separate validation exercise may be scheduled with the PBSO and Evaluation Reference Group prior to the submission of the draft report.

The PBSO will retain the copyright over the evaluation. The final evaluation report will be made public following approval by the PBF and incorporating feedback from relevant stakeholders.

VI. DURATION

The evaluation team will consist of a Team Leader/Evaluation Specialist, Peacebuilding Specialist, and Country Specialist. The Team Leader will be responsible for the overall quality and timely submission of all the deliverables.

The review is expected to take approximately 20 weeks with the schedule broken down tentatively as follows:

Task	Expected Start	Expected Finish
1. Scoping: document review, teleconferences/meetings with New York stakeholders (e.g., PBSO, PBC, MPTFO, RUNOs/NUNOs, etc.), possible inception visit to CAR, and write-up of Inception Report for PBF approval	15 July 2019	10 August 2019
2. Data collection in CAR through discussions with key stakeholders, beneficiaries and partners, and site visits; plus validation workshop	25 August 2019	15 September 2019
3. Analysis and presentation of draft report for PBF approval	Commence during Task 2	10 October 2019
4. Finalization of report	Comments period: 10 October -26 November 2019	26 November 2019 (depending on comments received and round(s) of revisions)

During this period, the Team Leader will be expected to work approximately 75 days, including approximately 20 days on in-country data collection.

The Peacebuilding Specialist and Country Specialist will be expected to work approximately 60 days, including approximately 20 days on in-country data collection.

VII. DELIVERABLES

The Team Leader is responsible for the timely provision and quality of all evaluation deliverables. Their approval will be based on OECD-DAC and UNEG standards for evaluations, tailored for the specific purposes of peacebuilding evaluations.

The **Inception Report** will include:

- the evaluation team's understanding of the SoW, any data or other concerns arising from the provided materials and initial meetings/interviews, and strategies for how to address perceived shortcomings;
- evaluation matrix including key evaluation questions and methodological tools for answering each question;
- list of key risks and risk management strategies for the evaluation;
- stakeholder analysis;
- proposed work plan for the field mission; and
- table of contents for the evaluation report

The **Aide Memoire** to be presented to key stakeholders during the last week of in-country data collection, will include:

- a summary of the purpose of the evaluation;
- an overview of in-country data collection, including activities assessed and stakeholders consulted;
- an overview of preliminary results and recommendations; and
- an explanation of next steps

The **Draft Report** will include an Executive Summary and all annexes (including individual project evaluation summaries). The Executive Summary, which can be used as a stand-alone document, will outline key results and recommendations. The Draft Report will be reviewed by the PBSO and the Evaluation Reference Group. PBSO will provide a consolidated matrix of comments which should be formally addressed in the Final Report.

The **Final Report** will be evidence-based and respond to the questions in the Inception Report with clear and succinct lessons learned and targeted recommendations. The evaluation team will be responsible for ensuring that comments from PBSO and the Reference Group are formally addressed. Recommendations should be actionable on how the PBF and its stakeholders can improve their effectiveness and/or modify their activities in the specific areas being evaluated, taking into consideration any changes in the peacebuilding context. The evaluation team will revise the draft as many times as necessary to receive approval of the Final Report by the PBSO, following the PBSO's consultation with the Reference Group.

Following acceptance of the Final Report, PBSO will coordinate a management response as a separate document.

Annexe II : Matrice d'évaluation créée par l'équipe d'évaluation

Les termes de références de cette évaluation suggèrent deux thèmes généraux pour évaluer le portefeuille global du PBF et les interventions des projets individuels en RCA : 1) l'impact du portefeuille PBF 2014-2019, et 2) l'efficacité et la performance des structures de gestion et de supervision de PBF en RCA. Les deux thèmes seront évalués par rapport aux critères d'évaluation de la pertinence du CAD-OCDE – pertinence, efficacité, pertinence, impact, et genre et quelques question supplémentaires liées au fonctionnement de la structure de la gestion du PBF en RCA, à l'appropriation nationale, à la transparence et la responsabilité des partenaires gouvernementaux et internationaux.

Evaluation category	Main evaluation questions	Sub-questions	Indicators/Performance measures	Data sources (existing, primary /secondary)	Data gaps (needed, primary /secondary)	data collection tools and stakeholders
1) Overall impact of the PBF portfolio in CAR from 2014-2019						
Relevance of Portfolio/Projects	How relevant was the portfolio of projects for the Central African Republic's context between 2014-2019?	<p>Did the projects respond to the drivers of conflicts?</p> <p>Were the different stakeholders consulted at the in the design process: if yes, how?</p> <p>Were they relevant to stakeholders' needs?</p> <p>Were the projects developed aligned with CAR's strategic stabilization and development plan(s)? If so, how?</p> <p>Were the projects responsive to the changing context in CAR?</p>	<p>UN, partner, beneficiary, and CAR stakeholder perceptions of the appropriateness and relevance of the projects to the CAR context</p> <p>Alignment between projects' goals and stated strategic priorities</p> <p>Alignment between projects' goals and activities and key drivers of conflict identified</p>	<p>UN and government strategic plans for CAR (UN interim strategic framework 2016-2017; RCPA 2016; UNDAF 2018-2021)</p> <p>Projects' logframes, Projects documents, annual reports, External research on CAR conflict drivers and situational analysis;</p>	<p>Conflict/context analyses docs;</p> <p>Donor mapping document;</p> <p>Mapping of UN agencies;</p> <p>PBSO annual plan for 2014;</p> <p>Stakeholder engagement plan with different actors (MoI-PSF; MoE, MoD, CSOs, MoD, MoJ etc...) UN agencies' agenda and activities for CAR</p> <p>PBF strategic plan (Bi-annual plan)</p>	<p>Tools: Desk review; Key informant interviews</p> <p>Stakeholders: CAR government PBF HQ; PBF CAR DSRSG RUNOs PBC MINUSCA police unit MINUSCA Human Rights Division World Bank EU Other donors in CAR; CSOs involved;</p>

		<p>Do the projects fit within PBF's strategic plan? If so, how?</p> <p>How important was CAR within the PBF's internal agenda and the UN Secretariat's peacebuilding agenda?</p> <p>Was there strategic coherence between the projects and were the projects complementary to other international agencies' agendas and projects?</p> <p>Did the projects adapt from the first phase 2014-2016 to the second one 2016-2019? If yes how?</p> <p>To what extent did the portfolio respond to urgent funding needs and peacebuilding gaps?</p>				
Effectiveness	To what extent was the project portfolio effective in achieving the expected outcomes across the different projects in the PBF priority areas?	<p>Were updated conflict analyses, and lessons learned from earlier projects taken into consideration in the design of the projects?</p> <p>How do project designs take conflict sensitivity into account?</p> <p>Was a theory of change (ToC) developed for CAR? If so, how do the individual projects' ToCs match the</p>	See PBF projects' stated results (listed in table below)	Projects' logframes, Projects' documents including results frameworks, annual reports, PBF CAR tracking doc; Project evaluations HHI perception surveys; Peace agreements (Accord de Khartoum etc.); The national recovery &	Project M&E data and specific project documents and evaluations, including: Human rights investigation reports (30 investigation and 81 case documents of HR violations by police) Mid-term evaluation of the African Initiative	Tools: Desk review; Key informant interviews; group discussions (not FGD) with police officers; gendarmes; women groups; youth; communities participating in mediation groups;

		<p>overall ToC? If not, what were the project logframes based on?</p> <p>What was each project's intervention logic based on?</p> <p>Did the interventions have catalytic effects on peacebuilding?</p> <p>To what extent did the PBF-funded initiatives take risks to achieve peacebuilding objectives, especially in areas where other donors were not ready to do so?</p> <p>To what extent did the projects achieve their intended outcomes? were some outcomes not achieved? If not, why not?</p> <p>To what extent did the projects complement and reinforce each other?</p> <p>How effectively were risk factors and unintended effects assessed and managed throughout the PBF support to CAR (both in the portfolio and the individual projects)?</p> <p>What are the projects' major achievements observed during that period?</p>		<p>peacebuilding plan 2017-2021 (RCPCA); Strategic communication docs and plan</p>	<p>The electoral code of conduct document Market study for PBF/IRF/185 RVC Bambari Capacity building materials on electoral participation and community leadership (PBF/IRF/183) and on human rights training to CSOs (PBF/IRF/88) RESA strategy for civil servants monitoring List of pool of trainers established for local governance training List of rehabilitated government buildings and police stations (locations and dates of rehabilitation) Police reform plan and training manuals for police officers</p>	<p>media clips monitoring; Field observation</p> <p>Stakeholders: CAR government (MoI, MoJ, High Council of Comms, Mo Reconciliation)& focal points for other related activities) ; PBF CAR DSRSG RUNOs PBC MINUSCA police unit MINUSCA Human Rights African Union MISCA African Union Rep World Bank EU Other donors in CAR; CSOs involved; mediators; Police and gendarmerie recruits; Radio and media outlets involved; Local peace and reconciliation committees Religious leaders;</p>
--	--	--	--	--	--	--

