



Country Office Bangui – CAR
West and Central Africa Regional Office
(WCARO)

**Evaluation
finale
externe**

Programme d'Appui aux Autorités de Transition en République Centrafricaine pour renforcer la participation des femmes dans les domaines de la Paix et la Sécurité et l'Assistance aux femmes et filles touchées par le conflit

Rapport final

République Centrafricaine, Bangui, décembre 2016

Par | Mr NGOMA Phuati Armand

Table de matières

Résumé exécutif	5
1. Introduction/Présentations	8
1.1. Présentation du Rapport	8
1.2. Présentation du Programme évalué	8
1.2.1. Contexte et historique du Programme	8
1.2.2. Cadrage et mise en œuvre du Programme	9
1.3. Présentation de la mission	11
1.3.1. Objectifs de la mission	11
1.3.2. Méthodologie	12
2. Principales réalisations	15
2.1. En termes de réponse et de prévention des VBG	15
2.2. En termes de renforcement du leadership féminin	16
2.3. En termes d'Appui au relèvement économique	17
3. Pertinence	18
3.1. Un Programme éminemment pertinent dans sa finalité et ses objectifs stratégiques	18
3.1.1. Un programme aligné sur les priorités du Gouvernement	18
3.1.2. Un Programme en conformité avec les outils programmatiques du SNU	19
3.1.3. Un Programme adapté aux besoins	20
3.2. Des modalités pratiques de mise en œuvre atténuant la cohérence de l'ensemble	21
3.2.1. Une prise en charge holistique non systématique pour les VVBG	21
3.2.2. Des approches variant selon les partenaires	22
3.2.3. Une insuffisante convergence dans les visées du leadership féminin	22
4. L'efficacité	24
4.1. L'efficacité en termes de réponse et de prévention des VBG	24
4.1.1. La réponse aux VBG (prise en charge)	24
4.1.2. La prévention des violences basées sur le genre et la lutte contre l'impunité	29
4.2. L'efficacité du Programme en termes de leadership féminin	30
4.2.1. Le leadership féminin sur la médiation pour la paix	30
4.2.2. Le leadership féminin en matière d'accèsion à des postes à responsabilités	30
4.3. L'efficacité en termes de relèvement économique	31
5. Effets	33
5.1. Sur les personnes bénéficiaires	33
5.2. Sur les organisations partenaires	34
5.3. Au niveau sociétal	34
6. Pérennité des acquis	36
7. L'efficience	38
7.1. La configuration des moyens humains	38
7.2. Quelques éléments ayant impacté l'efficience	38
8. Constats – Enseignements	40
8.1. Constats	40
8.2. Enseignements.....	42
9. Recommandations	44
Annexe 1 : Termes de référence de la mission	47
Annexe 2 : Personnes rencontrées	59
Annexe 3 : Grille d'entretien FAO	61
Annexe 4 : Grille d'entretien Afrique Secours et Assistance (ASA)	62
Annexe 5 : Liste des principaux documents consultés	64

Sigles et abréviations

ACDEV	Action et Développement
AFJC	Association des Femmes Juristes de Centrafrique
AGR	Activité Génératrice de Revenu
APSUD	Action pour la Population et de Développement Durable
ASA	Afrique Secours Assistance
CEP	Champ Ecole Paysan
DDRR	Désarmement, Démobilisation, Réintégration, Rapatriement
DSPJ	Direction des Services de la Police Judiciaire
FAO	Food and Agriculture Organization of the United Nations
FAS	Femmes Africa Solidarité
HIMO	Haute Intensité en Main d'œuvre
MINUSCA	Mission multidimensionnelle Intégrée de Stabilisation des Nations Unies en RCA
MPJ	Maison de la Presse et des journalistes
OSC	Organisation de la Société Civile
PACEC	Projet d'Appui au Cycle Electoral en Centrafrique
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PURD	Programme d'Urgence pour le Relèvement Durable
RCA	République Centrafricaine
SNU	Système des Nations Unies
UMIRR	Unité Mixte d'Intervention Rapide et de Répression des violences sexuelles faites aux femmes et aux enfants
VBG	Violence Basée sur le Genre
VVBG	Victime de Violence Basée sur le Genre

Liste des Tableaux

Tableau 1 : Présentation synoptique des résultats, produits et partenaires du Programme	10
Tableau 2 : Focus-groups organisés.....	13
Tableau 3 : Concordance du Programme avec les outils programmatiques du SNU	19
Tableau 4 : Cas de Violences Basées sur le Genre pris en charge.....	25

Résumé exécutif

Le Programme d'Appui aux Autorités de Transition en République Centrafricaine visait à consolider un engagement des autorités du pays à lutter et à prévenir les violences basées sur le genre, et à renforcer la participation et l'engagement des femmes dans les domaines de la paix et de la réconciliation. Financé par le Japon pour une durée d'une année, il a été mis en œuvre à Bangui et dans 2 communes voisines d'avril 2015 à septembre 2016. L'évaluation finale réalisée en combinant approche quantitative et approche qualitative fait ressortir les éléments ci-après.

Constats

1. Le Programme était aligné sur les priorités du Gouvernement de Transition ainsi que sur le Plan de Réponse Humanitaire 2015. Il était en parfaite concordance avec les outils programmatiques du Système des Nations Unies. Certaines activités du Programme ont ainsi été exécutées conjointement avec le PNUD et la MINUSCA dans le cadre du Projet Conjoint d'Appui à la Lutte contre les Violations des Droits de l'Homme et à la Relance de la Justice en Centrafrique d'une part, et avec le PNUD dans le cadre du Projet d'Appui au Cycle Electoral en Centrafrique, d'autre part. Le Programme était par ailleurs cohérent en ce sens que ses objectifs finaux de lutte contre les violences basées sur le genre, de renforcement du leadership féminin, et d'appui à l'autonomisation économique, non seulement répondaient à des besoins réels des populations, mais en outre, ils se complètent et se répondent mutuellement.
2. Le Programme a permis d'identifier et d'offrir une prise en charge psychosociale, sanitaire, juridique et économique à 681 victimes de violences basées sur le genre, même si chacune de ces victimes n'a pas pu bénéficier personnellement de tous ces différents volets de prise en charge. Le Programme a mobilisé les communautés grâce à des campagnes d'information et de sensibilisation à grande échelle pour prévenir les violences et lutter contre l'impunité. Un important travail de plaidoyer au près des autorités a également été effectué dans cette perspective. Le Programme a par ailleurs contribué à définir les contours d'un modèle de mécanisme de prise en charge holistique des victimes de violences basées sur le genre. Il reste toutefois à traduire dans les faits et à opérationnaliser ce mécanisme ; et le PNUD y travaille actuellement avec les autorités nationales centrafricaines.
3. Les femmes candidates aux élections législatives de sortie de crise ont bénéficié d'un renforcement des capacités par la formation aux techniques de conception et de conduite d'une campagne électorale. 11 d'entre elles ont été élues. Une plate-forme des organisations des femmes a été constituée. Elle a mené des actions de sensibilisation et de rapprochement intercommunautaire, démontrant ainsi que les femmes pouvaient être des actrices de poids dans le processus de médiation et de réconciliation nationale dans lequel est engagé le pays.
4. Près de 10.000 personnes vulnérables ont été impactées par le Programme à travers l'appui économique apporté à 1.912 personnes, chefs de ménages, membres des 66 groupements ayant développé des activités génératrices de revenus dans les domaines de l'élevage, du maraîchage, de l'agriculture, de la pisciculture ou du commerce.
5. Interrogés sur l'apport du Programme, les bénéficiaires finaux rapportent une certaine amélioration de leurs conditions de vie, sous forme par exemple d'augmentation des revenus des ménages ou de recouvrement de l'estime de soi pour les victimes de violences basées sur

