

Programme d'appui à la stabilisation des moyens d'existence, à la protection et à la résilience des communautés dans les zones affectées par les conflits en RCA

Rapport d'Avancement Annuel

1er mars – 31 décembre 2014



Identification du Projet:	00089429
Durée:	24 mois
Résultats 1 et 2 du Cadre Stratégique intérimaire 2014-2015:	<ol style="list-style-type: none"> 1. La sécurité des personnes et des biens est restaurée sur l'étendue du territoire, l'État de droit respecté, et les processus DDR et RSS sont mis en place aussi bien pour la stabilisation immédiate de la RCA que pour sa reconstruction et son développement à plus long terme ; 2. Les services de base et l'assistance humanitaire sont durablement accessibles et disponibles aux populations affectées et vulnérables, et celles-ci recouvrent leurs moyens d'existence et capacités de résilience
Cadre programmatique PNUD 2014-2015 : Composante 1	Renforcement de la cohésion sociale des communautés affectées par la crise
Financement requis	\$27 093 450
Budget 2014 (de démarrage)	\$3 240 000
Agence d'exécution :	PNUD

TABLE DES MATIERES

I. RESUME ANALYTIQUE	5
II. ÉVOLUTION DU CONTEXTE	7
III. BREF RAPPEL SUR LE PROGRAMME	9
a. Objectifs	9
b. Composantes clés	9
c. Bénéficiaires du programme et zones de mise en œuvre	9
d. Résultats attendus	10
IV. PROGRES REALISES DANS LA MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME	11
a. Sécurité communautaire et cohésion sociale	11
b. Appui au Redéploiement de l'Administration	13
c. Relance de l'économie locale	15
d. Gestion et mise en œuvre du programme	20
V. DEFIS, PROBLEMES DE MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME ET ENSEIGNEMENTS TIRÉS	23
a. Défis et problèmes de mise en œuvre	23
b. Enseignements tirés	24
VI. PLAN DE TRAVAIL FUTUR	26
a. Relance de l'économie locale	26
b. Redéploiement de l'Administration	26
c. Protection, cohésion sociale et réconciliation nationale	27
d. Coordination, gestion de l'information et communication	28
e. Gestion globale du programme :	29
VII. ANNEXES	29
a. Annexe I : Rapport Financier (Synthèse)	30
b. Annexe II: Matrice de suivi de la performance	31
c. Annexe III: Journal des risques	36
d. Annexe IV: Journal des problèmes	39

Sigles et Abréviations

AFD :	Agence Française de Développement
BAD :	Banque Africaine de Développement
BCPR :	Bureau of Conflicts Prevention and Recovery
CCA :	Common Country Assessment (en français Bilan Commun Pays)
CNRAP :	Coordination Nationale du Redéploiement de l'Administration Publique
DDR :	Désarmement, Démobilisation et Réintégration
GTRA :	Groupe de Travail pour le Redéploiement de l'Administration
MATDR	Ministère de l'Administration du Territoire, de la Décentralisation et de la Régionalisation
MINUSCA :	Mission Intégrée des Nations Unies pour la Stabilisation de la Centrafrique
OSC :	Organisations de la Société Civile
PBF :	Peace Building Fund (Fonds de Consolidation de la Paix)
PDI :	Personnes Déplacées Internes
PNUD :	Programme des Nations Unies pour le Développement
SNU :	Système des Nations Unies
THIMO :	Travaux à Haute Intensité de Main d'œuvre
UE :	Union Européenne
VNU :	Volontaire des Nations Unies

I. RESUME ANALYTIQUE

Le Programme d'appui à la stabilisation des moyens d'existence, à la protection et à la résilience des communautés dans les zones affectées par les conflits en Centrafrique (PRESCO) est une des réponses du PNUD à la crise que traverse à nouveau la République Centrafricaine depuis décembre 2012. Le programme est harmonisé avec le cadre stratégique du SNU en Centrafrique (2014-2015) et le cadre programmatique du bureau-pays, tous les deux alignés à la Feuille de route de la transition.

Le programme PRESCO a été initié dès 2012, validé en 2013 et mis en œuvre à partir de mars 2014. Ce programme qui vise à stabiliser et protéger les communautés, repose sur quatre piliers à savoir : a) l'accès aux moyens productifs et revitalisation de l'économie locale, b) la réconciliation et cohésion sociale ; c) l'État de droit, Justice et Sécurité ; d) l'accès aux services publics de base et l'appui au renforcement des processus politiques et institutionnels nationaux.

Trois résultats sont attendus de ce programme :

1. Les communautés les plus affectées par le conflit sont rapidement stabilisées, gèrent les conflits et l'insécurité qui les affectent et contribuent à restaurer la confiance et la cohésion sociale ;
2. L'économie locale est relancée, l'accès aux services sociaux de base est amélioré et la réintégration des rapatriés, des déplacés internes et d'ex-combattants dans la communauté d'accueil est effective ;
3. Les communautés ont accès aux services publics de base et les processus politiques et institutionnels nationaux sont facteurs de confiance et de stabilité à moyen et long-terme.

Au cours de l'année 2014, et sur la base du Plan de Travail Annuel 2014, des progrès suivants ont été accomplis :

1. Coordination et animation du Cluster « Moyens de Subsistance et Stabilisation des Communautés »
2. 11500 emplois-jours créés à travers les THIMO à Bangui et Bossangoa ayant occupé 3443 individus de manière rotative et 43 037 500 FCFA injectés dans l'économie locale à la fin du projet ;
3. 40 comités locaux de cohésion sociale mis en place dans 7 des 8 arrondissements de Bangui dont la moitié des membres est constituée de jeunes de moins de 30 ans ;
4. 10 plans de sécurité/sûreté communautaire validés et en cours de mise en œuvre ;
5. 1050 individus formés à la cohésion sociale et à la médiation ;
6. 2 bâtiments administratifs réhabilités et équipés à Bossangoa ;
7. Une analyse économique des ménages finalisée et en cours d'édition ;
8. Un Groupe de travail d'Appui au Redéploiement de l'Administration (GTRA) mis en place et fonctionnel ;
9. Une Enquête Nationale d'Évaluation Rapide des Besoins en Redéploiement de l'Administration Préfectorale et Services sociaux de Base réalisée et le rapport final

diffusé ;

10. Une base de données sur la présence des autorités publiques en régions « *Lisango* » mise en place et fonctionnelle ;
11. Formulation, financement et lancement du projet d'appui au processus de réconciliation nationale pour une paix durable en RCA.

Les dépenses effectuées sur le projet de mars à décembre 2014, s'élèvent à un million neuf cents vingt mille deux cents trente-neuf mille (1.920.239,06) US dollars, soit un taux d'exécution d'environ 65%.

Les défis associés au programme sont nombreux à l'image de l'ampleur de la crise qui a touché pratiquement tout le pays. On peut citer notamment la perte des moyens d'existence (emplois, revenus, production agricole, etc.) des populations les plus vulnérables, la destruction des bases de l'économie nationale et locale, les nombreux déplacements des personnes à l'intérieur de leur localité qui accroissent leur vulnérabilité, la récurrence de l'insécurité et les tensions intercommunautaires. L'insuffisance des ressources financières constitue également un défi à relever si le programme veut apporter des changements significatifs dans la vie des populations.

Les prochaines étapes du programme vont consister en :

1. L'appui à la mise en œuvre de la stratégie nationale de réconciliation et de cohésion sociale;
2. L'appui à la relance de l'économie locale et la réinsertion des déplacés, ex-combattants, groupes vulnérables à travers la fourniture d'actifs productifs, la réhabilitation des marchés locaux, des voies d'accès et autres infrastructures de base à travers les THIMO;
3. L'appui à la définition et à la mise en œuvre de la stratégie nationale en matière de redéploiement de l'administration, articulé avec la nécessité de redresser les moyens de subsistance et de renforcer la gouvernance locale;
4. La mise en place des bureaux de projets pour le programme à Bossangoa et à Bria - si les conditions sécuritaires le permettent ;
5. Le pilotage du programme, y compris le recrutement du staff nécessaire, la mise en œuvre et le suivi-évaluation du programme.

II. ÉVOLUTION DU CONTEXTE

La République centrafricaine (RCA) connaît une instabilité politique, sociale et économique depuis son accession à l'indépendance, en 1960. La crise qui sévit actuellement dans le pays prend son origine dans le coup d'état de mars 2013, quand l'ancien président Bozizé a été renversé par les milices armées de la Séléka (Coalition) soutenues par Michel Djotodia qui s'est auto-proclamé Président. Le conflit se transforme rapidement en conflit intercommunautaire, opposant majoritairement les milices de la Séléka, à majorité musulmane, aux milices d'auto-défense, les Anti-Balaka, à majorité chrétienne.

Depuis près de dix-huit mois, des efforts sont déployés par la communauté internationale pour la stabilisation du pays. Cependant, ces efforts s'étant avérés insuffisants, le Conseil de Sécurité des Nations Unies, pour empêcher le pays de plonger dans l'anarchie, a mis en place la Mission Multidimensionnelle Intégrée des Nations Unies pour la Stabilisation en République Centrafricaine (MINUSCA) le 10 avril 2014. Cette mission est pleinement opérationnelle depuis le 15 septembre 2014 alors que la situation continue à se détériorer dans certaines parties du pays. C'est dans ce contexte que des pourparlers de paix ont été engagés entre le gouvernement de transition et les belligérants, sous l'égide du médiateur de la crise centrafricaine. Ces pourparlers ont abouti à l'organisation à Brazzaville du Forum de réconciliation nationale inter-centrafricain (du 21-23 juillet 2014) avec la signature d'un accord de cessation des hostilités par les parties. L'accord engage les signataires à une cessation immédiate des hostilités et établit un mécanisme de surveillance et de suivi composé de représentants des groupes politiques et armés, les autorités de transition et les membres de la communauté internationale.

En réponse à l'évolution de la RCA et à la nécessité d'assurer une réponse robuste à la crise, l'*Executive Team* du PNUD a décidé d'adopter un plan pour fournir un soutien financier et technique supplémentaire pour le bureau de pays qui traversait un moment très critique, afin de mieux positionner le programme-pays sur trois axes de concentration, à savoir: (i) la protection des communautés les plus à risque, le relèvement précoce et la résilience; (ii) la réintégration communautaire locale des groupes vulnérables et (iii) le renforcement des capacités de planification stratégique et de développement de partenariat avec les institutions clés du gouvernement de transition.

Dans le cadre de cette réponse, le PNUD a formulé et soutenu le développement de projets pour soutenir les initiatives nationales et locales qui s'attaquent aux causes profondes du conflit et permettent surtout de fournir des dividendes de paix tangibles, en particulier pour les populations les plus pauvres et les plus vulnérables. C'est ainsi qu'avec le soutien du Fonds pour la consolidation de la paix (PBF), et en étroite coordination avec la MINUSCA, le PNUD met en œuvre un projet de 18 mois pour soutenir les initiatives de réconciliation et la cohésion sociale à moyen et long terme, en commençant avec le soutien financier et technique à l'organisation du Forum de Bangui et de ses mécanismes de suivi et de mise en œuvre, en l'occurrence, les infrastructures de la paix et un réseau de médiateurs en vue de promouvoir le dialogue inter et intra-communautaire sur la paix et la réconciliation.

C'est dans cette dynamique que, depuis octobre 2014, la communauté internationale a encore intensifié ses efforts pour appuyer et conseiller les autorités centrafricaines sur la voie à suivre sur le processus politique, y compris à l'égard de la mise en œuvre de l'Accord de Brazzaville.

Aussi, en plus d'étendre ses bons offices, la MINUSCA et le PNUD ont fourni des conseils stratégiques aux autorités de transition sur le processus politique en ce qui concerne un dialogue national inclusif et la cohésion nationale. Les 6 et 7 Novembre 2014, le PNUD a appuyé l'organisation d'un atelier méthodologique sur la préparation et l'organisation du Forum de Bangui (FdB) auquel les acteurs locaux, les partenaires nationaux et internationaux ont participé. À cette occasion, les participants à la réunion ont pu définir des options et des lignes méthodologiques directrices pour le Comité préparatoire du FdB.