		<p>Were all projects implemented as planned? If not, explain why some were delayed, cancelled or changed otherwise?</p> <p>Were the indicators measurable for a peacebuilding context?</p> <p>What M&E tools were used to monitor and assess progress? How frequent was the data collection? Is sufficient data available to assess the projects' effects and outcomes?</p> <p>Was there more focus on some sectors/types of interventions rather than others? -SSR, RVC, Mediation and Dialogue; governance; gender? If so, why?</p> <p>Were human rights principles integrated in the project's programming and monitoring across the different focuses? If yes, how?</p>				<p>Leading political parties' representatives Parliamentarians; UNVs deployed to some of the projects Local Trainers for local governance National committee reps for the verification of the police and gendarmerie</p>
Impact	<p>What impact did the PBF project portfolio have on peacebuilding in CAR?</p>	<p>How is impact defined by the PBF?</p>	<p>Peace agreement(s) signed;</p>	<p>Projects' logframes, Projects documents, annual reports, PBF CAR Tracking doc; projects results frameworks; HHI perception surveys; Peace agreements (Accord de Khartoum etc.); The</p>	<p>RUNOs Outcome level reports or data</p>	<p>Tools: Desk review; Key informant interviews; Most significant change narratives by project beneficiaries from interviews or group discussions</p>
		<p>What does success look like in the context of CAR 2014-2016 and 2017-2019?</p>	<p>Armed actors renounce violence, lay down arms, and demobilize</p> <p>Reduced number of cases of election-related</p>	<p>Media clips</p> <p>RESA strategy for civil servants monitoring</p>		

		<p>Was outcome level data collected during the projects' lifespan?</p> <p>What was the contribution of the PBF in achieving these outcomes?</p> <p>Did results contribute to peacebuilding/ reduction in violence/peaceful dialogue among communities?</p> <p>What impact did the PBF projects have on the lives of the CAR population?</p> <p>Was it easier to observe impact in one of the focus areas rather than the other? If yes, why and how?</p> <p>Were there any unintended outcomes?</p>	<p>violence (2015/16 elections)</p> <p>Government representatives are present and services are provided in areas of redeployment</p>	<p>national recovery peacebuilding plan 2017-2021 (RCPCA); Level of violence reduced from 2014 to 2019 (data sets);</p> <p>Strategic communication docs and plan;</p> <p>Data and research reports on the level of violence and MINUSCA progress</p>		<p>with beneficiaries including police officers; gendarmes; women groups; youth; communities participating in mediation groups; media clips monitoring; Field observation</p> <p>Stakeholders: CAR government (MoI, MoJ, High Council of Communication, Mo Reconciliation) and focal points for other related activities); PBF CAR DSRSG RUNOs PBC African Union MISCA; MINUSCA police unit MINUSCA Human Rights World Bank EU Other donors in CAR; CSOs</p>
Efficiency	How efficient were the mechanisms developed by the PBF to achieve the	Were the governance processes in place efficient to manage and implement	Implementation and spending rates;	Projects' documents including detailed budgets; annual narrative and	Staffing tables Financial reports	Tools: Desk review; Key informant interviews;

	<p>expected outputs and outcomes of the CAR portfolio of projects?</p>	<p>the projects across the portfolio?</p> <p>Were the implementing partners best positioned to implement the different projects? Did they have the required capacity? How were they selected?</p> <p>Was the level of funds sufficient to realize the expected outputs and outcomes across the portfolio?</p> <p>How were the funds spent across the different projects? How significant were the transaction costs?</p> <p>Were effective management and oversight systems in place to track project progress and spending?</p> <p>Was spending data available to project managers in a timely fashion and considered in project decision making?</p> <p>What measures were taken to minimize transaction costs?</p> <p>Were staffing structures appropriate to implement projects and achieve expected outputs and outcomes?</p>	<p>Number of outputs achieved vs incomplete</p> <p>Number of staff recruited or utilized as planned for each project</p>	<p>financial reports, PBF CAR Tracking doc; projects' results frameworks;</p> <p>Lessons learned extracted from evaluations (for those projects that had one) and from previous projects;</p>		<p>Stakeholders: Project managers within PBF HQ; PBF CAR; DSRSG; RUNOs; implementing organizations</p>
--	--	--	--	---	--	---

		<p>Overall, did the PBF investments provide value for money through the projects?</p> <p>Was the disbursement of funds sufficiently fast to respond to peacebuilding needs in CAR?</p> <p>Were lessons learned from earlier projects taken into consideration in the management of the 2014 and 2017 projects?</p> <p>Were there any challenges that impacted on the efficiency of the portfolio? If yes, how were they mitigated</p> <p>Were there any delays in the implementation plan? If so, why?</p>				
Sustainability	How sustainable are the activities and achievements of the PBF projects in CAR?	<p>Will the activities or project results initiated by the PBF projects continue after the end of PBF funding? If so, how? If not, why not?</p> <p>What provisions for sustainability were put in place by the PBF CAR projects? ownership by the government or other strategic partners; capacity building etc.)</p> <p>What kind of catalytic effects were observed in CAR as a result of the PBF portfolio of projects</p>	<p>Existence of sustainability/exit strategies in prodocs</p> <p>Signed commitment by the government to continue activities</p> <p>Concrete plans by beneficiary institutions to continue activities thanks to capacity built.</p> <p>Funding for continuation of activities by other donors</p> <p>Active participation of the gov ministries in the</p>	<p>Projects' documents, annual reports, PBF CAR Tracking doc; projects results frameworks;</p>		<p>Tools: Desk review; Key informant interviews;</p> <p>Stakeholders: PBF HQ; PBF CAR DSRSG; RUNOs; CAR government (MoI, MoJ, High Council of Communication, Mo Reconciliation) and focal points for other related activities); PBC</p>

		(financial and non-financial)?	consultative governance meetings of the PBF portfolio Government budgets available for focus areas (SSR, Governance, Elections, DDR, and mediation and dialogue);			World Bank EU Other donors in CAR
Gender	Were gender principles given due consideration across the PBF CAR portfolio of projects?	Were gender aspects systematically considered in the design and implementation of the projects? Did project designs address specific needs of women and girls? Does the PBF have a gender strategy? Was gender disaggregated data collected to inform project design and track progress during their implementation?	Gender disaggregated data and analysis in project monitoring reports; Project activities implemented that specifically address the needs of women and girls % of female participation in elections, in political parties, in peace committees, in youth projects	Projects' documents, annual reports, PBF CAR Tracking doc; projects results frameworks; Other strategic documents (UN interim strategies etc.)	Gender-disaggregated data used by projects/RUNOs PBF gender strategy (if any)	Tools: Desk review; Key informant interviews; Group discussions with female political parties representatives and CSOs; of peace committees; female police officers; Stakeholders: PBF HQ; PBF CAR DSRSG; RUNOs; CAR government (MoI, MoJ, High Council of Communication, Mo Reconciliation) and focal points for other related activities); CSOs; political parties;
2) Effectiveness and performance of the PBF management and oversight structures in CAR						

<p>Relevance of Management structure</p>	<p>Was the management and oversight structure of the PBF CAR portfolio of projects relevant considering the context in CAR from 2014 to 2019?</p>	<p>How relevant was the ‘ad hoc’ governance approach compared to the traditional Joint Steering Committee (JSC) mechanism usually utilized to manage PBF Portfolio of projects?</p> <p>Were the relevant stakeholders involved?</p>	<p>Ad-hoc coordination/ consultative meetings’ recommendations implemented</p> <p>Regular coordination meetings held</p> <p>RUNOs and government stakeholders consider level of coordination appropriate</p> <p>Number of consultations held</p> <p>Number of attendees and the frequency of attendance by governmental officials</p>		<p>Minutes of the meetings and action plans</p> <p>List of attendees</p>	<p>Tools: Desk review; Key informant interviews;</p> <p>Stakeholders: PBF CAR DSRSG; RUNOs; CAR government (MoI, MoJ, High Council of Communication, Mo Reconciliation) and focal points for other related activities);</p>
<p>Effectiveness</p>	<p>How effective was the management structure of the PBF CAR portfolio of projects to achieve the expected outcomes?</p>	<p>How were projects designed?</p> <p>What selection criteria were used to approve the projects? Who decided?</p> <p>Was the management structure overall effective for choosing relevant projects and approve them in a timely manner?</p> <p>How effective was PBF/PBSO support for PBF secretariat? How does PBF/PBSO define effectiveness for the PBF secretariat’s field offices? Are there terms of reference, benchmarks or</p>	<p>M&E framework and tools in place and regularly used</p> <p>Ad-hoc consultations cover most functions outlined in ToR for the Joint Steering Committee in other countries</p> <p>RUNOs’ perceived satisfaction with coordination mechanism</p> <p>RUNOs partnership agreements with PBF with clear responsibilities of each party defined</p> <p>Signed agreement with CAR gov and PBF</p>	<p>M&E tracking docs</p> <p>Agreement with the CAR gov</p> <p>Project reports</p>	<p>M&E tools</p> <p>ToR for the Joint Steering Committee (from other countries)</p> <p>TORs and other documents spelling out roles and responsibilities</p> <p>Minutes from consultations</p> <p>Minutes from relevant UNCT meetings</p> <p>RUNO-PBF agreements</p> <p>Participant accounts</p>	<p>Tools: Desk review; Key informant interviews; Survey to RUNOS and PBF only.</p> <p>Stakeholders: PBF CAR DSRSG; RUNOs; CAR government (MoI, MoJ, High Council of Communication, Mo Reconciliation) and focal points for other related activities);</p>

		<p>indicators that are used to assess them?</p> <p>Was there effective government involvement/local ownership? What does success look like for government involvement?</p> <p>Did the governance structure contribute to the effectiveness of the projects? What in particular could be replicated for future projects? What are the key lessons learned?</p> <p>Were systems in place for monitoring progress? What type of tools were developed? By whom and reported to whom?</p> <p>Were RUNOs and implementing organizations held accountable? If yes, how?</p> <p>Did the PBF and the RUNOs have the staff needed to implement and manage the portfolio of projects?</p> <p>Was communication effective amongst PBF, PBF CAR and the RUNOs and other partners?</p>				
Efficiency						Tools:

	How efficient was the PBF management structure for the CAR portfolio of projects?	<p>Did RUNOs, NUNOs, UNCT, and MINUSCA efficiently collaborate?</p> <p>Did the management structure support a quick and timely disbursement of funds when needed?</p> <p>Did the management structure allow for flexibility and quick responses to adapt to the volatile context in CAR?</p> <p>Did the management structure allow for oversight of efficient use of funds?</p>	<p>Frequent and timely communication and decision-making to respond to changing context</p> <p>RUNOs and implementing partners consider management structure to have responded to their needs in a timely manner</p> <p>ToR of what is expected by PBF for collaboration (as expressed in partnership agreements)</p> <p>Funds were disbursed in a timely fashion</p> <p>Ease of access to key stakeholders in MINUSCA, focal points in the government;</p>		<p>Relevant coordination meeting and UNCT minutes</p> <p>MINUSCA list of focal points</p> <p>Gov list of focal points in different ministries</p> <p>Participant accounts</p> <p>ToR of coordination structure (if it exists)</p> <p>Partnership agreements</p>	<p>Desk review; Key informant interviews; Survey to RUNOS and PBF only.</p> <p>Stakeholders: PBF CAR DSRSG; RUNOs; CAR government (MoI, MoJ, High Council of Communication, Mo Reconciliation) and focal points for other related activities);</p>
Sustainability	Is the management structure of the PBF CAR portfolio a sustainable model?	<p>Should the flexible governance model continue in CAR and can it be replicated in other countries?</p> <p>Which aspects should be replicated/applied elsewhere and which aspects should not? What are the lessons learned?</p>	<p>Participants prefer to continue current model for managing and overseeing the PBF CAR project portfolio over other potential models</p>	<p>Projects' reports</p>	<p>Participant accounts;</p> <p>Relevant coordination meeting and UNCT minutes;</p> <p>ToR of Joint Steering Committee in other contexts</p>	<p>Tools: Desk review; Key informant interviews; Survey to RUNOS and PBF only.</p> <p>Stakeholders PBF CAR DSRSG; RUNOs;</p>

						CAR government (MoI, MoJ, High Council of Communication, Mo Reconciliation) and focal points for other related activities);
Gender and HR	Were gender and human rights principles taken into consideration in the management structure of the PBF CAR portfolio of projects?	<p>Was there awareness among members of the governance structure of gender and human rights principles?</p> <p>Did the management and oversight structures allow for women's and girls' concerns to be duly addressed?</p> <p>Was the management and the implementation team gender balanced and gender sensitive?</p> <p>Was the management and the implementation human rights sensitive?</p>	<p>Number of female staff members in the RUNOS, NUNOS, GOV, MINUSCA, PBF CAR;</p> <p>Number of female participants in the governance meetings Gender and human rights principles discussed during meetings;</p> <p>Gender disaggregated needs project monitoring data was used for project oversight/management decisions</p>	Projects' reports;	<p>Projects' monitoring data; Minutes of coordination meetings</p> <p>Minutes of relevant UNCT meetings</p>	<p>Tools: Desk review; Key informant interviews; Survey to RUNOS and PBF only.</p> <p>Stakeholders: PBF CAR DSRSG; RUNOs; CAR government (MoI, MoJ, High Council of Communication, Mo Reconciliation) and focal points for other related activities);</p>

Annexe III : Les guides pour les entretiens individuels et pour les discussions en groupe

Ce guide permet de faciliter la collecte d'information de manière uniforme lors des entretiens. Il y a guide pour chaque type de personne interviewée. Les guides peuvent être imprimés avant ou la veille des entretiens. Il est important lors de chaque entretien de bien noter les informations suivantes :

Le nom des membres de l'équipe d'évaluation :

Le nom de la ou les personnes interviewées :

Le genre de la ou les personnes interviewées :

Leur fonction :

Date et l'endroit où l'entretien à lieu :

- Il faut s'assurer que l'entretien aura lieu dans un endroit-lieu où la personne interviewée se sente à l'aise de s'exprimer librement ;
- Les évaluateurs remercient la ou les personnes pour leur temps qu'elles nous accordent pour répondre à nos questions ;
- Bien expliquer les objectifs de l'évaluation pour qu'ils comprennent qu'ils ne sont pas sous évaluations mais que les projets PBF le sont ;
- Expliquer que les entretiens sont confidentiels et qu'aucun nom ne sera mentionné dans le rapport final ou tout rapport ;
- Les informer que les entretiens prendront entre 45 minutes et 1h30 et leur participation sera perçue comme leur consentement ;
- La première question doit porter sur leurs fonctions ou l'affiliation avec le PBF pour tenter de comprendre la nature de leur engagement dans les projets évalués.

Les guides d'entretiens sont spécifiques au type des personnes interrogées comme indiqué dans la matrice d'évaluation dans le rapport de démarrage. Les guides respectent les normes et les bonnes pratiques pour les questions genres et des droits de l'homme. Les types de personnes interrogées se divisent selon les catégories suivantes : 1) PBF-NY et PBF RCA et les RUNOs ; 2) les autres partenaires (la société civile, les ONGs locales et internationales) ; 3) les bénéficiaires des projets ; 4) la communauté des bailleurs de fonds en RCA (la Banque Mondiale, l'UE, France, Le Royaume Uni, la Russie parmi d'autres).

Une approche sur Le Changement le Plus Signifiant va être utilisé et intégré dans les guides d'entretiens (section comportant les questions sur l'impact) pour tenter d'obtenir des personnes interrogées leurs impressions et ressentis sur les changements les plus importants qui ont pu être observés grâce aux projets financés par le PBF.

Chaque questionnaire devrait être adapté à la personne interrogée et les questions doivent servir de ligne directrice pour les évaluateurs ; il est donc recommandé que les évaluateurs se familiarisent avec les questions avant chaque entretien pour créer une séance d'entretien durant laquelle la personne interrogée se sente à l'aise de parler et éviter de poser des questions qui ont déjà été couvertes par l'interlocuteur.

Selon le niveau d'éducation et de compréhension du français de la personne interrogée, l'évaluateur va utiliser un langage simple et le plus compréhensible que possible lors de l'entretien.

Laissez la partie de droite de la page libre pour noter les commentaires des interlocuteurs et pour ajouter des questions et toutes notes supplémentaires.

Guide pour les notes des entretiens– à la fin de chaque journée, les évaluateurs devront partager leurs notes avec le reste de l'équipe pour la phase d'analyse. Il est recommandé de suivre l'exemple ci-dessous.

Personne interrogée (femme ou homme):

Lieu de l'entretien :

Date :

Les personnes présentes lors de l'entretien (autre que la personnes interrogée) :

Les détails de l'entretien

Transcrire l'entretien en détails

Mettre en exergue des questions non-répondues ou tout moment durant lequel la personne interrogée ne voulait pas répondre aux questions ou ne sentaient pas à l'aise

Les points essentiels de l'entretien et les infos supplémentaires à obtenir

Exemples :

- **Aucune info sur les questions genres dans le développement des politiques pour la réforme de la police-
besoin de sources complémentaires**

Guide pour les entretiens avec les personnes du PBF NY-PBF RCA, RUNO managers, et Bureau de Résident Coordinateur

Les questions vont se concentrer sur les critères suivants sur les projets : la pertinence, l'efficacité, l'impact, la pérennité et les questions de genre.

Les questions vont se concentrer sur les critères suivants sur questions de gestions des projets : la pertinence, l'efficacité, l'impact, la pérennité et les questions de genre.

1) Contribution à la consolidation pour la paix

QE La Pertinence : Est-ce que les projets du portfolio du PBF en RCA étaient pertinents pour le contexte du pays entre 2014 et 2019 ?	Notes
1.1. Est-ce-que vous pourriez nous expliquer comment les projets répondent, selon vous, aux causes des conflits en RCA ?	
1.2. Est-ce-que les différentes parties prenantes ont été consultées lors de l'élaboration des projets ? et si oui, comment ?	
1.3. Est-ce-que les projets étaient pertinents pour les parties prenantes et la population ?	
1.4. Jusqu'à quel point les projets étaient-ils alignés avec la stratégie de stabilisation et de consolidation de la RCA ?	
1.5. Est-ce-que les projets étaient-ils alignés aux plans stratégiques du PBF et aux autres stratégies du système ONUSIEN ?	
1.6. Est-ce que les projets ont répondu et se sont adaptés au contexte volatile de la RCA ?	
1.7. Jusqu'à quel point les projets ont-ils répondu aux besoins de financement urgents non-financés par d'autres pays pour consolider la paix ?	
1.8. Est-ce-que les projets sont cohérents entre eux ?	
1.9. Est-ce-que les projets étaient complémentaires à d'autres projets mis en place par d'autres agences internationales ?	
QE Efficience : jusqu'à quel point les projets du portfolio ont-ils permis d'achever les résultats escomptés à travers les secteurs prioritaires du PBF ?	Réponses
1.12. Est-ce-que des analyses de conflits ont été menés avant l'élaboration de projets et est-ce que les leçons tirées des projets précédents ont été utilisées ?	