le genre. Au niveau des structures appuyées par le Programme, ce sont les conditions d'accès aux services rendus aux usagers et aux bénéficiaires qui ont été améliorées. Et au niveau sociétal, on observe une réelle volonté des communautés bénéficiaires à s'impliquer dans les actions leur permettant de renforcer leurs capacités de résilience.

Principaux enseignements et Conclusions

1. Le Programme était éminemment pertinent dans sa finalité et dans ses objectifs stratégiques. Toutefois, dans sa mise en œuvre pratique, les partenaires avaient parfois des approches et des méthodologies différentes qui n'ont pas pu être harmonisées en l'absence d'un comité de pilotage institué au sein du Programme.

2. L'efficacité du Programme est bonne et ses effets sont reconnus par les populations bénéficiaires. La large implication des communautés à la base, l'importante mobilisation des autorités de l'Etat, ou encore le fait que certaines activités du Programme aient été exécutées conjointement avec le PNUD et la MINUSCA, sont autant d'éléments pouvant expliquer que le Programme ait pu conduire à de tels résultats et aboutir à de tels effets. Et pourtant, les conditions de réalisation des actions sur le terrain n'étaient pas optimales. L'équipe de coordination et de gestion du Programme était limitée ; la dégradation de la situation sécuritaire a quelquefois interrompu les interventions sur le terrain ; et la durée du Programme limitée à un an a suscité certaines craintes chez les bénéficiaires dans la mesure où certaines activités génératrices de revenus par exemple avaient été mises en œuvre tardivement alors qu'elles nécessitaient un temps plus long pour leur suivi et leur pérennisation.

3. En permettant de dessiner les contours d'un éventuel mécanisme de prise en charge holistique des victimes de violences basées sur le genre, le Programme a permis de démontrer que ce mécanisme doit être construit sur la base des forces, des faiblesses et des opportunités offertes par le contexte. Par ailleurs, la prise holistique restera limitée tant qu'on ne s'attachera pas, dans le même temps, à corriger les lacunes ou à résoudre les problèmes systémiques du pays car la prise en charge holistique ne peut pas fonctionner dans un système qui lui-même est défaillant.

4. Les femmes ont démontré une réelle appétence pour la médiation entre communautés. Elles peuvent constituer une force sur laquelle le pays pourrait s'appuyer pour réaliser la réconciliation nationale au moment où beaucoup de victimes de la crise attendent que justice soit faite et où les recommandations du Forum de Bangui tardent à se traduire dans les faits en ce qui concerne notamment la mise sur pied d'une Commission Vérité, Justice et Réconciliation ainsi que des comités locaux de paix et de réconciliation.

Recommandations

- Les partenaires financiers devraient poursuivre leurs efforts pour appuyer le Gouvernement et ses partenaires techniques à mettre en place les stratégies et les programmes de relèvement, de consolidation de la paix et de réconciliation nationale car beaucoup de besoins restent à couvrir ;
- Les autorités centrafricaines devraient adopter et accélérer la mise en œuvre des mesures et des programmes de relèvement, de réconciliation nationale et de consolidation de la paix, notamment ceux relatifs au DDDR et à la l'institution de la Commission Vérité, Justice et Réconciliation et des comités locaux de paix et de réconciliation. Pour animer ces comités locaux, on privilégiera, autant que possible, le recours à des personnalités féminines et à des victimes de la crise. Les autorités

centrafricaines devraient également consolider, pérenniser et étendre les acquis du Programme par exemple en modifiant l'arrêté interministériel N°16/003 instituant l'UMIRR de manière à ne pas limiter ses compétences aux violences sexuelles, et à étendre lesdites compétences à toutes les violences basées sur le genre faites aux femmes et à toutes les violences faites aux enfants

- Aux partenaires de mise en œuvre et d'exécution du Programme dont ONU Femmes, il est recommandé de :
 - Concevoir le mécanisme de prise en charge holistique en se plaçant du point de vue de la victime, en instituant des mécanismes de coordination des acteurs intervenant dans la prise en charge, et en respectant les missions et les mandats de chaque acteur impliqué ;
 - Renforcer les capacités des services de prise en charge des VVBG ;
 - Systématiser et harmoniser les méthodes et les outils communs de travail ;
 - Créer un cadre inclusif national de concertation regroupant les organisations, institutions et personnalités féminines, avec pour missions principales, d'une part, de représenter et de porter la voix et les aspirations des femmes, et d'autre part, de servir d'observatoire des violences basées sur le genre en particulier et de la condition des femmes en général.
 - Toujours instituer une instance de coordination et de concertation au sein du programme/projet, définir et adopter des canevas de rapports pour le rapportage des données et informations en reprenant et/ou en déclinant les indicateurs tels que définis dans le cadre logique

INTRODUCTION/PRESENTATIONS

1.1. Présentation du Rapport

Le présent Rapport porte sur l'évaluation finale externe du « Programme d'Appui aux Autorités de Transition en République Centrafricaine pour renforcer la participation des femmes dans les domaines de la Paix et la Sécurité et l'Assistance aux femmes et filles touchées par le conflit », ci-après désigné « le Programme ». Il tient compte des discussions et des échanges qui ont jalonné le déroulement de la mission, du début jusqu'à la fin. Ces discussions et échanges ont eu lieu plus particulièrement dans le cadre de l'élaboration et de la rédaction d'un *Rapport de Conception Initial* qui présentait la méthodologie déployée au cours de la mission. Ce Rapport de conception initial a été soumis au commanditaire de l'évaluation et a été présenté et validé lors d'une réunion du Groupe de Référence tenue à Bangui le 12 octobre 2016.

Des discussions et des échanges ont également eu lieu dans le cadre de l'atelier de restitution de l'évaluation organisé le 20 octobre, au cours duquel les résultats préliminaires de l'évaluation ont été présentés et discutés. Et enfin, les remarques, observations et commentaires faits sur la version provisoire du Rapport sont venus enrichir le présent document, en conformité avec le caractère participatif de la mission d'évaluation dont les termes de référence figurent ci-joints en *Annexe 1 : Termes de Référence*.