C'est donc dans des conditions sécuritaires instables et volatiles, sur fond d'un processus de dialogue national fragile, que le *Programme d'appui à la stabilisation des moyens d'existence, à la protection et à la résilience des communautés dans les zones affectées par les conflits en Centrafrique* (PRESCO) a été mis en œuvre.

III. BREF RAPPEL SUR LE PROGRAMME

a. **Objectifs**

L'objectif global du programme est de contribuer à la stabilisation et à la consolidation de la paix en République Centrafricaine à travers un cadre d'intervention cohérent et multisectoriel en vue de créer les conditions propices à la relance de l'économie et au processus de cohésion sociale. De manière plus spécifique le programme vise à :

1. Soutenir les activités nécessaires à la relance de l'économie locale, l'amélioration de l'accès aux services sociaux de base, la réintégration effective des rapatriés, des déplacés internes, des ex-combattants et autres groupes vulnérables dans leurs communautés d'accueil.
2. Appuyer les efforts de stabilisation rapide des communautés en proie aux conflits et à l'insécurité et ainsi contribuer à restaurer la confiance entre les différentes composantes des communautés et entre le citoyen et l'État.
3. Favoriser la mise en place des capacités, des processus politiques et institutionnels au niveau local et national en vue d'asseoir durablement les bases pour un État stable à moyen et long terme.

b. **Composantes clés**

Les principales composantes du programme sont les suivantes :

1. Amélioration de l'accès aux moyens productifs et revitalisation de l'économie locale.
2. Promotion de la réconciliation nationale et renforcement de la cohésion sociale.
3. Promotion et renforcement de l'État de droit, la justice et la sécurité.
4. Amélioration de l'accès aux services publics de base et appui au renforcement des processus politiques et institutionnels nationaux.

c. **Bénéficiaires du programme et zones de mise en œuvre**

Les bénéficiaires directs du programme sont les membres des communautés affectées par le conflit, les communautés d'accueil et les PDI, les retournées, les réinstallées, les démobilisés volontaires, les ménages les plus précaires, les victimes de VBGS, les groupes marginalisés et d'autres groupes vulnérables et affectés par la crise. Les bénéficiaires indirects du programme sont également les autorités locales, les organisations de base, les leaders communautaires ainsi que tous ceux qui bénéficient de l'amélioration de l'accès aux infrastructures socio-économiques.

Les activités seront mises en œuvre dans les arrondissements de la ville de Bangui, ses environs immédiats (Bimbo et Bégoua) et dans les communes des préfectures de l'Ouham-Pendé, l'Ouham, la Nana-Gribizi, et la Haute-Kotto. Elles pourraient être étendues à toute autre zone à risque en fonction de la disponibilité des ressources et de l'amélioration de la situation sécuritaire.

Tableau 1: Effectif des populations ciblées dans les zones d'intervention

Préfectures	Effectif de la population	Total population cible
Bangui	704 969	113 705
Ouham	405 892	84 561
Ouham-Pendé	473 265	105 170
Nana-Gribizi	129 518	28 156
Haute-Kotto	99 286	25 458
Total	1 812 930	357 050
% pop. touchée		19,69%

d. Résultats attendus

Les résultats clés poursuivis par le programme sont les suivants:

1. Les communautés les plus affectées par le conflit sont rapidement stabilisées, gèrent les conflits et l'insécurité qui les affectent et contribuent à restaurer la confiance et cohésion sociale entre elles ;
2. L'économie locale est relancée, l'accès aux services sociaux de base est amélioré et la réintégration des rapatriés, des déplacés internes et d'ex-combattants dans les communautés d'accueil est effective ;
3. Les communautés ont accès aux services publics de base et les processus politiques et institutionnels nationaux sont facteurs de confiance et de stabilité à moyen et long-terme.

IV. PROGRES REALISES DANS LA MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME

Validé et signé en février 2014, c'est en avril 2014 que le programme a été effectivement lancé, avec la mobilisation des premiers financements. C'est à cette période que le plan d'action annuel a été défini et les activités concrètes lancées, en partenariat avec les ONG Agency for Technical Cooperation and Development (ACTED) et Danish Refugee Council (DRC) à Bangui et Bossangoa à travers deux sous-projets :

1. le sous-projet « *Appui à la résilience des communautés affectées par les conflits en RCA* » financé sur les fonds propres du PNUD (TRAC) et mis en œuvre par ACTED à Bangui dans le 4^{ème} et le 7^{ème} arrondissement et à Bossangoa, dans le nord du pays. Ce projet qui s'inscrit dans la composante matérielle du programme liée aux mesures de protection sociale, vise la création d'emplois rapides pour les populations les plus vulnérables. Des emplois ont été notamment créés dans la réhabilitation des routes (à l'instar de la réhabilitation de la route allant de l'antenne ENERCA de Gobongo à la Cité Jean XXIII dans le 4^{ème} arrondissement de Bangui), des pistes et voies d'accès aux champs et aux marchés, à travers les travaux de haute intensité de main d'œuvre (THIMO).
2. le sous-projet « *Renforcement des capacités de protection communautaire par la restauration de la cohésion sociale et la réduction des risques dans la sous-préfecture de Bossangoa et le 7^{ème} arrondissement de Bangui* » constitue quant à lui la composante « soft » du programme avec des activités telles que la mobilisation sociale, la sensibilisation, la formation et mise en place des comités locaux de cohésion sociale (et de médiation des conflits). D'autres appuis ont porté sur le renforcement des capacités de résilience des femmes et personnes ayant des besoins spécifiques, à travers des microprojets économiques et sociocommunautaires.

Les résultats obtenus de ces activités sont résumés ci-après :

Résultat 1 : Les communautés les plus affectées par le conflit sont rapidement stabilisées, gèrent les conflits et l'insécurité qui les affectent et contribuent à restaurer la confiance/cohésion sociale

L'atteinte de ce résultat nécessite cinq produits dont quatre et certaines activités ont été planifiés pour 2014. Le rapport se focalise sur les cibles annuelles de 2014 et les activités jugées réalisables dans une situation où l'insécurité se révèle être une réalité constante.

a. Sécurité communautaire et cohésion sociale

Output 1.1: Les capacités des autorités locales, des leaders communautaires, de la Police et de la Gendarmerie nationales, des représentants des confessions religieuses, des minorités et de la société civile sont renforcées en gestion de conflits et de la sécurité au niveau local.

Pour ce produit, les cibles annuelles visées pour 2014 sont les suivantes :

1. Au moins 15% des fonds alloués aux plans locaux de sécurité ciblent des activités relatives aux SGBV
2. Au moins 50% de la population se sent en sécurité (fin 2013) ; 10% des incidents sécuritaires affectant les femmes sont des viols

L'atteinte de ces deux cibles annuelles a été recherchée à travers le projet de renforcement de la cohésion sociale axé sur la mobilisation, l'information et la sensibilisation des populations,

impliquant la mise en place des comités de cohésion sociale dans le 3^{ème} et le 4^{ème} arrondissement de Bangui. L'objectif principal de ce projet était de contribuer au renforcement de la cohésion sociale et de la protection communautaire. Les activités proprement dites ont notamment porté sur :

1. Le renforcement des liens intercommunautaires et interreligieux ;
2. Le renforcement des capacités de gestion non-violente des conflits interpersonnels et communautaires ;
3. Le renforcement de la sûreté communautaire.

Au terme de ce sous-projet, les résultats suivants ont été obtenus :

1. 40 comités de cohésion sociale (CCS) créés dans les 40 quartiers du 7^e arrondissement. Ils sont composés à 50%, de jeunes;
2. 800 membres des CCS formés ;
3. Plus de 311 activités de renforcement de la confiance organisées par les membres des comités;
4. Les 800 membres des CCS formés sur l'analyse et la gestion des conflits ;
5. Des programmes radiophoniques sur les expériences positives et des bonnes pratiques de construction de confiance ont été montés. Ils seront diffusés à Bangui au courant du mois de janvier-février 2015 ;
6. 24 staffs nationaux de DRC formés par ICRC comme formateurs des médiateurs. Ceux-ci ont à leur tour formé 225 membres des comités locaux dans le 7^e, 4^e et 3^e arrondissement de Bangui, pendant une semaine ;
7. 6.292 activités de sensibilisation à la non-violence dont les sketches, journées de réflexion et d'autres activités participatives organisées dans les 100 quartiers qui couvrent les 3 arrondissements de Bangui ;
8. Des plans de sûreté communautaire réalisés dans les 10 groupements de quartier. Ils seront mis en œuvre dans les zones d'intervention du projet.

Il ressort du sondage réalisé à la fin du projet dans le 7^e, 4^e, et 3^e arrondissement une légère amélioration des relations entre les communautés à Bangui. Le pourcentage de personnes ayant déclaré recourir aux méthodes non violentes dans la gestion des conflits a augmenté de 10%. De plus, 80% des conflits sont référés aux comités de cohésion sociale et ont été gérés de manière non violente. Les comités locaux de cohésion sociale sont régulièrement sollicités dans les cas de disputes familiales et entre individus.

La gestion des conflits et la sécurité au niveau local ne peuvent être vraiment efficaces que si elles sont adressées de manière participative et collective par tous les protagonistes locaux, et coordonnées par les autorités reconnues dans le milieu. Mais au préalable, ces dernières doivent être présentes à leur poste. C'est pour ce faire que le programme a appuyé la réhabilitation des locaux abritant les services déconcentrés de l'État pour faciliter la réinstallation des autorités locales à Bossangoa et dans certains arrondissements de Bangui.

Output 1.2 : Les communautés sont outillées pour protéger les droits fondamentaux de l'homme et opérationnaliser les fonctions de justice de base et assistent les victimes de violences (VBGS).

Pour ce produit 1.2, une seule cible annuelle a été prévue: *Au moins un centre de prise en charge intégrée opérationnel (dont 30% de para juristes sont femmes) par municipalité.* Cependant aucune activité allant dans ce sens n'a été réalisée en 2014, car un projet spécifique touchant les questions de justice à la base a été formulé pour une mise en œuvre en 2015. En outre, les activités d'appui aux victimes de violences basées sur le genre et le sexe dans le cadre de PRESCO ont été initiées dans le cadre d'un plan d'action multipartenaire (UNFPA et FAO) d'appui aux femmes victimes de VBGS. Ce plan d'action sera mis en œuvre essentiellement au travers d'une plate-forme multifonctionnelle. Les actions suivantes ont été amorcées, mais elles devront se poursuivre en 2015 avant de produire des résultats tangibles:

1. Identification des femmes victimes bénéficiaires ainsi que les jeunes-à-risques bénéficiaires (intégrés dans les Comités de prévention), identification et validation par Mme la Ministre des Affaires Sociales, des sites pour la création des emplois temporaires, sous la modalité « argent contre travail » ;
2. Organisation des réunions avec les acteurs locaux et autorités locales sur les violences à l'endroit des femmes liées aux conflits, dans les trois (3) zones d'intervention du projet ;
3. Organisation des sessions de formation sur les mécanismes/outils de prévention des violences sur les femmes en situation de conflits ;
4. Réhabilitation et dotation en équipements informatiques pour les trois (3) centres d'écoute de Bimbo, Benz-vi (5ème Arrondissement) et Bégoua ;
5. Lancement du processus de création de comités locaux pour la prévention des violences à l'endroit des femmes (en situation de crise) – à poursuivre en 2015

b. Appui au Redéploiement de l'Administration

Sous ce même produit 1.1, des initiatives ont été prises pour accompagner le Ministère de l'Administration du Territoire, de la Décentralisation et de la Régionalisation (MATDR) à mener des réflexions autour d'une stratégie de redéploiement de l'administration territoriale en provinces. Cette stratégie devait se matérialiser non seulement par la production d'un document de stratégie en matière de redéploiement de l'administration, mais aussi et surtout à travers des activités concrètes de redéploiement et de réinstallation des autorités locales.