1.28. A quoi ressemble le succès de la consolidation pour la paix dans le contexte de la RCA ?

1.29. Selon vous, quel est la contribution du PBF à l'Impact de la consolidation pour la paix en RCA ?

1.30. Est-ce qu'il y a eu des résultats non-prévus ?

EQ Efficacité : est ce que les mécanismes de gestions de projets mis en place par le PBF ont été efficaces selon vous ?

Réponses

1.31. Est-ce que les mécanismes de gouvernances ont-ils été efficaces pour gérer les projets en RCA ?

1.32. Comment les partenaires ont-ils été sélectionnés ?

1.33. Est-ce-que les partenaires sélectionnés étaient les mieux placés pour la mise en œuvre des projets ?

1.34. Est-ce-que les fonds alloués étaient suffisants pour réaliser résultats escomptés ?

1.35. Quels sont les mécanismes pour s'assurer que les fonds soient utilisés de manière efficace à travers les différents projets ? Est-ce-que les couts de transactions étaient conséquents ?

1.36. Est-ce que les mécanismes de gouvernances pour gérer les finances et les progrès réalisés ont été efficaces ?

1.37. Quelles mesures ont été prises pour réduire les coûts de transactions ?

1.38. Est-ce-qu'il y avait suffisamment de personnels pour soutenir et mettre en œuvre les projets ?

1.39. De manière Générale, est-ce-que les fonds du PBF ont été efficaces et est ce qu'ils ont apporté 'value for money' ?

1.40. Est-ce que le déboursement des fonds du PBF a été suffisamment rapide pour répondre aux besoins de la consolidation pour la paix en RCA ?

1.41. Est ce qu'il y a eu des difficultés qui ont pu avoir un impact sur l'efficacité des projets ? quelles solutions ont été apportés pour minimiser et gérer ces difficultés ? ?

EQ pérennité : Est-ce que les projets du PBF sont pérennes en RCA ?

Réponses

1.42. Est-ce-que les activités et les résultats des projets financés par le PBF seront pérennes après la fin du financement ?

1.43. Quelles mesures afin d'assurer la pérennité des projets ont été mises en place par le PBF RCA ?

EQ Genre : est-ce-que la dimension genre considérés à travers les projets PBF ?

Réponses

1.44. : est-ce-que la dimension genre a-t-elle été systématiquement considérée dans les différentes phases des projets ? Est-ce que les projets ont pris en compte les besoins spécifiques des femmes et des filles ?

1.45. Est-ce-que le PBF a une stratégie sur le genre ?

1.46. Est-ce-que les données sexuée-spécifiques ont été collectées pour comprendre le progrès de chaque projet ?

2) Efficience et performance de la gestion du PBF en RCA

QE La Pertinence : est-ce-que la structure de gestion et de gouvernance est pertinente pour le contexte de la RCA entre 2014 et 2019 ?

Réponses

1.47. Est-ce-que l'approche de gouvernances ad hoc étaient pertinente par rapport au Comité de Gouvernance traditionnellement mise en œuvre pour les projets PBF ?

1.48. Est-ce-que toutes les parties prenantes principales en faisant partie ?

QE Efficience : est-ce que le mécanisme de gestion du PBF RCA était efficace ?

Réponses

1.49. Comment les projets du PBF ont-ils été élaborés ?

1.50. Quels sont les critères de sélections pour sélectionner les projets PBF ?

1.51. Est-ce-que la structure générale pour sélectionner les différents projets efficaces ?

1.52. Est-ce que le soutien du PBSO est efficace ? Comment le PBF définit-il 'l'efficience' ? Est-ce qu'il existe des termes de références ou des indicateurs pour évaluer la performance des différents bureaux PBF secrétariat dans les différents pays ?

1.53. Jusqu'à quel point le gouvernement de la RCA était impliqué dans la gouvernance et les résultats des projets ? à quoi ressemble, selon vous, un bon engagement du Gouvernement ?

1.54. Est-ce que la gouvernance a contribué à l'efficience des projets ? Qu'est qu'il pourrait-être s'appliquer à d'autres projets ?

1.55. Quels outils et systèmes étaient mis en place pour le suivi des projets ?
Qui mène le suivi et à qui les rapports étaient-ils soumis ?

1.56. Quels RUNOs et partenaires étaient responsables pour achever les résultats escomptés ?

1.57. Est-ce-que les PBF et les RUNOS avaient le personnel adéquat pour mettre en place les projets et gérer le portefeuille ?

1.58. Est-ce que la communication était régulière et productive parmi PBF, PBF RCA et les autres RUNOs et autres partenaires ?

EQ Efficacité : est-ce-que les mécanismes de gestion des projets ont été efficaces ?

Réponses

1.59. Est-ce-que la collaboration entre les RUNOs, NUNOs, l'équipe Onusienne et la MINUSCO a été constructive ?

1.60. Est-ce que les mécanismes de gestion permettent au fond d'être déboursé et débloqué en temps et en heure ?

1.61. Est-ce que les mécanismes de gestion permettent au PBF RCA et aux RUNOs d'être flexibles ?

1.62. Est-ce que les mécanismes de gestion a permis d'avoir une vue d'ensemble sur l'efficacité des fonds ?

QE Pérennité : est-ce que le mécanisme de gestion et de déboursement des fonds permet aux projets d'être pérennes en RCA ?

Réponses

1.63. Est-ce que le mécanisme de gestion 'ad hoc' doit-il être prolongé en RCA ? est-ce que ce model pourrait être appliqué dans d'autre pays ?

1.64. Quelles sont les leçons tirées qui pourraient être utiles pour d'autres projets ?

EQ genre : est-ce-que les droits de l'homme et la dimension genre ont été considérés lors de l'élaboration et mise en œuvre des projets entre 2014-2019 ?

Réponses

1.65. Est-ce-que les principes DH et G étaient considérés lors de l'élaboration des projets ?

1.66. Est-ce que le mécanisme de gestion a permis d'intégrer les questions genres et DH ?

1.67. Est-ce que le mécanisme de gestion était équilibré entre femme et homme ?

Guide pour les membres du gouvernement

The questions here will focus on the relevance, effectiveness, impact, sustainability, gender and management effectiveness.

QE La Pertinence : Est-ce que les projets du portfolio du PBF en RCA étaient pertinents pour le contexte du pays entre 2014 et 2019 ?	Notes
1.10. Est-ce-que vous pourriez nous expliquer comment les projets répondent, selon vous, aux causes des conflits en RCA ?	
1.11. Est-ce-que les différentes parties prenantes ont été consultées lors de l'élaboration des projets ? et si oui, comment ?	
1.12. Est-ce-que les projets étaient pertinents pour les parties prenantes et la population ?	
1.13. Jusqu'à quel point les projets étaient-ils alignés avec la stratégie de stabilisation et de consolidation de la RCA ?	
1.14. Est-ce-que les projets étaient-ils alignés aux plans stratégiques du PBF et aux autres stratégies du système ONUSIEN ?	
1.15. Est-ce que les projets ont répondu et se sont adaptés au contexte volatile de la RCA ?	
1.16. Jusqu'à quel point les projets ont-ils répondu aux besoins de financement urgents non-financés par d'autres pays pour consolider la paix ?	
1.17. Est-ce-que les projets sont cohérents entre eux ?	
1.18. Est-ce-que les projets étaient complémentaires à d'autres projets mis en place par d'autres agences internationales ?	
QE Efficience : jusqu'à quel point les projets du portfolio ont-ils permis d'achever les résultats escomptés à travers les secteurs prioritaires du PBF ?	Réponses
1.19. Est-ce-que des analyses de conflits ont été menés avant l'élaboration de projets et est-ce que les leçons tirées des projets précédents ont été utilisées ?	

- 1.20. Est-ce qu'une théorie du changement a été élaborée pour l'ensemble des projets du PBF en RCA ? ou pour chaque projet ? si non, sur quoi les projets étaient-ils élaborés ?
- 1.21. Est-ce-que les interventions ont-ils eu des effets catalytiques sur la consolidation pour la paix ? Merci de donner des exemples ?
- 1.22. Est-ce-que les projets ont-ils été élaborés selon une approche sensible aux conflits ?
- 1.23. Jusqu'à quel point les projets, financées par le PBF, ont-ils pris des risques pour achever les résultats escomptés ? (Surtout dans les domaines non-financés par d'autres bailleurs de fond)
- 1.24. Jusqu'à quel point les projets ont-ils achevé les résultats escomptés ? quels résultats n'ont pas été achevés et pourquoi ?
- 1.25. Quels projets ont achevé le plus de résultats selon vous ? Pourquoi ?
- 1.26. Est-ce qu'une analyse de risque a été menée en amont et ensuite prise en compte et gérée durant la mise en œuvre des projets ?
- 1.27. Est-ce-que les délais des projets ont été respectés, sinon pourquoi ?
- 1.28. Est-ce que les indicateurs des projets étaient bien définis pour mesurer les résultats escomptés pour la consolidation à la paix ? donnez des exemples SVP ?
- 1.29. Quels outils étaient utilisés pour mesurer les progrès réalisés sur les différents projets ? A quelle fréquence l'information était-elle collectée ? est-ce que c'était suffisant pour tirer des conclusions sur l'efficacité des projets ? Est-ce que l'information collectée a été considérée lors de prises de décisions dans les différents projets ?
- 1.30. Est-ce que les principes sur les droits de l'homme étaient intégrés dans la programmation et le monitoring des projets ? Si oui comment SVP ?

QE Impact : quel impact les projets du PBF ont-ils eu sur la consolidation pour la paix en RCA ?