Le présent Rapport est structuré en 9 chapitres. Le 1^{er} chapitre présente la mission d'évaluation ainsi que le Programme évalué. Le chapitre 2 dresse une cartographie des principales réalisations du Programme. Les chapitres 3, 4, 5, 6 et 7 sont consacrés à l'analyse et à l'appréciation des résultats obtenus, en considérant chacun des critères d'évaluation retenus, à savoir, la pertinence (chapitre 3), l'efficacité (chapitre 4), les effets (chapitre 5), la pérennité des acquis (chapitre 6), et l'efficience (chapitre 7). Le chapitre 8 récapitule de façon ramassée quelques constats pour en extraire des enseignements ; alors que le chapitre 9 et dernier présente quelques pistes d'action pour l'avenir sous forme de recommandations.

1.2. Présentation du Programme évalué

1.2.1. Contexte et historique du Programme

Marquée depuis son indépendance par des conflits politico-militaires à répétition, la République Centrafricaine (RCA) est confrontée à une crise sans précédent depuis décembre 2012 et la prise de pouvoir de la Séléka en mars 2013. Aux exactions et règlements de comptes commis par la Séléka, ont répondu des exactions et règlements de compte de la part de la milice Anti Balaka et des nombreux « groupes d'autodéfense », exacerbant ainsi la crise. En dépit de l'intervention des forces internationales (déploiement de la Mission Internationale pour la Stabilisation de la Centrafrique (MISCA) et de l'«Opération Sangaris» suivi du déploiement de la Mission Multidimensionnelle Intégrée de Stabilisation des Nations Unies en RCA, MINUSCA), la situation humanitaire peine à se stabiliser. La dégradation du contexte sécuritaire, des infrastructures et de la cohésion sociale a considérablement détérioré les conditions de vie de la population et augmenté de façon exponentielle les besoins

d'assistance humanitaire dans le pays. En Mai 2016, 418 000 personnes étaient encore déplacées et vivaient hors de leur domicile et 428 000 étaient réfugiées à l'extérieur du pays.

Les femmes sont d'autant plus touchées par cette situation et par la pauvreté en général que de profondes disparités entre hommes et femmes persistent dans le pays et dans tous les secteurs clés du développement. L'indice d'inégalité de genre est de 0,469, classant la RCA au 40^{ème} rang des pays africains. Le taux d'analphabétisme des femmes est très élevé (68% contre 46,2 % chez les hommes).

Pour tenter de sortir le pays de l'impasse, le Forum de Bangui, organisé en mai 2015, pose les bases d'un Pacte républicain pour la paix, la réconciliation nationale et la reconstruction. Ses recommandations mettent l'accent notamment sur la lutte contre l'impunité et les amnisties, la création d'un Tribunal Spécial pour juger tous ceux qui sont impliqués dans les crimes de guerre, la mise en œuvre rapide d'un programme Désarmement, Démobilisation, Réinsertion, Rapatriement, DDRR.

C'est dans ce contexte qu'a été élaboré le Programme d'Appui aux Autorités de la Transition en République Centrafricaine pour renforcer la participation des femmes dans les domaines de la Paix et la Sécurité et l'Assistance aux femmes et filles touchées par le conflit. Il vise à consolider un engagement de long terme des autorités étatiques de RCA à lutter et à prévenir les Violences Basées sur le Genre, VBG, et à renforcer la participation et l'engagement des femmes dans les domaines de la paix et de la réconciliation.

1.2.2. Cadrage et mise en œuvre du Programme

Le Programme a été élaboré dans la vision de ONU Femmes qui est de fournir une réponse multisectorielle aux besoins spécifiques des femmes en période de crise. Il comportait 6 composantes, à savoir :

- 1) Réhabilitation économique des femmes et des filles affectées par le conflit ;
- 2) Justice de genre et mise en place des services de soins holistiques pour les victimes de violences basées sur le Genre ;
- 3) Leadership des femmes dans la reconstruction de la paix et la réconciliation nationale ;
- 4) Participation des femmes au processus électoral ;
- 5) Appui psychosocial holistique aux victimes et survivantes de violences sexuelles et basées sur le genre ;
- 6) Information, éducation et sensibilisation sur les violences basées sur le genre et la lutte contre l'impunité.

Le Programme comportait 3 Résultats opérationnels qui structurent sa mise en œuvre et qui sont :

Résultat 1 : Les femmes et les filles en RCA sont protégées des violences basées sur le genre et ont un accès amélioré aux services. Par souci de simplification, on parlera pour la suite de l'axe « Réponse et prévention des violences basées sur le genre » ;

Résultat 2 : Les organisations des femmes, les femmes leaders et réfugiées sont activement impliquées dans les processus de paix, de négociation et de médiation pour les élections et la réconciliation nationale. On parlera de « Leadership féminin » ;

Résultat 3: les femmes les plus touchées par la crise, Victimes de Violences Basées sur le Genre (VVBG) et déplacées internes, ont un accès amélioré aux revenus et aux

ressources leur permettant de répondre à leurs besoins. On parlera de « relèvement économique » ou de « prise en charge économique ».

Dans le cadre logique, à ces 3 résultats opérationnels, s'ajoutait un 4^{ème} qui renvoyait au management et à l'équipe du Programme.

Ce dernier a été mis en œuvre par 4 principales organisations qui constituent les partenaires de mise en œuvre. Il s'agit de 3 Agences du Système des Nations Unies (SNU) que sont ONU Femmes, PNUD et FAO ainsi que de l'organisation non-gouvernementale Femmes Africa Solidarité, FAS. Ces partenaires de mise en œuvre ont généralement contracté avec d'autres organisations pour l'exécution concrète des actions sur le terrain. Ce sont les partenaires d'exécution. On compte parmi ces derniers notamment, Afrique Secours Assistance (ASA), l'Association des Femmes Juristes de Centrafrique (AFJC), Action et Développement (ACDEV), la Maison de la Presse et des Journalistes (MPJ), Amis d'Afrique et Action pour la Population et de Développement Durable (APSUD).

Le Tableau 1 ci-après présente l'organisation synoptique de la mise en œuvre du Programme.