C'est donc en réponse à l'urgente nécessité d'encourager la présence de l'État dans l'arrière-pays, et en soutien aux actions du Gouvernement, que le PNUD a pris l'initiative de mettre en place un cadre multipartenaire de réflexion sur la problématique de redéploiement de l'administration. En avril 2014, le Groupe de travail d'appui au redéploiement de l'administration (GTRA) a été créé, en s'assignant deux missions principales : (i) fournir des recommandations aux autorités centrafricaines sous la forme de mesures à mettre en œuvre pour renforcer la présence de l'État dans des zones prioritaires et (ii) se doter d'un cadre multipartenaire pour une meilleure coordination des interventions dans le domaine du redéploiement de l'administration par les PTF. Les premiers acteurs mobilisés étaient, outre le MATDR, les missions de coopération bilatérale et multilatérale (France, UE, BM, BAD), MISCA, SANGARIS et la MINUSCA.

Au plan fonctionnel, le GTRA dont le secrétariat technique est assuré par le PNUD, a tenu jusqu'à ce jour, une dizaine de réunions. Malgré son caractère informel, le GTRA s'est construit, de par la qualité et la pertinence de ses analyses, une référence utile dans le champ du redéploiement de l'administration. C'est sous l'impulsion du GTRA qu'il a été recommandé trois actions clés : (i) l'évaluation rapide des besoins en redéploiement de l'administration et des services sociaux de

base, (ii) l'élaboration d'une stratégie nationale de redéploiement de l'administration et (iii) une cartographie (mapping) des actions en cours dans le domaine du RA.

Évaluation des besoins en RA et services sociaux de base

Recommandé par le GTRA, cet exercice s'est avéré être un outil important d'aide à la décision. S'il est vrai que l'insécurité ambiante ne laissait guère de doute sur l'état de destruction et de pillage systématiques des infrastructures publiques, il manquait cependant des données fiables pour corroborer les informations en la matière. Durant les mois de juillet et août 2014, une équipe du PNUD a organisé une enquête nationale pour l'évaluation rapide des besoins en redéploiement de l'administration. Tous les préfets ont été formés à la collecte des données lors d'un séminaire qui a eu lieu à l'Hôtel Azur le 14 juillet 2014, à Bangui. La contribution de la SANGARIS s'est avérée décisive quant à l'acheminement des questionnaires au pool de traitement au PNUD. La restitution des résultats de l'enquête s'est faite lors d'un mini-atelier organisé à Bangui le 18 novembre 2014 où une cinquantaine de partenaires nationaux, les agences du SNU (UNFPA, UNICAF et MINUSCA) et les institutions multilatérales (BAD, Banque mondiale et Union européenne et BAD) ont participé aux travaux, y compris le ministre de l'Administration du Territoire, de la Décentralisation et de la Régionalisation et ceux de la Fonction Publique et de l'Éducation. Le rapport diffusé en décembre 2014¹, fournit les données de référence sur l'état des lieux des infrastructures publiques et de la présence des agents de l'État et de services sociaux de base clés. Il reprend également les principales recommandations issues de l'atelier de restitution.

Pour optimiser l'actualisation et l'exploitation des données collectées et surtout permettre un suivi efficace de l'évolution des informations, un système intégré de gestion des données a été élaboré. En l'état actuel, l'étude de faisabilité de son accessibilité en ligne est en cours. Cette possibilité sera d'autant plus opportune qu'un mécanisme opérationnel et participatif d'alimentation de la base de données sera défini et suivi. Il s'agit sans doute de l'un des défis du GTRA en 2015.

Stratégie de Redéploiement de l'Administration

Les réflexions du GTRA ont abouti à la conclusion que des orientations stratégiques et opérationnelles du processus de redéploiement de l'administration par la partie nationale étaient nécessaires. Concrètement, la stratégie nationale devra se concevoir par la définition des lignes directrices, notamment sur les zones prioritaires, les mesures incitatives, la planification et la coordination des actions dans le domaine du redéploiement de l'administration. C'est dans cette optique que le MATDR a organisé en décembre 2014, un séminaire de formulation de la Stratégie Nationale du Redéploiement de l'Administration auquel les membres du GTRA ont été conviés et dont les travaux du sous-groupe relatif au redéploiement ont été facilités par le PNUD. Le document de stratégie proposé à l'issue du séminaire et bonifié suite aux travaux organisés par le MATDR avec l'appui du PNUD, aborde cinq (5) questions clés, notamment, (i) les mesures incitatives au retour des agents de l'état au poste, (ii) les zones priorités (en affirmant du même coup la dimension nationale du redéploiement), (iii) l'exigence du renforcement des capacités des agents à travers des formations ciblées (les modules de formation sont en cours d'élaboration), (iv) la réhabilitation et l'équipement des bureaux et résidences des fonctionnaires et (v) la coordination des actions de redéploiement.

A la lecture du document de stratégie, il ressort que des améliorations sont à faire dans le sens de dépasser la vision mono sectorielle de la stratégie et embrasser une vision multisectorielle du redéploiement de l'administration, incluant d'autres services publics tels la justice, la sécurité et autres services sociaux de base (santé, éducation, etc.). À ce titre, le leadership du MATDR dans

¹ http://www.cf.undp.org/content/car/fr/home/library/democratic_governance/enquete-nationale-pour-levaluation-rapide-des-besoins-en-redeplo/ ou <http://www.jeuneafrique.com/Article/ARTJAWEB20150219110430/>

ce domaine sera d'autant plus renforcé que l'administration territoriale se donnera un rôle de locomotive pour entraîner les autres administrations à se redéployer sous forme de *paquet de services administratifs*. C'est dans cette perspective que le MATDR prévoit signer un décret portant création de la Coordination Nationale du redéploiement de l'Administration Publique (CNRAP). Cette structure nationale serait élargie non seulement aux Partenaires Techniques et Financiers, mais aussi à d'autres départements ministériels. Le PNUD serait bien entendu représenté au sein de cette structure dont l'installation est prévue au courant du premier trimestre 2015.

Actions réalisées

En appui aux efforts du MATDR, le PNUD a financé la réhabilitation et l'équipement en mobiliers de bureau et matériel informatique de la Mairie de Bossangoa et la Préfecture de l'Ouham. Les deux bâtiments ont été visités par le Directeur Régional Afrique du PNUD, en date du 07 février 2015. C'est aussi dans ce même cadre qu'une évaluation des infrastructures de la Mairie de Bimbo et de la Préfecture de l'Ombella-Mpoko a été récemment réalisée.

c. Relance de l'économie locale

Output 1.3 : Les moyens de subsistance des communautés les plus affectées par le conflit sont renforcés et des emplois sont créés à travers la réhabilitation et l'amélioration des infrastructures et services communautaires, respectueuses de l'environnement.

Les cibles annuelles visées pour ce produit en 2014 sont les suivantes

1. 1 Document d'Analyse de l'économie des ménages (AEM) incluant une évaluation des stratégies d'adaptation disponible et diffusé
2. 1 plan de recrutement dans les THIMO, disponible
3. 1 cartographie des THIMO disponible

Analyse de l'économie des ménages (AEM)

En avril 2014, le PNUD a réalisé une enquête socio-économique des ménages menée à Bangui et dans les communes environnantes. C'est à ce jour l'unique étude de ce type. Il permet d'informer sur les conditions de vie des populations en dehors des sites des PDI.



Photo 2: les membres d'un ménage avec un enquêteur

Cette enquête à laquelle les étudiants de l'Université de Bangui ont participé, avait pour but de disposer de données fiables et actualisées sur les moyens d'existence des populations de la ville de Bangui et Bimbo. Les résultats obtenus ont permis de fournir des éléments de base pour la programmation des actions humanitaires et l'élaboration de la stratégie en matière de stabilisation communautaire et de soutien aux moyens d'existence durables à Bangui. L'enquête a été conduite auprès de 690 ménages. Le rapport d'enquête sera officiellement diffusé en début de l'année 2015.

² <http://www.cf.undp.org/content/car/fr/home/presscenter/pressreleases/2015/02/il-faut-eliminer-l'exclusion-pour-mettre-fin-a-la-crise-en-centra.html>

Accompagnement social (Plateforme sur les THIMO)

Le Cluster³ « Moyens de Subsistance et Stabilisation Communautaire » (MSSC) coordonné par le PNUD a activement participé aux réunions de la plateforme THIMO, regroupant les principaux bailleurs de développement (BAD, Banque mondiale, PNUD, UE), le secteur privé, les autorités, pour développer un « Guide THIMO », un document qui harmonise les conditions de travail, la rémunération et définit les modalités d'accompagnement social pour les travailleurs. Ce guide est aujourd'hui repris et appliqué par les principaux bailleurs de fonds. Une cartographie des THIMO a été également produite par la plateforme.

Le programme a initié un projet « Appui à la résilience des communautés affectées par les conflits en RCA » dont la mise en œuvre est menée en partenariat avec ACTED à Bangui et Bossangoa. Le projet a permis de mobiliser les membres de la communauté, notamment les jeunes et les femmes au travers des travaux à haute intensité de main-d'œuvre. Des plans de recrutement ont été dressés tant à Bangui qu'à Bossangoa et un total de 3494 personnes ont été sélectionnées et utilisées dans le 4^{ème}, le 7^{ème} arrondissement de Bangui et la commune de Bimbo dont :

1. 2053 travailleurs dans le 7^e arrondissement : 87% de moins de 30 ans et 28% de femmes.
2. 281 travailleurs à Bimbo dont 85% de moins de 30 ans et 23% de femmes ;
3. 1159 travailleurs dans le 4^{ème} arrondissement dont 100% de moins de 30 ans et 36% de femmes.

A Bossangoa, 4400 emplois-jours ont été créés à travers la réhabilitation des routes menant aux champs et aux marchés. Ces travaux ont été finalisés en août 2014 et certains objectifs ont même été dépassés. Les revenus obtenus de la participation des populations aux THIMO ont permis de relancer le petit commerce (35%) et l'agriculture (32%) par les bénéficiaires.

Tableau 2 : Réalisations à Bossangoa

Désignation	Unité	Quantité prévue	Quantité réalisée	%
Travaux de piste :				
Désherbage	mL	5 000	8 450	169%
Création de fossé	mL	3 200	6 773	212%
Remise de la plateforme	mL	5 000	5 600	112%
Chargement de la plateforme, nivellement et compactage HIMO	mL	5 000	5 600	112%
Nettoyage des ouvrages hydrauliques	Nb	15	31	207%
Ouvrages de franchissement				
Réhabilitation des ouvrages : pont semi définitif (PSD)	Nb	1	1	100%
Construction des ponceaux semi définitifs	Nb	3	4	133%
Construction d'une buse	Nb	1	1	100%
Confection des passerelles en bois	Nb	15	19	127%
Construction de dalot en béton armé	Nb	1	1	100%
Construction de radiers en béton armé	Nb	2	2	100%

Dans le 7^{ème} arrondissement, 10 km de voies d'accès ont été réhabilités par 4 équipes rotatives de 90 personnes en moyenne par équipe ; ce qui a permis de créer 11500 emplois-jour. De plus, les capacités techniques du partenaire de mise en œuvre et de certains membres influents du 4^{ème} et du 7^{ème} arrondissement ont été renforcées dans le domaine de l'entretien de routes à travers une série de formations.

³ Groupe de responsabilité sectorielle : <http://www.humanitarianresponse.info/fr/operations/central-african-republic/early-recovery>

Par ailleurs, dans le 4^{ème} arrondissement de la ville de Bangui, le PNUD en partenariat avec la MINUSCA, l'UNFPA et la FAO ont cofinancé la construction d'un Centre culturel de jeunes dont l'idée et l'esquisse du projet ont été initiés par les jeunes eux-mêmes. Il s'agit du Projet pilote des Nations Unies pour le Relèvement immédiat des Jeunes et la Sécurité Humaine en République Centrafricaine.

Ce projet, du point de vue des Agences contributrices, va transformer l'énergie réactive qui a fait du 4^{ème} arrondissement, une zone dite «rouge», quartier général des anti-balaka, en force active qui fournira des emplois temporaires aux jeunes et, à terme, des qualifications professionnelles. Le Directeur Régional du PNUD Afrique a soutenu ce projet lors de sa visite à Bangui, dont les travaux seront lancés en janvier 2015.