Réponses

1.31. Comment le PBF définit-il ' l'impact pour la consolidation pour la paix' ?	
1.32. Qu'est ce qui a changé dans la vie de la population et des parties ciblées grâce aux différents projets. Pensez à tous les aspects positifs et négatifs (question MSC)	
1.33. Comment les changements sont-ils parvenus ? (MSC question)	
1.34. Parmi ces changements mentionnés, quels étaient les plus importants ? (MSC question)	
1.35. A quoi ressemble le succès de la consolidation pour la paix dans le contexte de la RCA ?	
1.36. Selon vous, quel est la contribution du PBF à l'Impact de la consolidation pour la paix en RCA ?	
1.37. Est-ce qu'il y a eu des résultats non-prévus ?	

EQ pérennité : Est-ce que les projets du PBF sont pérennes en RCA ?

Réponses

1.38. Est-ce-que les activités et les résultats des projets financés par le PBF seront pérennes après la fin du financement ?	
1.39. Quelles mesures afin d'assurer la pérennité des projets ont été mises en place par le PBF RCA ?	

2) Efficience et performance de la gestion du PBF en RCA

QE La Pertinence : est-ce-que la structure de gestion et de gouvernance est pertinente pour le contexte de la RCA entre 2014 et 2019 ?

Réponses

1.40. Est-ce-que l'approche de gouvernances ad hoc étaient pertinente par rapport au Comité de Gouvernance traditionnellement mise en œuvre pour les projets PBF ?	
1.41. Est-ce-que toutes les parties prenantes principales en faisant partie ?	

QE Efficience : est-ce que le mécanisme de gestion du PBF RCA était efficace ?

Réponses

1.42. Comment les projets du PBF ont-ils été élaborés ?	
---	--

- 1.43. Quels sont les critères de sélections pour sélectionner les projets PBF ?
- 1.44. Est-ce-que la structure générale pour sélectionner les différents projets efficaces ?
- 1.45. Est-ce que le soutien du PBSO est efficient ? Comment le PBF définit-il 'l'efficience' ? Est-ce qu'il existe des termes de références ou des indicateurs pour évaluer la performance des différents bureaux PBF secrétariat dans les différents pays ?
- 1.46. Jusqu'à quel point le gouvernement de la RCA était impliqué dans la gouvernance et les résultats des projets ? à quoi ressemble, selon vous, un bon engagement du Gouvernement ?
- 1.47. Est-ce que la gouvernance a contribué à l'efficience des projets ? Qu'est qu'il pourrait-être s'appliquer à d'autres projets ?
- 1.48. Quels outils et systèmes étaient mis en place pour le suivi des projets ? Qui mène le suivi et à qui les rapports étaient-ils soumis ?
- 1.49. Quels RUNOs et partenaires étaient responsables pour achever les résultats escomptés ?
- 1.50. Est-ce-que les PBF et les RUNOS avaient le personnel adéquat pour mettre en place les projets et gérer le portefeuille ?
- 1.51. Est-ce que la communication était régulière et productive parmi PBF, PBF RCA et les autres RUNOs et autres partenaires ?

Guide for les partenaires de mise en place

Questions for this group of informants will focus on the strategic Peacebuilding Context; Overall PBF Relevance; Overall Peacebuilding Impact

QE La Pertinence : Est-ce que les projets du portfolio du PBF en RCA étaient pertinents pour le contexte du pays entre 2014 et 2019 ?	Notes
1.52. Est-ce-que vous pourriez nous expliquer comment les projets répondent, selon vous, aux causes des conflits en RCA ?	
1.53. Est-ce-que les différentes parties prenantes ont été consultées lors de l'élaboration des projets ? et si oui, comment ?	
1.54. Est-ce-que les projets étaient pertinents pour les parties prenantes et la population ?	
1.55. Jusqu'à quel point les projets étaient-ils alignés avec la stratégie de stabilisation et de consolidation de la RCA ?	
1.56. Est-ce-que les projets étaient-ils alignés aux plans stratégiques du PBF et aux autres stratégies du système ONUSIEN ?	
1.57. Est-ce que les projets ont répondu et se sont adaptés au contexte volatile de la RCA ?	
1.58. Jusqu'à quel point les projets ont-ils répondu aux besoins de financement urgents non-financés par d'autres pays pour consolider la paix ?	
1.59. Est-ce-que les projets sont cohérents entre eux ?	
1.60. Est-ce-que les projets étaient complémentaires à d'autres projets mis en place par d'autres agences internationales ?	

QE Impact : quel impact les projets du PBF ont-ils eu sur la consolidation pour la paix en RCA ?	Réponses
1.61. Comment le PBF définit-il ' l'impact pour la consolidation pour la paix' ?	
1.62. Qu'est ce qui a changé dans la vie de la population et des parties ciblées grâce aux différents projets. Pensez à tous les aspects positifs et négatifs (question MSC)	
1.63. Comment les changements sont-ils parvenus ? (MSC question)	
1.64. Parmi ces changements mentionnés, quels étaient les plus importants ? (MSC question)	

1.65. A quoi ressemble le succès de la consolidation pour la paix dans le contexte de la RCA ?

1.66. Selon vous, quel est la contribution du PBF à l'Impact de la consolidation pour la paix en RCA ?

1.67. Est-ce qu'il y a eu des résultats non-prévus ?

EQ pérennité : Est-ce que les projets du PBF sont pérennes en RCA ?

Réponses

1.68. Est-ce-que les activités et les résultats des projets financés par le PBF seront pérennes après la fin du financement ?

1.69. Quelles mesures afin d'assurer la pérennité des projets ont été mises en place par le PBF RCA ?

EQ genre : est-ce-que les droits de l'homme et la dimension genre ont été considérés lors de l'élaboration et mise en œuvre des projets entre 2014-2019 ?

Réponses

1.70. Est-ce-que les principes DH et G étaient considérés lors de l'élaboration des projets ?

1.71. Est-ce que le mécanisme de gestion a permis d'intégrer les questions genres et DH ?

1.72. Est-ce que le mécanisme de gestion était équilibré entre femme et homme ?

Guide pour les bénéficiaires à Bangui, à Bambari and à Paoua

QE La Pertinence : Est-ce que les projets du portfolio du PBF en RCA étaient pertinents pour le contexte du pays entre 2014 et 2019 ?	Notes
1.73. Est-ce-que vous pourriez nous expliquer comment les projets répondent, selon vous, aux causes des conflits en RCA ?	
1.74. Est-ce-que les différentes parties prenantes ont été consultées lors de l'élaboration des projets ? et si oui, comment ?	
1.75. Est-ce-que les projets étaient pertinents pour les parties prenantes et la population ?	
1.76. Jusqu'à quel point les projets étaient-ils alignés avec la stratégie de stabilisation et de consolidation de la RCA ?	
1.77. Est-ce-que les projets étaient-ils alignés aux plans stratégiques du PBF et aux autres stratégies du système ONUSIEN ?	
1.78. Est-ce que les projets ont répondu et se sont adaptés au contexte volatile de la RCA ?	
1.79. Jusqu'à quel point les projets ont-ils répondu aux besoins de financement urgents non-financés par d'autres pays pour consolider la paix ?	
1.80. Est-ce-que les projets sont cohérents entre eux ?	
1.81. Est-ce-que les projets étaient complémentaires à d'autres projets mis en place par d'autres agences internationales ?	
QE Impact : quel impact les projets du PBF ont-ils eu sur la consolidation pour la paix en RCA ?	Réponses
1.82. Comment le PBF définit-il ' l'impact pour la consolidation pour la paix' ?	
1.83. Qu'est ce qui a changé dans la vie de la population et des parties ciblées grâce aux différents projets. Pensez à tous les aspects positifs et négatifs (question MSC)	
1.84. Comment les changements sont-ils parvenus ? (MSC question)	
1.85. Parmi ces changements mentionnés, quels étaient les plus importants ? (MSC question)	

1.86. A quoi ressemble le succès de la consolidation pour la paix dans le contexte de la RCA ?

1.87. Selon vous, quel est la contribution du PBF à l'Impact de la consolidation pour la paix en RCA ?

1.88. Est-ce qu'il y a eu des résultats non-prévus ?

EQ pérennité : Est-ce que les projets du PBF sont pérennes en RCA ?

Réponses

1.89. Est-ce-que les activités et les résultats des projets financés par le PBF seront pérennes après la fin du financement ?

1.90. Quelles mesures afin d'assurer la pérennité des projets ont été mises en place par le PBF RCA ?

EQ genre : est-ce-que les droits de l'homme et la dimension genre ont été considérés lors de l'élaboration et mise en œuvre des projets entre 2014-2019 ?

Réponses

1.91. Est-ce-que les principes DH et G étaient considérés lors de l'élaboration des projets ?

1.92. Est-ce que le mécanisme de gestion a permis d'intégrer les questions genres et DH ?

1.93. Est-ce que le mécanisme de gestion était équilibré entre femme et homme ?

Guide pour les bailleurs de fonds et autres

Il faut ajuster selon les bailleurs de fond :

On veut comprendre :

- Quelle est votre analyse de la situation en RCA ?
- Quelles sont leurs priorités en RCA ?
- Dans quels secteurs prioritaires ils investissent et où dans le pays ?
- Quels sont leurs partenaires principaux ?
- Comment s'assurent-ils de la bonne coordination entre les différents partenaires ?
- Est-ce qu'ils mènent des analyses de conflits et des cartographies des acteurs internationaux et locaux dans le pays de manière régulière ?
- Est-ce qu'ils connaissent les projets du portefeuille du PBF ?
- Est-ce que qu'ils participent à des réunions de coordinations des projets PBF ?
- Comment définissent-ils l'impact en RCA ?