Tableau 1 : Présentation synoptique des résultats, produits et partenaires du Programme

Résultat	Produit	Principaux Partenaires		Remarque
		Mise en œuvre	Exécution	
<u>R1</u> : Réponse et prévention des VBG	<u>P1.1</u> : Amélioration de l'accès aux services de prise en charge	- ONU femmes	- ASA	
	<u>P1.2</u> : Renforcement des capacités des opérateurs	- PNUD - ONU Femmes	- AFJC	Projet Conjoint
	<u>P1.3</u> : Sensibilisation massive et mobilisation sociale	- ONU Femmes	- ACDEV - MPJ - ASA	
<u>R2</u> : Leadership féminin	<u>P2.1</u> : Renforcement des capacités en négociation et médiation pour la paix	- FAS	- FAS	
	<u>P2.2</u> : Amélioration des capacités d'accès aux mandats et postes à responsabilités	- PNUD - ONU Femmes		Projet PACEC
<u>R3</u> : Relèvement économique	<u>P3.1</u> : Relèvement économique et accès aux marchés	- FAO	- Amis d'Afrique - APSUD	
		- ONU Femmes	- ASA	

Il convient de remarquer d'une part que FAS n'a pas contractualisé avec une autre organisation pour l'exécution des actions sur le terrain, et que d'autre part, le Programme ici évalué a apporté une contribution financière à 2 autres projets, créant ainsi des synergies entre ce Programme et ces 2 autres Projets dont le chef de file est le PNUD. En effet, l'exécution des activités du Programme se rapportant au Produit 1.2 relatif au renforcement des capacités des opérateurs en matière de prévention et de réponse aux violences sexuelles liées au conflit¹, a été réalisée dans le cadre du Résultat 4 du Projet Conjoint d'Appui à la Lutte contre les

¹ Le Produit 1.2 du Programme porte sur le renforcement des capacités du personnel militaire, de la police, de la justice et des services correctionnels en RCA, des fournisseurs d'aide juridique et des avocats défenseurs, des travailleurs humanitaires (travailleurs sociaux, travailleurs de la santé), des leaders communautaires et des femmes leaders sur la prévention et la réponse aux violences sexuelles liées au conflit.

Violations des Droits de l'Homme et à la Relance de la Justice en Centrafrique (ci-après dénommé *Projet Conjoint Justice*)². De même, la réalisation des actions du Produit 2.2 relatif à l'amélioration des capacités des femmes à accéder aux mandats et à des postes à responsabilités et à influencer les prises de décisions, a été faite dans le cadre du *Projet d'Appui au Cycle Electoral en Centrafrique (PACEC)*³. Pour cela, un expert-programme, payé par ONU Femmes dans le cadre du Programme évalué ici, était affecté à chacun de ces 2 projets (*Projet Conjoint* et *PACEC*).

On retiendra par ailleurs que le Programme devait initialement être mis en œuvre pour une durée d'un an, du 1^{er} Avril 2015 au 31 mars 2016. Mais en raison notamment de la dégradation des conditions sécuritaires qui a interrompu l'exécution du Programme en particulier en septembre et octobre 2015, ONU Femmes a demandé et obtenu une extension sans coût supplémentaire de la durée du Programme qui a ainsi été exécuté jusqu'à la fin septembre 2016.

D'un budget total de 3.100.000 US \$, le Programme a été financé par le Gouvernement du Japon à hauteur de 3 millions de dollars américains, et sur fonds propres de ONU Femmes pour 100.000 US \$.

1.3. Présentation de l'évaluation

1.3.1. Objectifs de l'évaluation

La mission d'évaluation dont la partie terrain s'est déroulée à Bangui du 2 au 22 octobre 2016, avait explicitement pour objectifs de :

- ✓ Fournir une appréciation indépendante de la mise en œuvre du Programme et de la réalisation des résultats ;
- ✓ Tirer les principaux enseignements ;
- ✓ Faire des recommandations pouvant aider à définir les orientations futures.

ONU Femmes n'ayant pas encore une représentation-pays en Centrafrique, l'évaluation devait aussi implicitement contribuer à :

- ✓ Renforcer les liens entre ONU Femmes et les partenaires et parties prenantes au Programme en mobilisant tout le monde autour d'une vision partagée du travail accompli ensemble ;

² Mis en œuvre conjointement par le PNUD, la MINUSCA, et donc ONU Femmes, le *Projet Conjoint Justice* comportait 4 Résultats, à savoir, Résultat 1 : Le cadre stratégique et opérationnel de la justice assorti des mécanismes de lutte contre l'impunité est mis en place pour une réponse immédiate aux besoins de protection des populations ; Résultat 2 : La protection des personnes et groupes vulnérables et leur accès à la justice sont renforcés à travers le rapprochement des mécanismes juridictionnels nationaux et internationaux ; Résultat 3 : L'appui conjugué aux populations, aux acteurs étatiques et non étatiques locaux contribue à réduire l'impunité en matière de violences basées sur le genre et le sexe et permet aux victimes de recevoir une assistance ; Résultat 4 : Les mécanismes de protection des droits et les modes communautaires de règlement des litiges sont renforcés dans les zones d'intervention. ONU Femmes a mis à la disposition du PNUD un expert-programme qui a travaillé essentiellement à la mise en œuvre des actions du Résultat 4. Ces sont ces actions du Résultat 4 qui sont considérées comme faisant partie du Programme ici évalué.

³ Le *PACEC*, mis en œuvre par le PNUD avec la contribution de ONU Femmes, était structuré selon 4 composantes qui sont : Composante 1 : Appui à l'enregistrement des électeurs ; Composante 2 : Appui aux opérations électorales ; Composante 3 : Appui à l'éducation civique et à la communication ; Composante 4 : Renforcement des capacités et gestion/coordination du programme. Le *PACEC* n'a pas pu embaucher un expert pour sa composante 3. Du coup, c'est l'expert-programme mis à la disposition du PNUD par ONU Femmes qui a comblé le manque tout en travaillant sur les actions d'intégration des questions de Genre dans le processus électoral, qui entrent dans les préoccupations spécifiques de ONU Femmes et donc le Programme évalué ici.

- ✓ Servir d'outil de plaidoyer en faisant connaître les pratiques, les connaissances et les savoirs, en particulier en matière de prise en compte du Genre dans un contexte de sortie de crise.

1.3.2. Méthodologie

a) Approche et outils méthodologiques

L'évaluation a combiné des approches quantitative et qualitative permettant ainsi de trianguler des informations issues de diverses sources. Pour l'approche quantitative, la méthode utilisée était essentiellement la revue documentaire qui a conduit à exploiter et à compiler les données fournies dans divers documents et rapports du Programme. Pour l'approche qualitative, la mission d'évaluation s'est efforcée de prendre en compte les attentes, les besoins, les commentaires ou les observations de toutes les parties prenantes au Programme, en déployant une Méthode Active de Recherche Participative qui a conduit à réaliser des entretiens semi-directifs, de focus-group et de visites sur le terrain.