Output 1.4 : Les communautés affectées par les conflits sont sensibilisées sur la protection des droits de l'homme et la dynamique des conflits à travers les médias locaux.

Cibles annuelles 2014:

1. Au moins 10 villages dans chaque commune et 10 000 personnes sensibilisés sur la cohésion sociale/ conflit (60 % femmes et jeunes).
2. 1 atelier de formation des journalistes
3. mise en place de programme interculturel, interreligieux, sur la tolérance, la diversité et la paix à la radio



Photo 3 : 4 employés des THIMO à Bossangoa

Les activités prévues sous ce produit ont été menées dans le cadre du Projet d'Assistante Préparatoire de Cohésion Sociale placé sous le programme PRESCO (Produit 1.4). Ce projet a été rapidement mis en place pour appuyer les initiatives visant à faciliter le dialogue inter communautaire, suite à l'urgence de calmer des tensions très vives entre les groupes belligérants. Initialement prévue pour une période de trois mois, la mise en œuvre du projet a été étendue jusqu'à la fin de l'année 2014 afin de renforcer les activités déjà initiées en début de l'année 2014 et accompagner surtout la mise en œuvre de l'Accord de cessation d'hostilités signé à Brazzaville, en juillet 2014.

Compte tenu du climat d'insécurité qui a prévalu dans l'arrière-pays, le projet a concentré ses actions à Bangui, à travers des activités de plaidoyer, de communication et d'accompagnement d'initiatives de gestion locale des conflits, avec comme résultat recherché, *la réduction de la violence et l'apaisement des relations intercommunautaires.*

Les résultats obtenus sous ce chapitre sont les suivants :

1. Les populations des arrondissements de Bangui, les acteurs politiques et les membres des groupes armés sont largement informés sur le forum de Brazzaville et l'accord de cessation des hostilités à travers la diffusion du film du forum et du texte de l'Accord de cessation des hostilités ;
2. Organisation d'un atelier de renforcement des capacités sur la Cohésion Sociale de 75 autorités locales et leaders communautaires (dont 25 femmes) engagés pour la paix, dans 8 Arrondissements de la ville de Bangui ;

3. Organisation de l'Appel des femmes de Bangui pour l'arrêt de la violence et la paix dans le cadre de la Journée internationale de la femme du 8 mars 2014 : plus de 5000 femmes des 8 arrondissements de la ville de Bangui, dont près de 500 femmes-musulmanes mobilisées, ont lancé un appel pour l'arrêt de la violence et pour la paix, dont le texte a été diffusé dans les médias ;
4. Formation des comités de cohésion sociale par l'information et la sensibilisation des populations dans le 4^{ème} arrondissement de Bangui (activité réalisée en partenariat avec l'ONG internationale DRC) : 29 comités de cohésion sociale constitués et formés. Ces comités ont, à leur tour, sensibilisé et formé 490 personnes (membres des communautés).
1. 85 personnes sensibilisées et engagées pour promouvoir la cessation des violences, dont 49 chefs de groupes et leaders communautaires, 9 représentants des groupes armés, 5 femmes leaders, 6 représentants des jeunes et 9 journalistes. À cette occasion, le commandement du contingent rwandais basé dans le 4^{ème} arrondissement a partagé l'expérience du Rwanda en matière de cohésion sociale après un conflit violent ;
2. En juin 2014, un autre atelier de renforcement des capacités et d'harmonisation sur la cohésion sociale en Centrafrique a été organisé conjointement par le PNUD et le Ministère de la communication et de la réconciliation. Cet atelier qui avait pour objectif de définir une approche commune visant la réduction des tensions communautaires, a regroupé des participants de divers horizons : représentants des ministères clés, organisations de la société civile, les agences du SNU (UNICEF, UNFPA), les ONG internationales, les confessions religieuses, les médias et la presse, ainsi que des artistes (comédiens et musiciens) actifs dans les domaines de la paix et la réconciliation ;

Ce projet d'assistance préparatoire a abouti à la formulation, la validation et la signature d'un document de projet spécifique sur la cohésion sociale et la réconciliation nationale : *projet d'appui au processus de réconciliation nationale pour une paix durable en RCA*, à travers lequel les actions en rapport avec la formation des journalistes et la mise en place des programmes interculturel, interreligieux, sur la tolérance, la diversité et la paix à la radio seront mises en œuvre et dont le démarrage est prévu en début de l'année 2015.



Photo 4: une commerçante qui a créé sa propre activité génératrice de revenu grâce au revenu obtenu des THIMO à Bossangoa

Résultat 2 : L'économie locale est relancée, l'accès aux services sociaux de base est amélioré et la réintégration des rapatriés, déplacés internes, ex-combattants dans la communauté d'accueil est effective.

Cinq produits ont été prévus pour obtenir ce résultat, mais un seul a été planifié pour 2014 :

Output 2.3. Les capacités socio-économiques des communautés d'accueil sont renforcées

1. *Cible 2014 : Pour chaque communauté d'accueil, un profil socio-économique a été réalisé pour les groupes des personnes retournés et les ex-combattants (ou membres des groupes armés)*

Une des raisons évoquées par les groupes armés de l'ex-coalition Séléka pour reprendre les hostilités, est le retard pris dans la mise en œuvre du processus DDR. Le PNUD a été sollicité maintes fois pour contribuer à la relocalisation des éléments des ex-Séléka dans leur zone de provenance en attendant un accord politique qui ouvrira la voie à un processus DDRR. Un document de projet et des termes de référence pour l'élaboration du profil socioéconomique des communautés d'accueil ont été élaborés et publiés. Les dossiers de candidature ont également été reçus. Cependant l'absence de visibilité sur le processus et l'hésitation des acteurs nationaux, y compris des groupes armés à s'engager dans cette voie ont poussé à suspendre cette activité. Compte tenu de l'importance de ces questions, il est à espérer que le Forum de Bangui permettra de débattre de ces questions et que les actions qui en découleront permettront au programme de planifier adéquatement des interventions pertinentes dans ce domaine.

Dans le cadre du Cluster MSSC, une base des données a été mise en place. Elle permet de dresser, au niveau national, un mapping très précis des personnes/organisations-relais à intégrer dans la Stratégie de retour de la communauté humanitaire, en répondant aux questions qui, quoi, quand et où ? (4W). Cette cartographie sera utilisée pour planifier les activités du programme en 2015 dans les domaines de la relance économique et la réintégration communautaire des PDI et membres des groupes armés.

Résultat 3 : Les communautés ont accès à des services publics de base et les processus politiques et institutionnels nationaux sont facteurs de confiance et de stabilité à moyen et long-terme

Dans le cadre de ce résultat, trois produits et cinq activités ont été prévus. Seuls deux produits ont été planifiés pour atteindre les cibles suivantes sous le produit 3.2:

Output 3.2. Des processus nationaux inclusifs contribuent à créer la confiance entre communautés et les fondations pour un État stable (prévention de conflit et infrastructure de la paix)

1. Cible 2014 : Au moins une session d'analyse de conflit par localité

Les actions en rapport avec ce produit 3.2, seront également mises en œuvre dans le cadre du projet "Appui au processus de réconciliation nationale pour une paix durable en RCA". Cependant faut-il préciser que l'analyse des conflits et des risques de fragilité se fera en coordination avec les études préalables prévues dans le cadre de la préparation du Bilan Commun de Pays (Common Country Assessment - CCA) et du Plan Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement (UNDAF), deux instruments clefs pour la mise en cohérence des interventions des agences du SNU. L'analyse des conflits aidera également à alimenter le processus de mise en œuvre des engagements internationaux dans le cadre du *New Deal* pour la consolidation de la paix et la reconstruction des États en situation post-conflit. Il est prévu que toutes ces analyses aboutissent à la production d'une matrice nationale du spectre de fragilité de la RCA.

Output 3.3. Les acteurs gouvernementaux, les collectivités et les OSC, au niveau national disposent de meilleures capacités d'analyse, de planification et de mise en œuvre de stratégies et plans dans le cadre de la promotion du relèvement communautaire et la création d'emplois.

2. Cible 2014 : Au moins 1 stratégie/plan de développement intégrant le relèvement précoce

Aucune activité n'a été réalisée en rapport avec cette cible, compte tenu de la récurrence de l'insécurité dans les principales zones d'interventions du programme.

d. Gestion et mise en œuvre du programme

Résultat 4. Le programme est mis en œuvre, suivi et évalué en toute transparence

Output 4.1. Gestion, rédevabilité et appui au programme renforcés

Cibles 2014

3. *une stratégie de mobilisation des ressources développée et mise en œuvre*
4. *Au moins 15 staffs dont au moins 10 staffs nationaux et 5 staffs internationaux recrutés dès que possible pour le lancement du programme*
5. *un système de S&E et une stratégie de communication développés 2 mois après le lancement du programme*

Mobilisation des ressources

Le programme de stabilisation et de protection des communautés est un programme ambitieux qui a pour vocation non seulement d'assurer une transition réussie vers le développement humain durable mais aussi couvrir tout le pays, d'où le montant de son budget qui s'élève à 27 093 450,24 US dollars mais dont seulement environ **\$US 8,628,767** ont été mobilisés en 2014, soit **32%**. Ce montant ne comprend pas le coût des experts et autres consultants nationaux et internationaux payés par le siège du PNUD, ni les fonds mobilisés à travers le Cluster MSSC pour ses membres, auprès des fonds d'urgence humanitaire.

Compte tenu du niveau élevé d'insécurité⁴, les rares flux de financement vers la RCA sont jusqu'à ce jour alloués prioritairement aux programmes d'assistance humanitaire. La stratégie de mobilisation des ressources du bureau-pays devait s'ajuster en conséquence, par :

1. La mise en place d'une approche coordonnée, cohérente et intégrée qui s'appuie sur l'action humanitaire avec le financement du développement dès le début, à travers un *Fonds fiduciaire multi-donneurs* (<http://mptf.undp.org/factsheet/fund/CBAoo>). Cette approche permet de s'attaquer simultanément aux priorités à court, moyen et long terme.
2. Le développement des projets spécifiques dérivés du PRESCO, sur la base de différentes problématiques clés telles que la cohésion sociale et la réconciliation, la réinsertion des jeunes à risque, la justice et les droits de l'Homme et ce, en visant des bailleurs des fonds ciblés tel le Peace building Fund (PBF).

En juin 2014, le PNUD a pu mobiliser une somme de 240,300 \$US de la Mission Permanente de l'Australie auprès des Nations Unies, à travers le Fonds d'affectation spéciale thématique pour la prévention des crises et le redressement⁵. De ce montant, 55,164 \$US représentent le solde restant sur un ancien projet DDR suspendu suite à la crise.

Dans le domaine de la réconciliation et cohésion sociale, le BPPS et PBF ont contribué au financement du projet d'appui au processus de réconciliation nationale pour une paix durable en RCA, respectivement pour un montant de \$US 800,000 et \$US 2,709,306.

En novembre 2014, le PNUD, à travers son Cluster MSSC, a pu mobiliser auprès du Central Emergency Response Fund (CERF) la somme de 600,000 US\$ pour un projet d'emplois d'urgence à Bossangoa. Ce projet, d'une durée de 6 mois, sera lancé au début de l'année 2015.

⁴ La RCA est classée au niveau d'alerte 3 (fin décembre 2104). Dans la classification sécuritaire des Nations Unies le niveau zéro signifie « pas de risque sécuritaire particulier ». Certaines villes du pays sont classées à un niveau plus élevé.

⁵ UNDP/Crisis Prevention and Recovery Thematic Trust Fund (CPR TTF)

Par ailleurs, en décembre 2014, en préparation à la première allocation standard du Common Humanitarian Fund (CHF) 2015, le Cluster a informé et mobilisé l'ensemble de ses partenaires pour répondre à cet appel à proposition. Au total, ce sont quatre projets qui ont été financés dans ce cadre (deux projets de renforcement des capacités des ONG nationales –War Child et IRC), ainsi qu'un projet de cohésion sociale (Search for Common Ground) à Zémio, et deux projets de relèvement économique à Paoua et Batangafo (DRC). Bref, le Cluster MSSC a permis de mobiliser 2 millions US\$ en projets, sur une enveloppe totale de 10 millions US\$.