Guide pour les groupes de discussions

Ce guide aide à structurer les discussions avec différents groupes de bénéficiaires dans les villes de Bangui, Bambari et Paoua.

Des groupes de discussions seront organisés si possible avec :

- Des femmes qui font parties de parties politiques et qui ont bénéficiés des projets PBFs
- Des nouvelles recrues de police et de gendarmerie
- Des jeunes qui ont bénéficiés des projets de réduction
- Membres des comités pour la paix
- Journalistes (radio et autres médias)

- 
- Est-ce que vous pourriez expliquer de quelles activités avez-vous bénéficié ?
 - Est-ce que ces activités ont changé leurs communautés ; leurs vies ?
 - Est-ce que vous pourriez expliquer s'il y a eu des changements marquants grâce aux projets dont vous avez bénéficiés ? et si oui comment et donnez des exemples SVP
 - Est-ce que les projets ont adressé les causes de conflits qui affectent leurs communautés ?
 - Est-ce qu'ils connaissent le PBF ?
 - Comment les projets les ont aidés dans leur vie quotidienne ?
 - Quels genres de soutien voudriez-vous voir dans vos communautés ; institutions ?
 - Est-ce que la dimension genre était considérée dans les activités dont vous avez bénéficiés ?

Annexe IV : Liste des entretiens

La liste est anonyme pour respecter l'indépendance de cette évaluation.

Organisations	Lieu	Type	F	M
Ambassade des États Unis	Bangui	Interview		1
Ambassade de France en RCA	Bangui	Interview		2
APAP	Paoua			1
Association des journalistes de la Centrafrique	Bangui	Interview		1
CASAL	Paoua	Interview		2
MINUSCA Bureau de terrain	Paoua	Interview		1
COGESE, APAP	Paoua	Interview		1
Coordination DDR, Présidence de la République	Bangui	Interview		1
Coordination nationale pour pilier RSS à la Présidence	Bangui	Interview		1
Coordination Nationale de la RSS - MINUSCA	Bangui	Interview		1
Délégation de l'Union Européenne en RCA	Bangui	Interview		2
OIM	Bambari	Interview		1
Ministère de l'Action Humanitaire et de la Réconciliation Nationale	Bangui	Interview		1
Ministère de l'Administration du Territoire	Bangui	Interview		
Ministère de l'Économie, du Plan, et de la Coopération	Bangui	Interview		1
OCHA	Paoua	Interview		1
Organisation Internationale de Migration (OIM)	Bangui	Interview	1	2
Organisation des Femmes de la Centrafrique (OFCA)	Bangui	Interview	1	
Division des Affaires Politiques, MINUSCA	Bangui	Interview	2	1
Radio communautaire de Bambari, Légo ti la Ouaka	Bambari	Interview		1
Réseau des médias communautaires de Centrafrique (RMCC)	Bangui	Interview		1
Réseau des ONGs des droits de l'homme	Bangui	Interview		1
Réseau pour le leadership des femmes en Centrafrique (RELEFCA)	Bangui	Interview	1	
Secrétariat du Plan National de Relèvement et de Consolidation de la Paix en Centrafrique, Ministère de l'Économie, du Plan, et de la Coopération	Bangui	Interview		2
Secrétariat technique de la mise en œuvre de l'accord de Bangui	Bangui	Interview	1	
Section droits humain, MINUSCA	Bangui	Interview		1
Sous-préfecture de Bambari	Bambari	Interview		1
Sous-Préfecture de Paoua	Paoua	Interview		2
SSR Section- MINUSCA	Bangui	Interview		3
UN Femme	Bangui	Interview		3

UNPOL	Bangui	Interview		2
Banque Mondiale	Bangui	Interview		2
Bureau de Paoua de l'OIM	Paoua	Interview		1
Bureau du Suivi du Plan National de Relèvement de Consolidation de la Paix et du cadre d'Engagement Mutuel, Primature	Bangui	Interview		1
CAR Desk, DPO	Bangui	Interview	1	
CAR DPPA	New York	Interview		1
Centre agro-pastoral de Kidjigra	Bambari	Discussion en groupe	4	1
Centre de Formation, Jeunes Pionniers Nationaux (JPN)	Bambari	Interview	1	
Centre de formation, JPN	Bambari	Interview		1
Chargé de Mission, Ministère de la Promotion de la Femme, de la Famille, et de la Protection de l'Enfant	Bangui	Interview		1
Affaires Civiles MINUSCA	Bangui	Interview		2
CLPR arrondissement 3	Bangui	Group discussion	4	5
CLPR arrondissement 5	Bangui	Group discussion	1	3
Comité local (Projet RVC)	Pendé	Group discussion	5	13
Comité local (Projet RVC)	Gouzè	Group discussion	1	6
Comité local (Projet RCV)	Poulao	Group discussion	4	16
Commissariat de la Gendarmerie	Bambari	Interview		1
Commissariat de Police	Bangui	Interview		1
Commissariat de police	Bambari	Interview		1
Commissariat de police	Paoua	Interview		1
Commission de paix de Bambari/Comité Local de Paix et de Réconciliation	Bambari	Interview		1
Conseil de la Jeunesse nationale	Bangui	Interview		1
Contingent Camerounais, MINUSCA	Paoua	Interview		1
Contingent Camerounais, MINUSCA	Paoua			1
DDR Bureau de terrain, MINUSCA	Paoua	Interview	1	
DDR Section- MINUSCA	Bangui	Interview		1
DDR Section, MINUSCA	Bangui	Interview	1	
Directeur Adjoint Représentant Spéciale du Secrétaire Générale des Nations Unis- MINUSCA	Bangui	Interview	1	
DSRSG Bureau des affaires politiques, MINUSCA	Bangui	Interview		1
École de la Gendarmerie	Bangui	Interview		1
École de police	Bangui	Groupe Discussion	2	2
État civil			1	

Ex DSRSG	New York	Interview	1	
FAO	Bangui	Interview	1	1
Former CVR Specialist, IOM CAR	Italy	Interview		1
Former SRSR MINUSCA	Addis Ababa	Interview		1
Gendarmerie de Paoua	Paoua	Interview		1
Groupe de bénéficiaires du projet RCV	Poulao	Group discussion		19
Groupe de bénéficiaires du projet RCV	Pendé	Group discussion		12
Groupements de cordonniers et de menuisiers, Projet ARAT	Bambari	Discussion en groupe		18
Haut Conseil de la Communication en RCA	Bangui	Interview	1	
Maire de Paoua	Paoua	Interview		1
Mairie de Bambari	Bambari	Interview		1
Maison de Jeunes	Paoua	Interview		1
Membres du comité de pilotage, Comité local de paix et de réconciliation	Boeing/Bimbo, Bangui	Group discussion	2	5
Ministre de Genre	Bangui	Interview	1	1
OCHA	Bambari	Interview		1
PAM	Paoua	Interview	1	
Pasteur, CASAL	Paoua	Interview		3
Plateforme de confessions religieuses	Bangui	Interview		2
Préfecture, JPN	Bambari	Interview		1
Préfecture de la Ouaka	Bambari	Interview		1
Projet CVR	Bambari	Discussion en groupe	1	5
PROSIB	Bambari	Interview		1
Radio de la Voix du Pende	Paoua	Interview	2	1
Recrues de l'école de la Gendarmerie	Bangui	Group discussion	2	5
Représentant CEEAC en Centrafrique	Bangui	Interview		1
Réseau centrafricain de leadership des Jeunes Femmes Francophones (RCLJFAF)	Bangui	Interview	1	
Réseau des Femmes Africaines Ministres et Parlementaires (REFMAP)	Bangui	Interview	1	2
RMCC	Bangui			2
Secrétariat de l'initiative Africaine ECCAS	Bangui	Interview		é
Secrétariat du PBF en RCA	Bangui	Interview	1	1
Section de la cohésion sociale Social Cohésion, Mercy Corps	Bambari	Interview		1
Section des affaires civiles, MINUSCA	Bangui	Interview		1
Section des Droit de l'Homme -Bureau de terrain, MINUSCA	Bambari	Interview	1	

Représent Spécial du Secrétaire General des Nations Unies, MINUSCA	Bangui	Interview		1
UNDP New York	New York	Interview	0	4
UNDP RCA	Bangui	Interview	3	5
UNDPO	New York	Interview	1	1
UNDSS	Paoua	Interview		1
UNDSS	Bambari	Interview		1
UNHCR	Paoua	Interview		1
UNHCR	Paoua	Interview		1
UNPBSO	New York	Interview	2	3
Total des entretiens			55	212