La revue documentaire. Il s'agit de la revue et de l'exploitation des documents disponibles provenant de ONU Femmes et des partenaires de mise en œuvre et d'exécution du Programme (Document du Programme, rapports d'avancement, autres rapports et documents mis à disposition ou collectés lors des entretiens, etc.) ainsi que d'autres documents-clé se rapportant au contexte du pays. Une liste des principaux documents consultés figure en **Annexe 5 : Liste des principaux documents consultés.**

Les entretiens semi-directifs. La mission d'évaluation a réalisé des entretiens semi-directifs avec des représentants des différents partenaires de mise œuvre (ONU Femmes, PNUD, FAO, à l'exception de Femmes Africa Solidarité, FAS), des représentants des partenaires d'exécution (Action et Développement, ACDEV, Afrique Secours Assistance, ASA, Association des Femmes Juristes de RCA, AFJC, Maison de la Presse et des Journalistes, MPJ, Amis d'Afrique et APSUD). Des représentants de différents services ou institutions de l'Etat, ainsi que des bénéficiaires et des divers intervenants ont également été interrogés. Les entretiens ont été effectués sur la base des grilles d'entretien préalablement élaborées et adaptées en fonction de l'interlocuteur interviewé. Deux exemples de ces grilles figurent pour illustration en **Annexe 3 & 4.**

Les focus-group. La mission d'évaluation a par ailleurs organisé 8 groupes de discussions (*focus groups*) avec des représentants des bénéficiaires finaux regroupés autour de groupements ayant bénéficié d'un appui dans le cadre des Activités Génératrices de Revenus, AGR, ainsi que des représentants de certains intervenants et certains bénéficiaires d'actions de sensibilisation ou de renforcement des capacités. Le Tableau 1 ci-après présente quelques éléments sur les focus-groups organisés.

Des thèmes spécifiques et des thèmes communs ont été abordés lors de ces focus groups. Ils ont tourné autour notamment : (1) de la perception que les participants avaient des activités du Programme, (2) de leur implication dans la conception et la mise en œuvre du Programme, (3) de l'adéquation de l'offre du Programme à leurs besoins, (4) des effets immédiats et à plus long terme des activités réalisées, (5) des perspectives des activités menées, (6) de leurs craintes, leurs espoirs, leur niveau de satisfaction/déception, (7) des recommandations pour l'avenir ou pour les interventions futures.

Tableau 2 : Focus-groups organisés

	Groupement/ Groupe Bénéficiaire	Partenaire en charge	Implantation	Participants		
				Femmes	Hommes	Total
1	Points focaux et membres des comités de veille	ASA	-	3	13	16
2	Association des Victimes des Crises en Centrafrique, AVCCB	ASA	Bégoua	16	8	24
3	Responsables de quartiers et bénéficiaires des sensibilisations	ACDEV	Bangui 4 ^{ème}	8	9	17
4	Femmes leaders Bénéficiaires du renforcement des capacités	ACDEV	-	15	0	15
5	Groupement Nouvelle Vision	APSUD	Bangui 6 ^{ème}	8	1	9
6	Groupement GBOU NGANGOU	APSUD	Bimbo	10	2	12
7	Groupement GBOU TERE	Amis d'Afrique	Bangui 4 ^{ème}	7	3	10
8	Groupement Mama Theresa	Amis d'Afrique	Bégoua	8	1	9
Total				75	37	112

Les visites. La mission d'évaluation a aussi effectué quelques visites des sites et des réalisations menées sur le terrain afin de se rendre compte de visu de ce qui a été fait.

Les résultats des entretiens, focus-groups et visites ont permis de collecter des données complémentaires sur le Programme et son exécution (contexte, intervenants, approches développées, difficultés rencontrées, ampleur des réalisations, impact des interventions, etc). La liste de personnes rencontrées sur le terrain et plus généralement des activités réalisées sur le terrain figure en *Annexe 2 : Personnes rencontrées*.

b) Difficultés rencontrées et limites de l'évaluation

Dans l'ensemble, la mission d'évaluation s'est déroulée sans difficulté majeure. Que toutes les personnes qui se sont mobilisées et qui ont permis de faire en sorte que les choses se déroulent bien, soient remerciées et trouvent ici l'expression de la gratitude du Consultant.

Cela dit, la mission d'évaluation n'a pas pu s'entretenir avec 2 personnes qui, avec la Coordonnatrice et le chargé de communication, constituaient l'équipe de ONU Femmes en charge de la mise en œuvre et de la coordination des activités du Programme. Il s'agit des 2 experts-programme internationaux mis à la disposition du PNUD pour la mise en œuvre des actions du Programme dans le cadre du Projet conjoint d'Appui à la Lutte contre les Violations des Droits de l'Homme et à la Relance de la Justice en RCA (dit Projet Conjoint Justice) ainsi que du Projet d'Appui au Cycle Electoral en Centrafrique (dit projet PACEC), et qui au moment de l'évaluation, avaient fini leur mission et étaient déjà reparties vers d'autres obligations. Le fait de ne pas avoir pu rencontrer ces 2 personnes a probablement privé la mission d'évaluation de quelque éclairage supplémentaire de la part de personnes qui étaient en première ligne de la mise en œuvre du Programme.

Mais la véritable difficulté rencontrée dans le cadre de cette évaluation, qui en constitue aussi la principale limite, porte sur les lacunes dans le système de rapportage des données et informations. En effet, le Programme n'ayant pas prévu un poste de M&E, la mise en œuvre des actions ne s'est pas accompagnée du déploiement d'un dispositif de suivi-évaluation⁴. Par

⁴ Un consultant avait été embauché en fin de Programme pour mettre en place un dispositif de suivi-évaluation. Mais celui-ci n'a pas pu être effectivement mis en œuvre dans la mesure où il est intervenu en fin de Programme.

ailleurs, le Programme comportant 3 niveaux de décision en ce qui concerne l'aspect budgétaire et financier (New York, Dakar et Bangui)⁵, l'accès aux informations n'en a été que plus difficile. Du coup, la mission d'évaluation n'a pas disposé de toutes les données et informations souhaitées et souhaitables. L'évaluation en a parfois été impactée au niveau des analyses et de l'appréciation opérées ci-après. Deux exemples permettent d'illustrer ce propos.

Exemple 1. La mission d'évaluation a cherché à obtenir les données financières et budgétaires du Programme permettant d'analyser et d'apprécier notamment l'efficacité. Mais compte tenu du temps nécessaire pour compiler, valider et transmettre ces données, le consultant n'a pas pu en disposer au moment de la rédaction du présent Rapport. Très précisément, le consultant n'a pas disposé des informations relatives à la répartition budgétaire et la consommation des ressources. L'analyse et l'appréciation de l'efficacité en ont été affectées.