Tableau 3 : Fonds mobilisés en 2014 dans le cadre du PRESCO

Source des fonds	Montant (\$US)
UNDP - TRAC 1.1.1	1,000,000
UNDP - TRAC 1.1.3 (CPR TTF)	2,000,000
UNDP- TRAC 1.1.3 (CPR TTF)	800,000
Programme Cost-Sharing (CPR TTF/Australia)	240,000
Programme Cost-Sharing (CPR TTF/Germany)	1,229,512
Programme Cost-Sharing (QIPs/MINUSCA)	50,000
Programme Cost-Sharing (CERF)	599,949
Peacebuilding Fund (PBF)	2,709,306
Total	8,628,767

En termes des ressources humaines, au cours de l'année 2014, le bureau-pays a pu bénéficier de la contribution de deux consultants internationaux financés sur les fonds du PNUD/BCPR. Le Conseiller en Emploi d'Urgence et Relèvement Précoce des Moyens d'existence a notamment assisté le bureau dans l'animation et la coordination du Cluster MSSC et la mobilisation des fonds d'urgence humanitaire. Le Conseiller en prévention des conflits et relèvement (CPR) a, quant à lui, contribué dans la mise en œuvre du *programme d'appui à la stabilisation des moyens d'existence, à la protection et à la résilience des communautés dans les zones affectées par les conflits en Centrafrique* et assisté le bureau dans les activités suivantes : (i) la formulation des notes conceptuelles dans le domaine de la réinsertion communautaire des membres des groupes armés et jeunes-à-risque, (ii) la mise en place et l'animation du Groupe de travail d'appui au redéploiement de l'administration (GTRA) et (iii) la formulation des notes conceptuelles ou documents de projet, dont le projet d'*appui au processus de réconciliation nationale pour une paix durable en RCA*.

Recrutement, mise en place et gestion du programme

En date du 07 juillet 2014, le Comité de Pilotage du « Programme d'Appui à la stabilisation des moyens d'existence, à la protection et à la résilience des communautés dans les zones affectées par les conflits en Centrafrique » a été mis en place par Arrêté ministériel N° 0101 du ministère de l'Économie, du Plan et de la Coopération Internationale, Chargé des Pôles de Développement. Ce Comité, dont la première réunion s'est tenue le mardi 04 novembre 2014, est composé de 7 membres, à savoir :

1. Le Ministère de l'Économie, du Plan et de la Coopération Internationale, chargé des Pôles de Développement: coprésidence
2. Le Ministère de la Santé Publique, des Affaires sociales et de l'Action Humanitaire
3. La Conseil Inter Organisations Non Gouvernementales en Centrafrique (CIONGCA)
4. La Direction de Collectivités Locales du MATDR
5. Le PNUD : coprésidence

6. La FAO

7. L'UNICEF

En ce qui concerne le recrutement et la gestion du programme, une équipe composée de 107 staffs: deux VNU Spécialistes en Gestion de l'Information, un Expert national en Cohésion sociale, un Expert National en Relèvement Économique, un Assistant logistique et administratif, un VNU National basé à Bossangoa et deux Chauffeurs, a entrepris l'essentiel du travail avec l'appui d'un Conseiller au programme, assisté par un Associé au programme. Les deux consultants internationaux recrutés sur les fonds du BCPR se sont joints à l'équipe pour appuyer la mise en œuvre et la gestion du programme. Un Conseiller technique principal a été recruté en octobre 2014 pour assurer l'animation globale du programme et de ses différentes composantes.

Quant au système de suivi-évaluation, un plan de S&E a été élaboré dès le démarrage du programme, en avril 2014. En 2015, le système de S&E est appelé à s'ajuster en ce qui a trait aux nouvelles responsabilités des différents staffs, en fonction de la nouvelle architecture du bureau, ses bureaux de projets et son nouvel organigramme.

V. DEFIS, PROBLEMES DE MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME ET ENSEIGNEMENTS TIRÉS

a. Défis et problèmes de mise en œuvre

En 2014, le programme a été confronté à plusieurs types de problèmes qui ont retardé ou perturbé la mise en œuvre efficace de ses activités :

1. L'insécurité dans les zones d'intervention du programme (rixes intercommunautaires et attaques répétées des groupes armés en présence dans la ville de Bangui et à Bossangoa) a été un handicap majeur dans la mise en œuvre du programme. Cela s'est par exemple traduit par des retards d'exécution et des difficultés de livraison des intrants ou de transfert des fonds pour le paiement de la main d'œuvre ;
2. À Bangui, les conflits interconfessionnels ont fait de l'une des zones d'intervention les plus importantes du programme, la zone du Km5, une enclave interdite aux organisations internationales considérées comme les complices des communautés chrétiennes ;
3. En raison des problèmes d'insécurité, le bureau ne pouvait pas développer des activités dans des régions éloignées, pourtant ciblées par le programme. En effet, l'occupation de la partie Nord-Est du pays (Bambari, Bria, Birao, Kaga-Bandoro) par l'ex-coalition Séléka qui a annoncé sa partition. Cette dernière en a interdit l'accès et la gestion par les autorités locales nommées, allant jusqu'à prendre les acteurs humanitaires en otage. Cette situation a obligé le Bureau pays à différer le lancement du programme dans ces zones peu sûres ;
4. Le décalage entre les ressources effectivement mobilisées et le budget requis pour la mise en œuvre de l'ensemble du programme a contraint le bureau à démarrer seulement un nombre limité d'activités. Ceci a non seulement réduit l'impact du programme mais aussi son champ d'intervention ;
5. Les dysfonctionnements internes du bureau n'ont pas facilité une mise en œuvre efficace et efficiente du programme, notamment au niveau des opérations, notamment en ce qui a trait à la logistique et aux achats (rapidité et qualité) ;
6. L'absence ou l'instabilité des autorités locales dans certaines zones d'intervention n'a pas permis au programme de réaliser en temps opportun certaines activités prévues ;
7. Les dysfonctionnements liés au redéploiement de l'administration publique en régions n'ont pas favorisé l'implication des partenaires nationaux dans la mise en œuvre effective du programme. Ceci a eu pour effet de miner le sentiment d'appropriation nationale que le programme s'efforce de renforcer ;
8. Les déplacements incessants des populations à l'intérieur de Bangui n'ont pas permis de prendre en charge les populations vulnérables à leur domicile malgré la mise en place d'un *Groupe de travail sur les « Solutions durables »* dont le mandat est de mettre en œuvre des activités qui encouragent les populations déplacées à retourner et à se réinstaller durablement chez elles ;
9. La coordination du Cluster MSSC a connu de nombreuses interruptions faute de moyens humains spécifiquement dédiés (absence de coordinateur entre juillet et novembre 2014, ainsi que de co-facilitateurs dédiés). Les absences répétées ont eues

pour conséquence de démobiliser les membres du Cluster et d'affaiblir les efforts de coordination ;

10. La capacité de mise en œuvre des partenaires nationaux étant insuffisante, le bureau a été obligé de ne recourir qu'à des ONG internationales dont les frais généraux et les coûts d'administration de mise en œuvre des projets souvent élevés ont quelque peu limité les retombées directes du programme sur les populations bénéficiaires.

b. Enseignements tirés

Après neuf (9) mois de mise en œuvre, le programme a pu tirer un certain nombre d'enseignements tant dans le domaine de la cohésion sociale que de la protection sociale à travers les projets « Argent contre travail » :

1. Il est important que des critères clairs soient établis et communiqués en ce qui concerne *la sélection des bénéficiaires* directs de projets. Les projets sont plus efficaces lorsque les groupes touchés par la crise et les autorités locales s'accordent sur des critères de sélection et participent au processus de sélection. Le ciblage communautaire peut garantir une sélection relativement équitable des bénéficiaires, l'appropriation communautaire des activités et résultats du projet ainsi que la durabilité et l'entretien des actifs de la communauté. Si l'on utilise cette approche, il est cependant important d'intégrer une évaluation des dynamiques communautaires, des tensions entre certains groupes et des risques potentiels de détournement des ressources (accaparement par les élites).
2. Il est essentiel que l'ensemble de la communauté s'accorde sur les activités prioritaires à réaliser, en veillant entre autre à ce que les propositions soumises pour identifier les activités de projet profitent à l'ensemble de la communauté et n'exacerbent pas les tensions. Cela peut être fait par le biais de réunions communautaires ou en faisant participer un comité représentatif à la sélection des activités au nom des communautés.
3. Le renforcement temporaire de capacités du bureau-pays par le biais des mécanismes de déploiement SURGE ou ExpRes du PNUD a été bénéfique. Le déploiement rapide des consultants expérimentés dans un large éventail de profils a aidé le bureau du PNUD à faire avancer la mise en œuvre du programme et la mise en place d'une structure de coordination efficace avec d'autres organisations opérant dans le domaine de relèvement rapide (MSSC) ou du redéploiement de l'administration (GTRA).
4. L'application des politiques et procédures accélérées du PNUD a permis au bureau de pays d'avoir recours à la modalité de mise en œuvre directe (DIM) et ont servi à accélérer le processus de recrutement et d'achats (*Fast-Track Procedures*). Mais il est essentiel de préparer un plan d'achat le plus tôt possible afin d'accélérer le processus d'acquisition des biens et services nécessaires à la mise en œuvre rapide du programme : matériel roulant, mobilier et équipements de bureau, matériel informatique, etc. Les achats devraient se faire selon les procédures, mais en toute transparence et se faire en harmonie avec les besoins exprimés par le programme.
5. Le fait d'avoir recours à un nombre important de travailleurs (emplois d'urgence en THIMO) nécessite d'avoir un système de suivi solide avec une traçabilité des opérations pour justifier les paiements. Par ailleurs, l'incapacité de payer les travailleurs dans les délais peut engendrer un mécontentement, un conflit ou une couverture médiatique négative qui peut compromettre le succès de l'ensemble du projet. Choisir les modes de paiement et mécanismes de transfert d'espèces (*Cash*

transfer) appropriés est donc important non seulement pour réduire la probabilité de fraude ou d'erreur, mais également pour augmenter la rapidité et la flexibilité des versements. Faire appel à des parties responsables mandatées ou disposer d'un partenariat privilégié ou d'un accord de niveau de service pour ces types de services de transferts d'espèces est essentiel.

6. Dans le domaine de la cohésion sociale, il règne une certaine opacité quant aux capacités et expertises des organisations de la société civile qui, presque toutes, ont choisi d'intervenir dans ce domaine. On y assiste à un dédoublement des mêmes activités dans les mêmes zones, avec des mécanismes ou critères parfois illisibles. Le programme se retrouve concurrencé dans un domaine où le PNUD a un avantage comparatif pourtant reconnu. Le Cluster MSSC ayant fait un mapping des interventions dans ce domaine, cet outil pourrait être utilisé dans la prise des décisions, en complément à l'exercice de cartographie sur les mécanismes locaux de gestion ou de mitigation des conflits. La mise en place d'un VNU national à Bossangoa devra faciliter la mise en œuvre de cet exercice ainsi que le suivi des activités mises en œuvre sur place par les partenaires et les autorités au niveau local.