Annexe V : Liste des documents consultés

Sources externes						
Anadolu Agency. RCA: La Banque Mondiale appuie le développement à Paoua (nord) - 01-03-2019 https://www.aa.com.tr/fr/afrique/rca-la-banque-mondiale-appuie-le-d%C3%A9veloppement-%C3%A0-paoua-nord/1406664						
Centre pour le Dialogue Humanitaire. <i>Signature d'un accord de paix entre le Gouvernement Centrafricain et 14 groupes armés</i> . 6 février 2019. Disponible à https://www.hdcentre.org/fr/updates/the-central-african-republic-government-and-14-armed-groups-sign-milestone-peace-agreement/ , consulté le 24 octobre 2019.						
Davies, Rick and Jess Dart. 2005. <i>The 'Most Significant Change' (MSC) Technique</i> . (no place) CARE International et al. Available at https://www.mande.co.uk/wp-content/uploads/2005/MSCGuide.pdf , accessed 7 August 2019.						
EU External Service. L'Union européenne lance deux projets intitulés : "Appui au retour des personnes déplacés" de Bangui, Bimbo et Begoua et "Tous ensemble pour le relèvement de Bambari". 30 juillet 2018. Disponible à https://eeas.europa.eu/headquarters/headquarters-homepage/49013/1%E2%80%99union-europ%C3%A9enne-lance-deux-projets-intitul%C3%A9s-appui-au-retour-des-personnes-d%C3%A9plac%C3%A9s-de_It , consulté le 23 octobre 2019.						
Bonis Charancle, Jean Martial et Elena Lucchi. 2018. Prendre en compte le 'Do No Harm' : <i>Agir sans nuire, comment faire ? Réflexions issues d'une revue des pratiques d'Humanité & Inclusion</i> . Disponible à https://www.alnap.org/system/files/content/resource/files/main/nepasnuire_ep07_synthese_2018-10-09_16-56-53_611.pdf , consulté le 10 octobre 2019.						
Fonds d'appui à la consolidation de la paix (PBF). <i>Directives sur la demande et l'utilisation de fonds</i> . New York. Avril 2014. Disponible à http://www.unpbf.org/wp-content/uploads/PBF-Guidelines-Final-April-2014_FRENCH.pdf , consulté le 25 septembre 2019.						
Global	Witness.	2015.	<i>Blood</i>	<i>Timber.</i>	Disponible	à
https://www.globalwitness.org/en/campaigns/forests/bloodtimber/ , consulté le 6 août 2019.						
Global Witness. 2017. <i>A Game of Stones</i> . Disponible à https://www.globalwitness.org/en/campaigns/central-african-republic-car/game-of-stones/#chapter-0/section-1 , consulté le 6 août 2019.						
Groupe de la Banque Africaine de Développement. 2011. <i>Profil genre de la République centrafricaine</i> . Tunis, novembre 2011. Disponible à https://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Project-and-Operations/PGP%20RCA%20%C3%A9dit%C3%A9%20(2).pdf , consulté le 6 août 2019.						
Harvard Humanitarian Initiative. République Centrafricaine : Sondages paix, sécurité et justice. Rapport 4. Mai 2019, disponible à http://www.peacebuildingdata.org/sites/m/pdf/CAR_Poll-Report_04_fr.pdf , consulté le 5 novembre 2019.						
International Crisis Group (ICG). Crisis Watch. July 2019: Central African Republic. Disponible à https://www.crisisgroup.org/crisiswatch/july-2019#central-african-republic , consulté le 5 août 2019.						
ICG. Central African Republic: The Roots of Violence. Brussels: Africa Report N°230. 21 septembre 2015. Disponible à https://www.crisisgroup.org/africa/central-africa/central-african-republic/central-african-republic-roots-violence , consulté le 7 août 2019.						
ICG. Dernier accord de paix en RCA : les conditions du succès. Africa Report No. 277. 18 juin 2019. Disponible à https://www.crisisgroup.org/fr/africa/central-africa/central-african-republic/277-making-central-african-republics-latest-peace-agreement-stick , consulté le 10 août 2019.						
ICG. 2014. <i>Afrique centrale : les défis sécuritaires du pastoralisme</i> . Africa Report N°215. Brussels: 1 avril. Disponible à https://www.crisisgroup.org/fr/africa/central-africa/security-challenges-pastoralism-central-africa , consulté le 10 octobre 2019.						

International Crisis Group (ICG). 2014. The Central African Crisis: From Predation to Stabilisation. Africa Report N°219. 17 June 2014. Disponible à <https://www.crisisgroup.org/africa/central-africa/central-african-republic/central-african-crisis-predation-stabilisation>, consulté le 29 juillet 2019.

International Organization for Migration (IOM). 2019. République Centrafricaine (RCA) - Matrice de Suivi des Déplacements (DTM). Rapport 7 | Juillet 2019. Disponible à <https://www.globaldtm.info/central-african-republic-protection-risks-report-round-7-20-march-30-april-2019/>, accessed 5 août 2019.

Loulichki, Mohammed. Chair Central African Republic Configuration Peacebuilding Commission. Summary of the visit of the Chair of the Central African Republic Configuration, Peacebuilding Commission, to Central African Republic 4-7 March 2014. New York. 18 March 2014. Disponible à <https://www.un.org/peacebuilding/sites/www.un.org.peacebuilding/files/documents/reportchairsvisitcar18march.pdf>, consulté le 23 octobre 2019.

Mayne, John. 2008. Contribution analysis: An approach to exploring cause and effect. ILAC Brief 16. May 2008. Disponible à <http://lib.icimod.org/record/13855/files/4919.pdf>, consulté le 7 août 2019.

OCHA – Bulletin Humanitaire – République Centrafricaine, Juillet 2019. Disponible à <https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/05.08.2019%20OCHA%20RCA%20Bulletin%20humanitaire%20juillet%202019%20-%20VF.pdf>, consulté le 5 août 2019.

OECD. Evaluating Peacebuilding Activities in Settings of Conflict and Fragility: Improving Learning for Results. Paris. 2012. Disponible à <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264106802-en.pdf?expires=1565343502&id=id&accname=guest&checksum=052AF8BFD7C5FCEAA21EF469636F047C>, consulté le 7 août 2019.

Ouattara, Gustave, et Paulin Ngatoua. 2018. *Évaluation finale du Projet d'Appui au Redéploiement de l'Administration Territoriale et de la Revitalisation Socio-économique des communautés locales en RCA*. Bangui, 8 décembre 2018.

Plan National de Relèvement et de Consolidation de la Paix 2017-2021 disponible à https://eeas.europa.eu/sites/eeas/files/car_main_report-a4-french-web.pdf, consulté le 5 août 2019.

Résolution 1325 du Conseil de Sécurité sur la Participation des Femmes dans la Paix et la Sécurité <https://www.peacewomen.org/SCR-1325> ; <http://unscr.com/en/resolutions/doc/1325>

Résolution 1820 du Conseil de Sécurité sur la violence sexuelle comme outil de guerre <http://unscr.com/en/resolutions/doc/1820>

Résolution 1889 du Conseil de Sécurité réaffirmant le besoin de faire le suivi sur l'intégration des femmes dans le processus de reconstruction à la paix <https://www.peacewomen.org/SCR-1889>

République Centrafricaine. 2017. Plan National de Relèvement et de Consolidation de la Paix pour la République Centrafricaine 2017–21. Bangui. Disponible à <http://documents.worldbank.org/curated/en/774011527677889261/pdf/CAR-RPBA.pdf>, consulté le 5 August 2019.

Scharbatke-Church, Cheyanne; Campbell, Susanna; Doehn, Julia; Thomas, Philip; and Peter Woodrow. *Catalytic Programming and the Peacebuilding Fund*. September 2, 2010. Disponible à <http://www.unpbf.org/wp-content/uploads/Catalytic-Review-for-PBF-Final-Sept2-2010.pdf>, consulté le 9 août 2019.

UN Secretary General. 2013. Report of the Secretary-General on the Central African Republic submitted pursuant to paragraph 22 of Security Council resolution 2121 (2013). 15 novembre 2013. Disponible à http://www.securitycouncilreport.org/atf/cf/%7B65BFCF9B-6D27-4E9C-8CD3-CF6E4FF96FF9%7D/s_2013_677.pdf, consulté 23 octobre 2019.

United Nations Development Programme (UNDP). 2018. *Human Development Indices and Indicators: 2018 Statistical Update: Central African Republic*. Disponible à http://hdr.undp.org/sites/all/themes/hdr_theme/country-notes/CAF.pdf, consulté le 5 août 2019.

United Nations High Commissioner for Refugees (UNHCR). *Refugees from the Central African Republic*. Disponible à https://data2.unhcr.org/fr/situations/car#_ga=2.109949701.1012507744.1565096369-99252559.1565096369, Consulté le 5 August 2019.

United Nations Security Council (UNSC). 2019. *Midterm report of the Panel of Experts on the Central African Republic extended pursuant to Security Council resolution 2454 (2019)*. S/2019/608. 30 July 2019.

White, Howard. 2009. *Theory-Based Impact Evaluation: Principles and Practice*. New Delhi, India. June 2009. Available at <https://www.3ieimpact.org/evidence-hub/publications/working-papers/theory-based-impact-evaluation-principles-and-practice>, accessed 6 August 2019.

World Bank. The World Bank in Central African Republic – Overview. Available at <https://www.worldbank.org/en/country/centralafricanrepublic/overview>, accessed 5 August 2019.