Exemple 2. En l'absence d'un rapport consolidant toutes les données quantitatives à la clôture du Programme, la mission d'évaluation s'est attachée à compiler des chiffres tirés des rapports fournis par les différents partenaires du Programme, pour tenter de dresser une cartographie la plus complète possible des réalisations de ce Programme. Or, les données et informations rapportées par les partenaires comportaient des lacunes. Certains indicateurs n'y étaient pas précis, déterminés à l'avance et harmonisés. Pour tenter de remédier à cette difficulté, la mission d'évaluation a effectué une première compilation de toutes les données quantitatives tirées des rapports fournis par les partenaires. Elle a transmis ces données aux partenaires en leur demandant de valider lesdites données, et si possible de les compléter. Cela a été fait dans une certaine mesure. Mais malgré cela, il manque certaines données chiffrées. Par ailleurs, quand bien même certaines données étaient bien rapportées, il n'a pas toujours été possible de désagréger les chiffres pour pouvoir en faire une analyse plus fine et tenter d'en appréhender toute la substance. La cartographie des réalisations du Programme dressée par le consultant et présentée dans ce rapport, comporte de ce fait quelques lacunes. L'évaluation s'en est trouvée affectée. A titre d'illustration, afin de tenter de bien appréhender la dynamique Genre, à partir des données rapportées dans les différents rapports, la mission d'évaluation a cherché à dresser une typologie des Violences Basées sur le Genre (VBG) sur la base des cas identifiés et pris en charge dans le Programme. De même, elle a cherché à établir la répartition hommes/femmes chez les bénéficiaires finaux de certaines actions du Programme. Malheureusement, cela n'a pas été possible parce que les chiffres rapportés ne comportaient pas à la base de tels indicateurs.

C) Analyse et appréciation des résultats

En ce qui concerne la partie analyse et appréciation des résultats, la mission d'évaluation s'est d'abord attachée à dresser un état des lieux des principales réalisations du Programme dans une visée essentiellement descriptive. C'est l'objet du chapitre 2 ci-après. Ensuite, les réalisations du Programme sont analysées, discutées et appréciées sous le prisme de chacun des 5 critères d'évaluation retenus, à savoir, la pertinence, l'efficacité, les effets, la pérennité des acquis, et l'efficacité. Les chapitres 3, 4, 5, 6 et 7 y sont consacrés. De ces analyses enfin, sont tirés un certain nombre d'éléments conclusifs sous forme de constats et d'enseignements, d'une part, et de recommandations, d'autre part ; respectivement dans les chapitres 8 et 9.

⁵ Le Programme a été conçu par le siège de ONU Femmes à New York, et c'est depuis New York que la répartition a été faite et que les arrangements contractuels avec les principaux partenaires ont été signés. Par ailleurs, ONU Femmes ne dispose que d'une présence-programme à Bangui. Par conséquent, l'équipe de ONU Femmes Bangui dépend du Bureau régional basé à Dakar.

PRINCIPALES REALISATIONS

Le Présent chapitre présente une cartographie des principales réalisations du Programme. Les données quantitatives présentées ici sont tirées des rapports mis à la disposition de la mission d'évaluation par les différents partenaires du Programme. Comme cela a été précisé précédemment, le système de rapportage des données et informations présente quelques insuffisances. A titre d'illustration, la cartographie présentée ci-après indique le nombre de victimes de violences identifiées et prises en charge. Mais quelques fois les rapports ne sont pas très clairs, parlant tantôt du nombre de cas identifiés, tantôt du nombre de prises en charge effectuées. Or, le nombre de prises en charge ne correspond pas nécessairement au nombre de « cas incidents », c'est-à-dire au nombre des nouveaux cas identifiés et enregistrés comme tels. Les chiffres fournis peuvent donc comporter une certaine marge d'erreur. Dans tous les cas, ces chiffres donnent néanmoins une certaine mesure du travail accompli. La présentation qui est faite ici met en exergue les réalisations-phares ou les principaux résultats obtenus.

2.1. En termes de réponse et de prévention des VBG

- 681 cas de VBG identifiés et orientés vers différentes structures pour une prise en charge dans l'un ou l'autre volet.
- Mise en place et renforcement des mécanismes et structures de réponse aux VBG
 - ✓ Création d'une Unité Mixte d'Intervention Rapide et de Répression des violences sexuelles faites aux femmes et aux enfants, UMIRR. L'unité n'est pas encore opérationnelle à ce jour, mais le PNUD travaille à son opérationnalisation dans le cadre du Projet Conjoint Justice
 - ✓ Création (3) et appui (8) aux Centres d'écoute et d'orientation. Les 3 nouveaux centres d'écoute ont été créés au sein des centres de santé
 - ✓ Mise en place et équipement de 2 Gender Desk ; l'un au sein de la Direction des Services de la Police Judiciaire (DSPJ) et l'autre au sein de la Gendarmerie
 - ✓ Mise en place de points focaux VBG au Tribunal de Grande Instance de Bangui et à la Cour d'Appel
 - ✓ Mise en place des Comités de veille (10), de Comités de cohésion sociale (12), de points focaux, de relais communautaires, etc., qui ont en particulier participé à l'identification et à l'orientation des victimes
- Plaidoyer au plus haut niveau des autorités nationales
 - ✓ Création d'un Comité interministériel chargé d'élaborer et d'opérationnaliser le mécanisme de prise en charge holistique des victimes de violences basées sur le genre, faisant suite notamment à un état des lieux et à l'organisation d'une Table ronde sur la coordination de la lutte contre les VBG et la prise en charge intégrée des survivant(e)s
 - ✓ Signature d'une Lettre circulaire du Ministère de la Justice prescrivant aux magistrats du ministère public, aux juges d'instruction et aux présidents des

tribunaux correctionnels de ne plus appliquer la correctionnalisation aux infractions sexuelles qualifiées de crime, faisant suite à un atelier organisé sur cette thématique

- Renforcement des capacités des structures et organisations intervenants dans la réponse et la prévention des VBG
 - ✓ 60 professionnels de justice et/ou auxiliaires de justice formés et remis à niveau (20 Magistrats, 20 Policiers et 20 Gendarmes)
 - ✓ Formation des personnels des organisations partenaires du Programme à l'identification, au référencement, à la documentation et au monitoring des cas de VBG
 - ✓ Formation des groupes-relais sur le genre et les VBG (journalistes, 30 para-juristes, 50 femmes leaders, etc.)
 - ✓ Formation et remise à niveau des éléments de la police et de la gendarmerie (272 dont 86 femmes) sur le genre, la gestion des cas de violences basées sur le genre, la protection des victimes)
- Sensibilisation de masse à la prévention et au changement de comportement par différents moyens
 - ✓ Campagnes de sensibilisation de masse ayant touchées des dizaines de milliers de personnes
 - ✓ 17 programmes radiophoniques produits, diffusés et rediffusés sur des antennes de radio sur toute l'étendue du pays
 - ✓ Focus-group, causeries avec des centaines des participants
 - ✓ Création et diffusion d'une publication papier, d'articles sur internet ; diffusion de supports variés de communication, d'information, et de publicité