VI. PLAN DE TRAVAIL FUTUR

Compte tenu des moyens limités, le Plan de travail 2015 du programme portera sur des activités précises assorties de cibles annuelles réalistes. Outre les questions de coordination, de gestion de l'information et de communication abordées dans cette section, les composantes clés du plan concerne la poursuite des activités suivantes (i) protection des victimes de VBGS, (ii) réintégration communautaire des PDI et jeunes-à-risque, (iii) relance économique, et (iv) appui aux efforts de redéploiement de l'administration publique :

a. Relance de l'économie locale

Dans le domaine relance économique, les activités clés prévues dans le Plan de travail annuel 2015 portent essentiellement sur les volets suivants :

1. Réalisation d'une analyse économique des ménages incluant une évaluation des stratégies d'adaptation ;
2. Appui aux processus participatifs de planification locale à travers l'élaboration des plans de développement locaux ;
3. Mise en place d'un mécanisme participatif et inclusif pour la sélection des bénéficiaires et des projets, et identification des partenaires potentiels de mise en œuvre ;
4. Appui à la reconstruction des marchés, des structures de franchissement ou la réhabilitation des routes reliant les communes ou ces dernières avec les marchés afin d'injecter de l'argent dans l'économie locale et favoriser en même temps les échanges commerciaux. C'est dans ce cadre que la construction et l'équipement d'un complexe culturel et sportif de la Commune 4 de la Ville de Bangui sera réalisée ;
5. Réinsertion socio-économique des femmes et des jeunes au travers d'activités d'emploi d'urgence, suivies du renforcement des capacités des porteurs d'un plan d'affaire, des micro-entrepreneurs, des jeunes (y compris ceux issus des groupes armés) et des femmes entrepreneures et organisations coopératives, en s'appuyant principalement sur les groupes bénéficiaires des activités « Argent contre travail »
6. Mise en place d'autres mesures d'accompagnement pour améliorer l'accès des groupes d'intérêt économique aux connaissances théoriques et pratiques (formation professionnelle), aux moyens de production (subventions, outils et matières premières) y compris l'appui à la redynamisation et à la professionnalisation des associations communautaires de micro finance, ainsi que la fourniture de services micro financiers par le Mobile Banking.

b. Redéploiement de l'Administration

Les actions pionnières du GTRA se sont avérées critiques dans la phase initiale, en l'absence d'un leadership national et d'un mécanisme formel de coordination. Compte tenu de l'expertise technique de ses membres, les analyses et l'accompagnement du GTRA demeurent d'actualité. La récurrente question de son élargissement devra être résolue avec notamment l'intérêt manifesté par l'UNICEF, la FAO, le Ministère du Plan et bien d'autres acteurs à faire partie de ce groupe et la mise en place prochaine d'une structure de Coordination nationale pour le redéploiement de l'administration publique (CNRAP) dont les liens avec le GTRA devront être clarifiés.

Placée sous la tutelle du ministère de l'administration du territoire, la CNRAP, dont le mandat s'achèvera avec la transition, aura pour rôle de restaurer l'autorité de l'État et de redéployer les

fonctionnaires sur toute l'étendue du territoire nationale, en plus de coordonner la réhabilitation des infrastructures administratives détruites pendant la crise.

Les activités ci-dessous, initiées en 2014, seront poursuivies :

1. Cartographie des actions en cours dans le domaine du redéploiement de l'administration. Le mapping a été initié en 2014 et son utilité est plus qu'avérée. L'activité de collecte des données est en cours. Cette cartographie donnera aussi bien l'envergure financière des actions engagées ou programmées, que la nature et les lieux d'intervention de manière à mettre en évidence les lacunes (gaps) et les zones éventuellement délaissées.
2. Production des données précises sur les coûts et la nature des travaux de réhabilitation des édifices publics. L'enquête⁶ effectuée a certes donné l'ampleur des dégâts subis par les édifices publics, mais une évaluation formelle sous forme de devis quantitatifs et estimatifs demeure nécessaire pour engager des actions concrètes de réhabilitation. À cet effet, le recrutement des experts nationaux du génie civil est en cours. Leur mission permettra, à partir des investigations et visites des bâtiments délabrés sur le terrain, de produire des informations fiables pour la prise de décisions. Un travail préalable de collecte des données avec le MATDR est en cours avec l'appui du PNUD.
3. Appui au travail de conception et de lancement d'un nouveau projet de redéploiement visant l'employabilité des jeunes et la fourniture d'un service de base minimal répondant aux besoins des populations. Le programme qui en découlera aborde à bien des égards, les mêmes thématiques que le programme PRESCO. L'harmonisation de deux programmes sera donc nécessaire.

c. Protection, cohésion sociale et réconciliation nationale

Dans le cadre de la protection, il est prévu cette année un appui aux communautés locales à la collecte, au traitement et partage d'informations sur la protection des communautés. Une base de données qui sera mise en place permettra au programme d'établir la situation de référence et de pouvoir surtout ajuster sa mise en œuvre en fonction des priorités locales dans le domaine de la protection. Cette action devra s'appuyer éventuellement sur les activités de monitoring que mène DRC à Bangui et à Bossangoa.

Le programme prévoit également poursuivre les activités dans le cadre du projet « Appui à la réduction des vulnérabilités des femmes victimes de violences liées aux conflits en RCA » à travers deux volets d'activité essentiels :

1. Finaliser les travaux de réhabilitation et d'équipement des centres de prise en charge intégrée dans les zones d'intervention;
2. S'assurer que les appuis d'accompagnement psycho-social sont apportés aux bénéficiaires de manière adéquate et coordonnée entre les trois partenaires en présence (FAO, UNFPA et PNUD), y compris l'allocation de petites subventions aux associations de victimes/ONG qui s'occupent des victimes.

Dans le domaine du *projet d'appui au processus de réconciliation nationale en RCA*, le PNUD vise à fournir aux acteurs nationaux, un accompagnement technique et financier en vue de rétablir la cohésion sociale et, à moyen terme, faciliter le processus de réconciliation nationale. Bien que ce projet dispose de son plan d'action spécifique, les synergies avec le programme PRESCO sont déjà planifiées et concerne deux résultats clés du projet :

⁶ Enquête Nationale d'Évaluation Rapide des Besoins en Redéploiement de l'Administration Préfectorale et Services sociaux de Base – Cf. page 11

1. Les capacités des acteurs et institutions dans le domaine de la transformation des conflits et de la consolidation de la paix sont renforcés et institutionnalisés, y compris à travers la mise en place d'une architecture de paix inclusive et pérenne organisée à tous les niveaux ;
2. Les programmes de réintégration et de relèvement socio-économique dans les zones d'action contribuent à apaiser les tensions, favorisent les interactions entre les groupes autrefois antagonistes et contribuent à la consolidation de la paix.

d. Coordination, gestion de l'information et communication

Un programme bien coordonné et qui fait l'objet d'une bonne communication est assuré d'être bien mis en lumière et présenté de manière positive. En revanche, il sera difficile pour un programme qui pâtit d'une mauvaise coordination et d'une mauvaise communication de remédier à ce problème. Une campagne de communication bien dosée permettra de diffuser des informations importantes à chaque étape, de lui assurer un bon accueil au niveau local, et d'indiquer les principales échéances de l'avancée du projet.

Les activités susmentionnées seront donc menées en veillant à encourager les initiatives de coordination en cours à Bangui et à Bossangoa où le PNUD assurera la direction du sous-cluster « Cohésion Sociale », sous le Cluster Protection dirigé par l'UNHCR. Cette approche sera effective en régions si seulement elle se matérialise par la mise en place d'au moins deux bureaux de projets, en premier temps, à Bossangoa et à Bambari ou Bria. La composition-type d'un bureau de projet (5 staffs) est :

- a. 1 VNU International expérimenté (Coordonnateur de bureau): profil polyvalent (Gouvernance, économique et prévention des crises et relèvement)
- b. 1 Expert national : profil économique
- c. 1 Expert national : profil gouvernance
- d. 1 Assistant administratif et financier
- e. 1 Chauffeur (+ 1 véhicule)

Il est vrai que l'évolution de la situation sur le plan national laisse augurer une persistance des situations d'urgence dans la zone centrale du pays (axe Batangafo, Kaga-Bandoro, Bambari, Kwango) mais aussi des préfectures où des mesures de relèvement rapide sont désormais envisageables, voire recommandées. Le Cluster MSSC compte donc faire l'objet de plusieurs évolutions et travaux :

- a. Réalisation d'un Plan d'action du Cluster 2015 et poursuite de l'exercice de mapping (4W)
- b. Amélioration des mécanismes de monitoring;
- c. Identification d'acteurs ressources en dehors de Bangui afin d'améliorer la remontée de l'information au sujet des besoins et des interventions;
- d. Formalisation d'une étude destinée à promouvoir le « relèvement rapide » comme réponse intersectorielle ;
- e. Appui au fonctionnement du sous-cluster « Cohésion Sociale » à Bossangoa et à la mise en place du Cluster régional MSSC.

Dans le domaine de la réinstallation des personnes déplacées internes du camp de M'POKO, le Cluster MSSC a pris le lead avec les clusters CCCM/Abris et Sécurité alimentaire sur la définition de la réponse et la coordination de la mise en œuvre de celle-ci auprès des PDI de M'Poko, mais aussi des autres sites de déplacés de Bangui. Cela a abouti à la réalisation d'un *Guide des procédures d'opérations normalisées* (volets cohésion sociale, communication et relèvement économique) dans le cadre de la Plateforme «Solutions Durables» et «Retours Bangui». Le programme devra explorer les possibilités de proposer des solutions durables dans le cadre de sa stratégie de

relèvement rapide, en partenariat avec des ONG déjà actives dans les zones de retour de Bangui. Ceci se fera en fonction des « gaps » identifiés.

e. Gestion globale du programme :

En premier temps, dans un contexte de mise en œuvre directe où le PNUD est le partenaire de mise en œuvre, la façon la plus rapide d'accélérer la mise en œuvre des activités est de s'assurer de l'engagement des partenaires du projet, cela signifie la participation des parties responsables. L'équipe de gestion du programme s'y préparera en se familiarisant avec les diverses procédures relatives à la participation de différents types de parties responsables, et notamment les procédures de contractualisation/de passation de marchés, en prenant les mesures nécessaires pour les exécuter le plus tôt possible. Ces mesures comprennent par exemple des évaluations/cartographies des capacités afin d'identifier de possibles partenaires; la présélection d'ONG/organisations communautaires locales; la signature d'accords à long terme avec des ONG ; et/ou la rédaction de projet d'accords types prêts à être signés avec les parties responsables potentielles, en fonction de leurs rôles, responsabilités et avantages comparatifs.

En deuxième temps, il s'agira de fournir de l'information et des recommandations aux ONG internationales, nationales et aux organisations communautaires de base « parties responsables potentielles » en développant par exemple un manuel simple sur les procédures et le fonctionnement des projets financés par le PNUD, y compris un modèle pour les propositions des projets communautaires, les procédures de mise en compétition, les critères de sélection des activités et des bénéficiaires ainsi que les modalités concernant le S&E et l'établissement des rapports.

En plus de l'audit qui sera réalisé avant la fin de l'année, le programme devra faire l'objet d'une évaluation à mi-parcours d'ici le mois de juillet 2015, afin d'aider le bureau à faire les ajustements qu'impose l'évolution du contexte socio-politique et le manque de financement. Un consultant indépendant sera recruté à cet effet.