Documents et rapports de projets

IRF 78 Renforcement de la surveillance des droits de l'homme

IRF 79 Réhabilitation des postes de gendarmerie et de police

IRF 88 Paiement des Salaires des FSI

IRF 90 Réintégration des Ex-Séléka

IRF 103 Appui à la réconciliation nationale pour une paix durable

IRF 128 RCV Paoua

IRF 129 ARAT

IRF 130 Soutien au cycle électoral

IRF 183 Soutien à la participation de la femme dans le processus de paix

IRF 184 RESA à Bambari

IRF 185 RCV Bambari

IRF 186 Renouvellement des FSI

IRF 187 Soutien à la médiation

IRF 223 Secrétariat PBF en RCA

Documents récoltés pendant la mission de terrain

Note stratégique - amélioration de la participation de la femmes au processus de la réforme électorale en RCA- Document conjoint de la MINUSCA, PNUD, PBSO, ONUFEMME, UNFPA- Juin 2018

Rapport générale- ATELIER

Sur l'appropriation de la réforme électorale par la femme centrafricaine

Bangui, Document conjoint de la MINUSCA, PNUD, PBSO, ONUFEMME, UNFPA- 26 et 27 avril 2018

Brochures des bonnes pratiques sur l'intégration des questions genre dans le leadership féminin de la FAO

Etude diagnostique de la question genre en RCA- Banque Mondiale - Juillet 2012

Diagnostic sur les lois discriminatoires en RCA- Document conjoint ONUFemme, PBSO et Ministère au genre et Juillet 2018

Rapport sur l'opérationnalisation de l'observatoire sur la parité en RCA- Document d'un consultant commandité par le Ministère au plan- Juin 2018

Plan de communication leadership des Femmes en RCA-ONU Femme Mai 2018

Présentation power point sur les caisses de résilience de la FAO en RCA

Document 'étude de base sur la participation des femmes dans le processus de paix' - document conjoint MINUSCA, FAO, PBSO, UNDP - aucune date

Document de la Loi sur la parité en RCA

Récit de vie sur la cohésion sociale à Bambari - Document Dimitra de la FAO- aucune date

Evaluation à mi-parcours du projet RVC de l'OIM à Paoua- 2016

Evaluation finale du projet RCV à Paoua 2016

MINUSCA – Comprehensive Mission Strategy paper 2018
MINUSCA- CVR strategy for CAR June 2018
Plaquette de présentation du réseaux des médias communautaires en RCA
Note sur le projet RESA UNDP- aucune date
Note sur le projet ARAT-RESA FSI- UNDP- Juin 2018
rapport financier du projets ARAT-UNDP- aucune date
Évaluation finale du Projet d’Appui au Redéploiement de l’Administration Territoriale et de la Revitalisation Socio-économique des communautés locales en RCA- UNDP- décembre 2018
Présentation power point pour la formation des fonctionnaires travaillant en dehors de Bangui en zone de conflits- UNDP- aucune date
Rapport de l'évaluation du projets ARAT-RESA - Février 2017
2eme rapport du comité de suivi RESA - Août 2018
Rapport de synthèses des missions sur la présence des fonctionnaires à travers le pays -Primature- Sept 2018 à Janv 2019
rapport des incidents survenus à Bambari entre Juin 2018 et Janvier 2019 après le projets RVC- IOM
Rapport de la MINUSCA- PAD Local Peace Processes Monthly Tracking Table Juillet 2019
Rapport annuel au PBSO 2018- Secrétariat PBF RCA
Rapports de suivi- Janvier, Février, Mars, Avril 2018 Secrétariat PBF RCA
Rapport de suivi de mise en œuvre du portefeuille RCA- Secrétariat PBF RCA- Août 2019
Rapport d'une téléconférence PBSO sur le progrès du portefeuille PBF en RCA -Secrétariat PBF RCA- Mars 2017

Annexe VI : Liste de projets évalués

Période 2014-2016

PBF Priority 1 Support the implementation of peace agreements and political dialogue				Allocated budget
<i>PBF/IRF/90</i>	<i>Support for return of ex-Seleka to communities (CAR)</i>	<i>June 2014 - June 2015</i>	R1: Contribute to the restoration of a secure climate in Bangui by reducing the attacks caused by the presence of armed groups R2: Implementing confidence building measures	\$ 2,502,516
<i>PBF/IRF/78</i>	<i>Strengthening of the human rights monitoring and reporting capacity in the Central African Republic</i>	<i>December 2013 - March 2015</i>	R1: Improved quality and timeliness of information related to human rights violations committed throughout the country	\$ 906,933
Priority 2 Promote coexistence and peaceful resolution of conflict				
<i>PBF/IRF/103</i>	<i>Support to national political dialogue and community reconciliation efforts</i>	<i>May 2014 - 31 Dec 2017</i>	R1: The implementation of the Cessation of Hostilities Agreement signed on 23 July 2014 and subsequent steps is effective and allows the beginning of a process of political dialogue with the involvement of all national actors. R2: Capacities of actors and institutions in the field of conflict transformation and peacebuilding are strengthened and institutionalized R3: Reintegration and socio-economic recovery programs help to ease tensions and foster interactions between antagonistic groups	\$3,595,478

			R4: Political parties, election candidates and civil society are better equipped for quality participation in the electoral process and contribute to strengthening peace and social cohesion in the CAR	
<i>PBF/IRF/130</i>	<i>Support to the Electoral Cycle</i>	<i>December 2015 - June 2016</i>	R1: The security of the electoral process is ensured and the electoral process takes place in a secure and peaceful environment.	\$1,027,200
<i>PBF/IRF/128</i>	<i>Community Violence Reduction in the Central Africa Republic (Paoua)</i>	<i>Nov 2015 - June 2018</i>	R1: Economic reinsertion of armed groups' elements non eligible for the national DDR Programme achieved through skills training and income generation activities R2: Social reinsertion of armed groups' elements non eligible for the national DDR programme and peaceful coexistence within their communities	\$4,750,000
Priority 4 Re-establish essential administrative services				
<i>PBF/IRF/129</i>	<i>Support to the Redeployment of State Authority and Socio-Economic revitalization of Communities</i>	<i>November 2015 - December 2018</i>	R1: Rapid resumption of local governance functions is effective and promotes stability and recovery of communities R2: Increased protection of populations promotes economic recovery, social and public services, through the restoration and strengthening of security services (police and gendarmerie) at the prefectural level R3: Increased responsiveness and accountability of local government to the needs of its citizens R4: Increased access to employment and other livelihoods leads to tangible and substantial improvements for people and is a factor of confidence and stability in the medium and long term.	\$3,000,000

PBF/IRF/88	Emergency support to 4-month salary payments to Police & Gendarmerie	Jan 2014 - 31 Dec 2016	R1: Salaries of police and gendarmerie agents are paid	\$5,762,600
			R2: Risks associated with HRDDP compliance are tracked	
PBF/IRF/79	Emergency rehabilitation of the functional capacities of Police stations and Gendarmerie brigades in Bangui	Jan 2014 - June 2016	R1: Bangui police stations and brigades equipped with furniture, office equipment and means of mobility rendering them a minimum functionality.	\$2,496,718
Total for 2014-2016				\$21,041,445

Période 2016-2018/19

PBF Priority 1 Support the implementation of peace agreements and political dialogue				Allocated budget
PBF/IRF/186	Support for the Renewal of the Internal Security Forces (ISF)	Sept 2017 - Feb 2019 and extended until June 2020	R1: Security and stability improved through the deployment of 500 new Police and Gendarmerie recruits	\$ 3,946,931.16
			R2: The facilitation of retirements and the management of human resources are effectively ensured and contribute to peace and social cohesion.	
			R3: Le plan de communication RSS favorise une meilleure connaissance de la RSS ainsi que le renforcement de la confiance entre les autorités, les populations et les FSI.	
1PBF/IRF/187	Support to mediation and dialogue for a durable peace in CAR	Sept 2017 - June 2020	R1: Support for intra-centrafrican mediation facilitates the search for lasting peace in a comprehensive, transparent and concerted manner	\$ 4,503,995.83
			R2: National mediation capacities are effectively strengthened to promote national commitment to the peace process	

			R3: The communication policy of the CAR Government on mediation and dialogue is established and implemented to promote a better level of information of the populations and partners on the peace process.	
Priority 2 Promote coexistence and peaceful resolution of conflict				
<i>PBF/IRF/185</i>	<i>Community Violence Reduction in the Central Africa Republic (Bambari)</i>	<i>Sept 2017 - June 2020</i>	<p>R1: Social reinsertion of armed groups' elements non-eligible for the national DDR Programme into their communities is achieved, and community security is enhanced, through their joint participation with local youth of conflict-carrying capacity, in the implementation of high-priority community infrastructure projects, identified as such by the LCs of the target communities.</p> <p>R2: Economic reintegration of all CVR direct beneficiaries achieved through market-study-verified vocational/skills training, tutoring and development of sustainable income generation activities, thereby enhancing community security by making them stakeholders in the peace process.</p>	\$4,000,000
<i>PBF/IRF/183</i>	<i>Promotion of political participation and leadership of women in peacebuilding processes</i>	<i>Sept 2017 - August 2019</i>	<p>: The enabling environment for women's political participation and public life in CAR has improved.</p> <p>R2: women participate better in political and public life and their leadership is strengthened</p> <p>R3: Female leadership is promoted in community governance</p>	\$2,931,670
Priority 4 Re-establish essential administrative services				

<i>PBF/IRF/184</i>	<i>Restoration of State Authority and Socio-Economic Recovery in Bambari</i>	<i>Sept 2017 - August 2019</i>	R1: The active presence of the security forces promotes the protection of populations and their confidence in the prospects of peace and stability in their locality. R2: Benefits of basic public services are improved and contribute to restoring trust between the state and citizens.	\$2,000,000
<i>PBF-IRF-223</i>	<i>Support to the coordination, monitoring and evaluation for the implementation of the PBF Portfolio in CAR</i>	<i>January 2018 - December 2019</i>	<i>R1: The coordination of the PBF portfolio facilitates the achievement of expected results, through a strengthened strategic guidance and monitoring and evaluation framework.</i>	\$837,100
Total for 2016-2018				\$21,219,697