2.2. En termes de renforcement du leadership féminin

- Plaidoyer mené par des femmes au Forum de Bangui ayant débouché sur la création de la plateforme *Planète Femmes* et l'adoption de la déclaration « Ras le Bol » à travers laquelle les femmes expriment leurs aspirations et leur engagement pour la paix et la réconciliation nationale
- Formation des femmes leaders aux VBG, aux techniques de médiation et de réconciliation (au moins 50 femmes renforcées par ACDEV, 50 femmes par FAS)
- Mise en place d'une plateforme dénommée Planète Femmes pour la Paix et la Solidarité en RCA ayant mené des actions de sensibilisation et de rapprochement intercommunautaire, notamment auprès de la communauté musulmane à km 5
- Renforcement des capacités de 127 femmes candidates et suppléantes aux élections législatives par la formation à la conception et à conduite des campagnes électorales : 11 femmes élues députés aux élections législatives
- Formation des 22 femmes aux techniques de l'observation électorale

2.3. En termes d'Appui au relèvement économique pour les personnes les plus touchées par la crise

- 1.912 personnes/Femmes chefs de ménage bénéficiaires d'appui en AGR regroupés autour de 66 Groupements appuyés dans la mise en place des activités d'élevage de volaille, de porcs, de pisciculture, de maraîchage, d'agriculture, de couture et de commerce
- 40 VVBG bénéficiaires d'un kit AGR individuels composé généralement de quelques kilos de farine et de quelques litres d'huile, permettant au bénéficiaire d'entamer un petit commerce de beignet
- 710 femmes bénéficiaires de travaux à Haute Intensité en Main d'œuvre, HIMO, consistant principalement au curage des canaux d'évacuation des eaux usées et au désherbage.

PERTINENCE

Au regard de sa finalité et des objectifs stratégiques qui lui sont assignés, le Programme apparaît comme éminemment pertinent (3.1). Mais c'est dans les modalités programmatiques de mise en œuvre que se pose une question de cohérence de l'ensemble. La pertinence du Programme s'en trouve quelque peu atténuée (3.2).

3.1. Un Programme éminemment pertinent dans sa finalité et ses objectifs stratégiques

3.1.1. Un programme aligné sur les priorités du Gouvernement

Le Programme est éminemment pertinent car il est aligné sur les priorités de Gouvernement de Transition. La feuille de route adoptée pour guider les actions du Gouvernement de transition est appuyée par un Programme d'Urgence pour le Relèvement Durable (PURD) 2014-2016 qui comprend 4 orientations stratégiques (OS), à savoir : (1) restauration de la sécurité, de la paix et renforcement de la gouvernance et de l'Etat de droit ; (2) renforcement de la protection civile, rétablissement et réorganisation de l'administration sur toute l'étendue du territoire ; (3) relance des activités des secteurs sociaux essentiels ; et, (4) poursuite des réformes économiques et promotion d'une croissance soutenue. Le Programme ici évalué s'aligne en différents points sur ces orientations stratégiques. Sans en faire un inventaire exhaustif, on peut noter par exemple, que les actions du Programme, réalisées à travers le Projet d'Appui au Cycle Electoral (PACEC), sont en parfaite concordance avec l'OS1 du PURD, en particulier avec les actions se rapportant à la restauration de la gouvernance politique et démocratique. Les actions du Programme, réalisées à travers le Projet Conjoint Justice, sont pour leur part en concordance avec les actions de l'OS1 du PURD se rapportant à la promotion de la gouvernance judiciaire et à la lutte contre l'impunité. De même, le renforcement des capacités des femmes dans le domaine de la médiation et la réconciliation nationale (Résultat 2 du Programme), font écho à la réconciliation et la consolidation de la paix qui sont ciblés par l'OS1 du PURD. Et plus généralement, l'OS3 du PURD axé sur la relance des secteurs sociaux essentiels, vise à accroître le développement humain au profit des populations en général, et des personnes vulnérables en particulier (notamment les femmes et les victimes de conflit). Il comporte pour cela une composante Promotion du Genre. Or, il est évident que le Programme ici évalué tend aussi vers cet objectif de promotion du genre, notamment en renforçant les capacités de leadership des femmes (cfr Résultat 2) ainsi que les capacités de résilience des ménages les plus vulnérables par l'appui aux AGR développées par les femmes chefs de ménages (cfr Résultat 3).

Le Programme converge également avec les priorités du Plan de Réponse Humanitaire 2015. Parmi les priorités ce dernier, figure notamment des questions transversales comme les violences basées sur le genre, la cohésion sociale, la médiation et la réconciliation. Ces questions sont comprises dans les objectifs du Programme, en particulier dans ses résultats 1 (réponse et prévention des VBG) et 2 (leadership féminin).

Le Programme est par ailleurs en phase avec les recommandations du Forum de Bangui, organisé en mai 2015 qui pose les jalons du Pacte républicain pour la paix, la réconciliation

nationale et la reconstruction. Parmi ces recommandations on peut citer celles qui sont tournées vers la lutte contre l'impunité et la réconciliation, 2 objectifs poursuivis par le Programme à travers respectivement les actions de plaidoyer et de sensibilisation réalisées (cfr Résultat 1) et le renforcement des capacités de médiation des femmes et de leurs organisations (cfr Résultat 2).

3.1.2. Un Programme en conformité avec les outils programmatiques du Système des Nations Unies, SNU, en Centrafrique

Le Programme est également en conformité avec le Cadre Stratégique intérimaire du Système des Nations Unies 2014-2015, et le Cadre Stratégique Intégré 2015-2016 (Draft). Il y a une large concordance entre les résultats et les produits du Programme et ceux du cadre stratégique intérimaire et du draft du cadre stratégique intégré comme le montre le Tableau 3 ci-après.