VII. ANNEXES

- a. ANNEXE I : RAPPORT FINANCIER - SYNTHETIQUE
- b. ANNEXE II: MATRICE DE SUIVI DE LA PERFORMANCE
- c. ANNEXE III: JOURNAL DES RISQUES
- d. ANNEXE IV: JOURNAL DES PROBLEMES

a. Annexe I : Rapport Financier (Synthèse)

Tableau 1 : État des dépenses (par activité et par source des fonds)

DEPENSES DU PROGRAMME PRESCO EN 2014: \$ 19022015

	FUND				TOTAL PAR ACTIVITY
	00001 Voluntary Contributions	04000 TRAC	26921 CPR TTF Conflict	26960 CPR TTF- Australian	
Activity1 (Cohésion sociale)		454 011,53	641 104,46	49 728,21	1 144 844,20
Activity2 (Économie locale)		584 250,58	1 647,12	115 011,62	700 909,32
Activity3 (Services publiques)		76 497,43	47 482,96		123 980,39
Activity4 (Gestion du programme)	- 31,75	- 117 132,97	67 669,87		- 49 494,85
TOTAL PAR FUND	- 31,75	997 626,57	757 904,41	164 739,83	

Source: CDR et détail des dépenses au 12 février 2015

Les chiffres négatifs reflètent les dépenses sur une ligne non budgétisée

b. Annexe II: Matrice de suivi de la performance

Résultat/But	Indicateurs de performance	Référence de base	Cibles et repères de performance	Progrès dans la mise en œuvre (fin 2014)
Résultat 1- Les communautés les plus affectées par le conflit sont rapidement stabilisées, gèrent les conflits et l'insécurité qui les affectent et contribuent à restaurer la confiance/cohésion sociale	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de plans locaux de sécurité validés et pourcentage de plans locaux validés mis en œuvre - % des fonds alloués aux activités VBGS - Taux de perception de l'insécurité ; % d'incidents sécuritaires affectant les femmes (dont les viols) - 75% des municipalités visées par le programme coordonne et supervise le soutien en matière de sécurité, gestion des conflits et cohésion sociale 	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de stratégies locales et communautaires de sécurité - 88% de la population ne se sent pas en sécurité⁷ - 44% des incidents sécuritaires affectant les femmes sont des viols⁸ - 0 municipalité ne coordonne ni supervise le soutien en matière de sécurité, gestion des conflits et cohésion sociale 	<p>Cible 2014 : production d'une étude d'identification des prestataires dans le domaine de la sécurité communautaire et cohésion sociale</p> <p>Cible 2014 : au moins 15% des fonds alloués aux plans locaux de sécurité ciblent des activités relatives aux SGBV</p> <p>Cible 2014 : Au moins 50% de la population se sent en sécurité (fin 2013) ; 10% des incidents sécuritaires affectant les femmes sont des viols</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 10 plans de sécurité/sûreté communautaire validés et en cours de mise en œuvre ; - 40 comités de cohésion sociale mis en place dans 7 des 8 arrondissements de Bangui dont la moitié des membres est constituée de jeunes de moins de 30 ans - 1050 individus formés à la cohésion sociale et à la médiation ; - 29 comités de cohésion sociale constitués et formés ayant sensibilisé 490 personnes.
	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de para juristes formés dans la communauté - Nombre de centres de prise en charge fonctionnels - % de règlements à amiable 	<ul style="list-style-type: none"> - Activités commencées par le PRED dans les zones post-conflit de l'Ouham-Pendé, la Kémo, la Nana-Gribizi et l'Ouham 	<p>Cible 2014: Au moins un centre de prise en charge intégrée opérationnel (dont 30% de para juristes sont femmes) par municipalité</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 3 centres d'écoute et d'appui psychosocial des femmes victimes de violences liées aux conflits réhabilités à Bégoua, Bimbo et le 5ème arrondissement de Bangui
	<ul style="list-style-type: none"> - La qualité du contenu du document d'Analyse de l'économie des ménages 	<ul style="list-style-type: none"> - Manque des données sur l'économie des ménages 	<p>Cible 2014 : Document d'Analyse de l'économie des</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Une analyse économique des ménages finalisée et en cours de publication

⁷MIRA, février 2013, UN Humanitarian Country Team

Résultat/But	Indicateurs de performance	Référence de base	Cibles et repères de performance	Progrès dans la mise en œuvre (fin 2014)
	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de jours de travail rapide créés pour les et jeunes gens (hommes, femmes); - Nombre d'emplois créés ; - Nombre de (jeunes) hommes et femmes ayant accès à une nouvelle (ou réhabilitée) infrastructure socioéconomique - Nombre d'infrastructures dédiées à la promotion des jeunes réhabilités dans le cadre du programme - Nombre de centre de formation professionnelle à Bangui (dont un dédié aux femmes victimes de violence) 	<ul style="list-style-type: none"> - Infrastructures sociales dégradées - Carence de moyens d'existence pour les groupes vulnérables - Accès insuffisant aux services sociaux de base 	<p>ménages (AEM) incluant une évaluation des stratégies d'adaptation</p> <p>Cible 2014 : 1 plan de recrutement dans les THIMO, disponible)</p> <p>Cible 2014: 1 cartographie des THIMO disponible</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 11500 emplois-jours créés à travers les THIMO à Bangui et Bossangoa ayant occupé 3443 individus de manière rotative et 43 037 500 FCFA ont été injectés dans l'économie locale à la fin du projet ; - 1386 femmes (wali gara) sont identifiées et dotées de Kit AGR pour redynamiser leurs activités (diversification, redémarrage, amélioration de leurs activités de subsistance). - 25 groupements de femmes ont vu leurs capacités organisationnelles, techniques et matérielles renforcées (appui en matériels, équipements et intrants afin de relancer leurs activités génératrices de revenus) et formation sur la gouvernance des groupements; - 200 femmes réparties dans 25 groupements pour une participation en moyenne de 8 personnes, ont bénéficié de 12.500 FCFA chacune soit 2.500.000 FCFA
	<ul style="list-style-type: none"> - Nb de médias locaux qui diffusent des émissions sur la dynamique du conflit - % d'individus sensibilisés parmi la communauté - Nb de discussions sur le rôle des femmes et jeunes dans la mitigation du conflit dans 	<ul style="list-style-type: none"> - Aucune émission radio centrée sur les causes réelles ou la prévention des conflits 	<p>Cible 2014: Au moins 10 villages dans chaque commune et 10 000 personnes sensibilisés sur la cohésion sociale/ conflit (60 % femmes et jeunes).</p> <p>Cible 2014: 1 atelier de</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 85 personnes sensibilisées et engagées dont 49 chefs de groupes et leaders communautaires, 9 représentants des groupes armés, 5 femmes leaders, 6 représentants des jeunes et 9 journalistes mobilisés et engagés pour promouvoir la cessation des violences

Résultat/But	Indicateurs de performance	Référence de base	Cibles et repères de performance	Progrès dans la mise en œuvre (fin 2014)
	les medias		formation des journalistes Cible 2014 : mise en place de programme interculturel, interreligieux, sur la tolérance, la diversité et la paix à la radio	<ul style="list-style-type: none"> – 75 autorités locales et leaders communautaires dont 25 femmes formés et engagés pour la Paix. – plus de 5000 femmes des 8 arrondissements de la ville de Bangui dont près de 500 femmes musulmanes mobilisées ont lancé un appel pour l'arrêt de la violence et pour la Paix dont le texte a été diffusé dans les médias – formation des comités de cohésion sociale pour l'information et la sensibilisation des populations dans le 4ème arrondissement de Bangui (Activité réalisée en partenariat avec l'ONG internationale DRC)
	<ul style="list-style-type: none"> – Nombre de victimes de violence sexuelle et sexiste qui ont reçu un soutien juridique – Nombre de victimes de violence sexuelle et sexiste qui ont bénéficié d'activités génératrices de revenus 	<ul style="list-style-type: none"> – Aucun service d'assistance et de protection 		<ul style="list-style-type: none"> – Activités non encore commencées
Résultat 2 L'économie locale est relancée, l'accès aux services sociaux de base est amélioré et la réintégration des rapatriés, déplacés internes, ex-combattants dans la communauté d'accueil	<ul style="list-style-type: none"> – Nombre de campagnes de sensibilisation sur la réinsertion – Nombre d'hommes et de femmes profilés (profils socio-économiques) 	<ul style="list-style-type: none"> – Aucun profil socio-économique connu de nouveaux groupes de personnes déplacées – Pas de mise à jour du profil socio-économique de (nouveaux) groupes armés (dernière en 2010) 	Cible 2014: Pour chaque communauté d'accueil, un profil socio-économique a été réalisé pour les groupes de retournés et les ex-combattants	<ul style="list-style-type: none"> – Activités non encore commencées

Résultat/But	Indicateurs de performance	Référence de base	Cibles et repères de performance	Progrès dans la mise en œuvre (fin 2014)
est effective				
Résultat 3. Les communautés ont accès à des services publics de base et les processus politiques et institutionnels nationaux sont facteurs de confiance et de stabilité à moyen et long-terme	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de locaux réhabilités - Nombre de services déconcentrés fonctionnels - Nombre de communes dotées en registre d'État-civil 	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de confiance entre autorités locales et populations - Relâchement du capital social vertical et horizontal (RNDH 2008) - Locaux des administrations locales détruits 	<p>Cible 2016: Besoins en réhabilitation et équipements évalués</p> <p>Cible 2016: Au moins 100 locaux administratifs (préfectures/sous-préfectures, mairies, police, gendarmerie) réhabilités dans 25 communes et 8 arrondissements de Bangui</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 2 bâtiments administratifs réhabilités et équipés à Bossangoa ; - Un atelier National de formation de Préfets à l'évaluation rapide des besoins en redéploiement de l'administration et des services sociaux de base en RCA organisé - Une base de données « Lisango » sur le redéploiement de l'administration mise en place
	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de mécanismes d'analyse permanent opérationnel - Nombre de sessions d'analyse organisées - Nombre de sessions de formation animées par les médiateurs communautaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Faibles capacités de médiation - Mécanismes de médiation centralisés 	<p>Cible 2014 : Au moins une session d'analyse de conflit par localité</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les préparatifs du forum ont été appuyés à travers i) l'information des populations des arrondissements de Bangui, les acteurs politiques et les groupes armés sur le forum de Brazzaville et l'accord de cessation des hostilités ii) la diffusion du film du forum et du texte de l'accord de cessation des hostilités. - 28 équipes ont été appuyées pour l'organisation des consultations populaires dans 76 localités dont 5 à Bangui et dans les pays voisins limitrophes.
	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de collectivités, structures techniques et OSC ayant reçu un appui technique, matériel et/ou financier pour la prise en compte des besoins des communautés affectées par le conflit dans 	<ul style="list-style-type: none"> - Faibles capacités et cultures de la planification 	<p>Cible 2014 : Au moins 1 stratégie/plan de développement intégrant le relèvement précoce</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Activités non encore commencées

Résultat/But	Indicateurs de performance	Référence de base	Cibles et repères de performance	Progrès dans la mise en œuvre (fin 2014)
	<ul style="list-style-type: none"> – les cadres de développement – % de stratégies / plans de développement ayant intégré le relèvement économique précoce et durable et la prise en compte des besoins des jeunes et femmes 			
Résultat 4. Le programme est mis en œuvre, suivi et évalué en toute transparence	<ul style="list-style-type: none"> – Une stratégie de mobilisation de ressources – Ratio montant mobilisé/montant attendu – Ratio nombre de staff recruté/nombre de staff nécessaire 	<ul style="list-style-type: none"> – Aucune stratégie de mobilisation de ressources – Aucun staff pour le programme 	<p>Cible 2014: une stratégie de mobilisation des ressources développée et mise en œuvre</p> <p>Cible 2014: Au moins 15 staffs dont au moins 10 staffs nationaux et 5 staffs internationaux recrutés dès que possible pour le lancement du programme</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Environ 5 millions USD, soit 18% mobilisés/annoncés – 3 staffs internationaux et 6 staffs nationaux recrutés
	<ul style="list-style-type: none"> – Nombre de rapport d'activité – Nombre de visite de terrain effectuée – Nombre d'évaluation réalisée 	<ul style="list-style-type: none"> – Aucun rapport d'activité – Aucune visite de terrain effectuée 	<p>Cible 2014: un système de S&E et une stratégie de communication développés 2 mois après le lancement du programme</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Un plan de suivi et évaluation finalisé et disponible – 10 visites de terrain organisées à Bangui et Bossangoa – 1 Visite du Directeur du Bureau régional Afrique du PNUD organisée à Bossangoa

c. Annexe III: Journal des risques

Project Title: Programme de stabilisation des moyens d'existence et de protection communautaire

Award ID: 00089429

Date: mars 2015

Risk Type	Date Identified	Risk Description	Likelihood of Risk	Management Response Description Update & Risk Update
POLITIQUE	2014	<ol style="list-style-type: none"> 1. La situation de transition et la rotation du personnel politique et technique du gouvernement implique beaucoup de changements au sein des institutions étatiques aux niveaux central et local. 2. La prise de fonction de nouveaux fonctionnaires qui n'ont pas encore la maîtrise de certains dossiers ou domaines d'expertise émergents dans le domaine post-conflit risque de retarder la mise en œuvre du programme. 3. Le non-respect de l'Accord de cessez-le-feu va allonger la période de transition, retarder le processus électoral et susciter des tensions politiques. 4. Instabilité politique et sociale résultant d'une augmentation des revendications politiques et autres surenchères de l'opposition politique ou des groupes armés (Anti-balaka et Séléka), ainsi que les tiraillements éventuels au sein des membres du Gouvernement de Transition 	Élevé	<ul style="list-style-type: none"> - Accompagner étroitement la prise de fonction des nouveaux fonctionnaires ou des fonctionnaires affectées à des nouvelles fonctions en vue de faciliter leur familiarisation rapide avec leurs tâches et certaines problématiques et dossiers clés à travers des sessions d'imprégnation, de recyclage et séminaires de formation et l'assistance technique. - À travers le Groupe International de Contact (NU, UA, UE, CEEAC, États-Unis, France, République du Congo) la communauté internationale appuie le gouvernement de transition et continue à mener un plaidoyer afin que les processus menant à la tenue du Forum de Bangui, au DDR/RSS et à la tenue des prochaines élections présidentielles soient accélérés et menés rondement pour une sortie de crise apaisée.
SECURITAIRE	2014	<ol style="list-style-type: none"> 5. Augmentation/radicalisation des conflits interconfessionnels et/ou interethniques à l'intérieur du pays, causant l'afflux de déplacés au-delà des capacités d'adaptation actuelles. 6. Détérioration continue de la situation et insécurité conséquente en provenance des pays voisins. Phénomène probable de 	Élevé	<ul style="list-style-type: none"> - Intensifier les actions des Forces internationales pour stabiliser la situation sécuritaire en RCA (casques bleues et Sangaris) - Réitérer l'appel à toutes les parties, notamment les responsables des ex-Séléka et des anti-Balaka, ainsi qu'à tous les autres groupes armés signataires de l'Accord de cessation des hostilités de Brazzaville, à

Risk Type	Date Identified	Risk Description	Likelihood of Risk	Management Response Description Update & Risk Update
		<p>contagion transfrontalier (par ex. entre la RCA et le Tchad)</p> <p>7. Le risque de partition du pays va limiter voire hypothéquer la mise en œuvre du programme dans les zones occupées par l'ex-Séléka.</p> <p>8. La récurrence des attaques des groupes armés connus ou non identifiés, les prises d'otage peuvent limiter le déplacement des acteurs humanitaires et de développement</p>		<p>continuer ou reprendre la voie du dialogue.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Appuyer la RCA dans l'élaboration d'une stratégie nationale DDR basée sur une approche communautaire, afin de rompre avec les processus DDR du passé et d'assurer la participation active de la population. Y ajouter une composante « Réduction de la violence communautaire »
FINANCIER	2014	<p>9. L'effet catalytique en termes de synergie et de mobilisation des ressources additionnelles pour les domaines couverts par ce programme auprès des bailleurs de fonds et même du Gouvernement est insuffisant</p>	Moyen	<ul style="list-style-type: none"> - Fort mécanisme de coordination (thématique) incluant les partenaires au développement clés : participation systématique de la contrepartie nationale et des bailleurs de fonds dans les structures de coordination et les groupes de travail (déjà établis) à différents niveaux. Initiatives conjointes. - Le management a éclaté les composantes du programme en plusieurs projets, notamment projet conjoint sur la justice, plan d'action conjoint pour l'appui aux femmes victimes de conflits, etc. Cette aiderait à mobiliser davantage des fonds.
OPERATIONNEL	2014	<p>10. La distribution des actifs productifs expose les bénéficiaires à des attaques</p> <p>11. capacités limitées des prestataires de service sur le terrain.</p> <p>12. Faible articulation des activités du programme au niveau local suite à des activités concurrentes ou de nouvelles priorités.</p>	Moyen	<ul style="list-style-type: none"> - Innovation et sécurisation des moyens de paiement des bénéficiaires + Inclusion bancaire (Mobile Banking) - Responsabilisation et solidarité communautaire ainsi que les mesures répressives et de sécurité définies avec les groupes concernés. permettront aussi de réduire la probabilité de ce risque. - Le choix des prestataires à effectuer sur la base de l'expérience et de l'efficacité. Le projet prévoit des recyclages techniques spécialisés et méthodologiques ainsi que les modalités de sous-traitance avec les ONG, l'Université de Bangui et les cabinets-conseils. - Un dialogue constant, des mécanismes participatifs, des

Risk Type	Date Identified	Risk Description	Likelihood of Risk	Management Response Description Update & Risk Update
				<p>mesures incitatives, des actions de sensibilisation, de formation et d'organisation des bénéficiaires et l'accompagnement rapproché du projet.</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'assistance en cours pour le paiement des salaires des fonctionnaires n'a pas réellement atténué ce risque. Les autorités locales sont souvent à Bangui - Ajustements continus des activités/groupes-cibles, les partenariats et la coordination au niveau local seront stimulés. Une implication des bénéficiaires et des autorités locales sera constamment recherchée au moyen des processus participatif, de concertation et des mesures incitatives prévus par le projet.
ORGANISATIONNEL	2014	<p>13. L'engagement à cette initiative n'est pas réalisée suite aux différentes perceptions résultant des changements opérés au niveau des principaux décideurs, ou que le projet n'entraîne pas un engagement et une stratégie à long terme pour résoudre les problèmes de protection civile, de cohésion sociale et de rétablissement des moyens de subsistance de manière intégrée et efficace, pour les populations les plus vulnérables.</p> <p>14. le projet n'entraîne pas un engagement et une stratégie à long terme pour résoudre les problèmes de protection civile, de cohésion sociale et de rétablissement des moyens de subsistance de manière intégrée et efficace, pour les populations les plus vulnérables</p>	Faible	<ul style="list-style-type: none"> - L'approche méthodologique clé du projet est celle d'une approche équilibrée dans les actions au niveau local et national. Une approche essentiellement de la base vers le sommet facilitera l'engagement et le renforcement des capacités locales à long terme. La démonstration de mesures efficaces de relèvement, de détection des risques de conflit et de leur mitigation ne fera que perpétuer ces engagements de placer la promotion de l'État de droit, la prévention des conflits et le rétablissement des moyens d'existence au cœur de la stratégie de consolidation de la paix - Un certain équilibre régional des investissements, en privilégiant des zones jusqu'alors négligées ou délaissées.

d. Annexe IV: Journal des problèmes

Issue Type	Date Occured	Issue Description	Management Response	Solved
01_CHANGE	2014	1. L'approche programme adoptée pour le PRESCO a été fondamentalement modifiée à travers le développement de plusieurs projets parallèles qui ont mis à mal la théorie du changement qui guide ce programme et les liens logiques entre les volets A, B et C	Recherche et développement des synergies entre différents projets développés en parallèlement au sein du bureau	En cours
02_PROBLEM	2014	2. L'insécurité dans les zones d'intervention du programme (rixes intercommunautaires et attaques répétées des groupes armés en présence dans la ville de Bangui ainsi qu'à Bossangoa) a été un handicap majeur dans la mise en œuvre du programme. Cela s'est par exemple traduit par des retards d'exécution et des difficultés de transfert des fonds pour le paiement de la main d'œuvre ; 3. À Bangui, les rixes interreligieuses ont fait de l'une des zones d'intervention les plus importantes du programme, la zone du Km5, une enclave interdite aux organisations internationales considérées comme les complices des communautés chrétiennes ; 4. En raison de problèmes d'insécurité, le bureau ne pouvait pas développer des activités dans des régions éloignées, pourtant ciblées par le programme. En effet, l'occupation de la partie Nord-Est du pays (Bambari, Bria, Birao, Kaga-Bandoro) par l'ex-coalition Séléka qui a annoncé sa partition, et en a interdit l'accès et la gestion par les autorités locales nommées, allant jusqu'à prendre les acteurs humanitaires en otage. Cette situation a obligé le Bureau pays à différer le lancement du programme dans ces zones peu sûres ; 5. Le décalage entre les ressources effectivement mobilisées et le budget requis pour la mise en œuvre de l'ensemble du	Réponses globales par paquet d'interventions impliquant tous les acteurs humanitaires à travers le groupe de travail solutions durables y compris les forces internationales Sensibilisation et implication des communautés riveraines dans les activités à haute intensité de main-d'œuvre et de cohésion sociale dans les quartiers de retour Renforcement de la présence des Forces internationales dans les quartiers et localités (sensibles) concernées par ces attaques Négociation, dialogue et éventuellement recours à la force pour libérer l'accès aux localités par les acteurs humanitaires et aux organisations de développement Développement des projets et/ou plans d'action spécifiques en lien avec les composantes sous-financées du programme et les soumettre pour	Oui Oui Oui En partie Oui

Issue Type	Date Occured	Issue Description	Management Response	Solved
		<p>programme a contraint le bureau à démarrer seulement un nombre limité d'activités. Ceci a non seulement réduit l'impact du programme mais aussi son champs d'intervention ;</p> <p>6. L'absence et l'instabilité des autorités locales certaines zones d'intervention n'a pas permis au programme de réaliser à temps opportun certaines activités prévues ;</p> <p>7. Les dysfonctionnements liés au redéploiement de l'administration publique en régions n'ont pas favorisé l'implication des partenaires nationaux dans la mise en œuvre effective du programme. Ceci a eu pour effet de miner le sentiment d'appropriation nationale que le programme s'efforce de renforcer ;</p> <p>8. Les déplacements incessants des populations à l'intérieur de Bangui n'ont pas permis de prendre en charge les populations vulnérables à leur domicile malgré la mise en place d'un Groupe de travail sur les « Solutions durables » dont le mandat est de mettre en œuvre des activités qui encouragent les populations déplacées à retourner chez elles ;</p> <p>9. La coordination du Cluster MSSC a connu de nombreuses interruptions faute de moyens humains spécifiquement dédiés (absence de coordinateur entre juillet et novembre 2014, ainsi que de co-facilitateurs dédiés). Les absences répétées ont eues pour conséquence de démobiliser les membres du Cluster et déliter les efforts de coordination.</p> <p>10. La capacité de mise en œuvre des partenaires nationaux étant insuffisante, le bureau a été obligé de ne recourir qu'à des ONG internationales dont les frais généraux et les coûts d'administration élevés de mise en œuvre des projets ont quelque peu limité les retombées directes du</p>	<p>(co)financement aux bailleurs des fonds intéressés</p> <p>Recherche de synergie avec d'autres fonds/projets et partenaires ayant des activités similaires dans les mêmes zones d'action (effet de levier)</p> <p>Renforcement et convergence des activités de redéploiement de l'administration avec d'autres activités de relèvement dans les mêmes zones en partenariat/synergie avec d'autres partenaires ou projets du PNUD ;</p> <p>Mettre à profit l'accalmie observée dans les différentes zones-cibles pour accompagner le retour des PDI avec les activités de réinstallation et réintégration communautaires, en complément des actions humanitaires (ex. M'Poko)</p> <p>Assurer la stabilité de la coordination du Cluster MSSC en recrutant un spécialiste en matière de relèvement des moyens d'existence et stabilisation communautaire</p> <p>Diversifier les opérateurs de mise en œuvre</p> <p>Évaluer les capacités des partenaires potentiels, y compris les ONG nationales et l'Université de Bangui et le secteur privé</p> <p>Recourir aux procédures compétitives pour le choix des partenaires de mise en œuvre à travers des appels à manifestation d'intérêt.</p>	<p>En cours</p> <p>En cours</p> <p>En cours</p> <p>En cours</p> <p>Oui</p> <p>En cours</p> <p>En cours</p>

Issue Type	Date Occured	Issue Description	Management Response	Solved
		programme sur les populations bénéficiaires.		
03_OTHER	2014	11. Les dysfonctionnements internes n'ont pas facilité une mise en œuvre efficiente et efficace du programme, notamment en ce qui a trait à la fluidité logistique, la qualité et rapidité des achats.	Préparer le Plan d'achat consolidé assez tôt en début de l'année ; Encourager le travail en équipe et l'esprit coopératif entre les collègues du bureau en vue de clarifier les attentes et les procédures, et s'accorder sur les spécifications des commandes, les couts, les délais et les actions à prendre.	En cours En cours