Tableau 3 : Concordance du Programme avec les outils programmatiques du SNU

Programme évalué	Cadre Stratégique Intérimaire du SNU en RCA 2014-2015	Cadre Stratégie Intégré 2015-2016 (draft)
• <i>P 1.1</i> : Amélioration de l'accès aux services de prise en charge	<ul style="list-style-type: none"> • <i>P 1.1.2</i> : Les populations victimes de VBG accèdent à des services de prise en charge et de soutien psychosocial • <i>P 2.1.12</i> : Les filles et les femmes victimes de viols et de VBG reçoivent une prise en charge appropriée 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>R 4.1</i> : L'accès aux soins de santé, à l'éducation, à l'eau potable à l'assainissement ainsi qu'aux services de protection de l'enfant et de la femme est amélioré dans les sites ciblés
• <i>P 1.2</i> : Renforcement des capacités des opérateurs de la prévention et de la réponse aux VS	• <i>P 2.3.4</i> : Les capacités des autorités civiles, militaires et de la société civile sont renforcées en protection, principes directeurs, droits de l'homme et genre	• <i>R 1.8</i> : Les violations des droits humains, y compris les VBSG, les VS liées au conflit et les violations graves commises contre les enfants sont documentées, rapportées et adressées afin de les réduire.
• <i>P 1.3</i> : Sensibilisation de masse et mobilisation sociale contre les VBG et l'impunité	• <i>P 2.3.2</i> : Les populations, en particulier les femmes et les enfants, sont sensibilisées sur leurs droits	• <i>R 2.4</i> : L'implication des leaders politiques et des OSC, y compris celles des femmes dans le champ des droits humains, de l'éducation à la paix et de l'état de droit, contribue à réduire les violations des droits humains
• <i>P 2.1</i> : Renforcement des capacités en négociation et médiation pour la paix		• <i>R 2.2</i> : Un dialogue politique inclusif est conduit notamment à travers un forum de réconciliation à Bangui.
• <i>P 2.2</i> : Amélioration des capacités d'accès aux mandats électifs et postes à responsabilités		• <i>R 2.3</i> : Des élections équitables, transparentes et crédibles sont organisées à travers tout le pays
• <i>P 3.1</i> : Relèvement économique	• <i>P 2.2.1</i> : Les moyens d'existence des communautés affectées par les conflits sont diversifiés et le tissu social renforcé à travers l'appui à la protection et la résilience	<ul style="list-style-type: none"> • <i>R 4.2</i> : Les stratégies pour les moyens d'existence sont adaptées au contexte en vue d'une plus grande résilience dans les zones de conflit. • <i>R 4.4</i> : La population bénéficie d'une relance économique rapide

Comme on peut le voir sur ce Tableau, le Programme est en conformité avec les outils programmatiques du SNU. Cette conformité est au demeurant confirmée par le fait que le Programme ici évalué a abondé le Projet Conjoint d'Appui à la Lutte contre les Violations des

Droits de l'Homme et à la Relance de la Justice en Centrafrique ainsi que le Projet d'Appui au Cycle Electoral en Centrafrique. Plus qu'une simple convergence, il y a une réelle complémentarité entre le Programme évalué et les 2 projets cités.

3.1.3. Un Programme adapté aux besoins

Les actions mises en œuvre répondaient à des besoins réels. En termes de réponse et de prévention des violences basées sur le genre, par exemple, la situation déjà préoccupante avant la crise est devenue critique avec notamment une augmentation des violences sexuelles qui, selon la société civile, sont passées de 5% de la totalité des cas de VBG répertoriés à 40%. Dans le même temps, la faiblesse en ressources humaines et en structures de prise en charge des victimes a été aggravée par l'absence prolongée des travailleurs sociaux de leur lieu d'affectation à cause de l'insécurité⁶. A cet égard, le Programme a été conçu dans l'idée de considérer le caractère multidimensionnel des effets et des conséquences des violences basées sur le genre et donc d'offrir aux victimes une prise en charge holistique. La nécessité d'une telle prise en charge est confirmée lorsqu'on constate, par exemple, que selon les estimations effectuées par ASA, 76% des VVBG accueillies en consultation psychosociale par elle dans le cadre de ce Programme, n'avaient bénéficié d'aucune prise en charge ni d'aucun traitement sanitaire. 9 % seulement s'étaient rendues dans un centre médical ; et les 15 % restants avaient eu recours à de l'automédication⁷.

Le Programme répondait aussi à des besoins réels en termes de réconciliation nationale et de cohésion sociale, dans la mesure où aux exactions et aux violences de la coalition Séléka orientées vers la communauté chrétienne, répondaient des exactions et des violences des Anti-Balaka orientées vers les personnes issues de la communauté musulmane⁸. Ces exactions, commises de part et d'autre, ont alimenté l'esprit de vengeance ainsi que la méfiance intercommunautaire.

En termes de relèvement économique, l'effondrement du tissu économique, le manque d'investissement, la destruction des commerces, la fermeture de plusieurs sociétés génératrices d'emplois, ont fait chuté les revenus des ménages avec pour conséquence une augmentation de la pauvreté, un chômage massif des jeunes désœuvrés et facilement manipulables, et constituant une cible facile pour le recrutement par les groupes armés⁹.

En définitive, les actions du Programme répondaient de toute évidence à des besoins réels et les 3 objectifs opérationnels du Programme pris individuellement étaient éminemment pertinents, qu'il s'agisse d'appuyer économiquement les ménages les plus touchés par la crise, de renforcer le leadership féminin ou de prendre en charge les victimes de violences basées sur le genre et de prévenir de telles violences.

Mais il faisait aussi sens de rassembler les 3 objectifs dans un seul et même Programme car ces 3 objectifs se répondent mutuellement. En effet, interrogées sur l'origine des violences dont elles ont pu être victimes, par exemple, certaines femmes ont mis en avant le fait qu'elles avaient subi des violences de la part de leurs maris parce qu'elles n'avaient pas préparé de quoi manger à la maison. En d'autres termes, ces maris faisaient subir des violences à leurs femmes rendues responsables du manque de nourriture au sein du foyer. D'une certaine manière, en autonomisant économiquement les femmes et en leur permettant d'avoir

⁶ Document de Projet Conjoint

⁷ Statistiques fournies par ASA, sur la base des victimes qui ont bénéficié d'un suivi psychosocial au sein de la structure dans le cadre du Programme, Voir Rapport Final, ASA, p.8.

⁸ Programme d'Urgence pour le Relèvement Durable 2014-2016, Septembre 2014, p. 7

⁹ Plan de réponse humanitaire 2015

davantage de ressources et de revenus, on lutte par la même occasion contre les VBG dans les foyers. Les objectifs finaux du Programme apparaissent dès lors comme complémentaires les uns des autres, confirmant ainsi la pertinence du Programme et la cohérence de sa structuration générale.

3.2. Des modalités pratiques de mise en œuvre atténuant la cohérence de l'ensemble.

Si dans le principe le Programme est éminemment pertinent parce qu'il répondait à des besoins réels et était cohérent dans ses objectifs finaux, en revanche, il se pose quelques problèmes de cohérence au niveau des modalités pratiques de sa mise en œuvre ; ce qui atténue quelque peu la pertinence du Programme. On peut le voir à travers divers éléments comme la non-systématisation du caractère holistique de la prise en charge offerte aux victimes, l'insuffisante harmonisation des approches des partenaires, ou encore une insuffisante convergence dans les visées du leadership féminin.

3.2.1. Une prise en charge holistique non systématique pour les VVBG

Le Programme était bâti sur l'idée-force d'offrir une prise en charge holistique aux victimes de violences basées sur le genre. En d'autres termes, chaque VVBG, dans la mesure du possible et en fonction de ses besoins, devait se voir offrir une prise en charge psychosociale, médicale, juridique ainsi qu'un appui économique. Or, les différents volets de la prise en charge holistique étant assurés par des partenaires différents, les prestations dont a bénéficié chaque victime dépendaient au final du partenaire qui avait identifié la victime et la faisait entrer dans le circuit de la prise en charge. Ainsi, les partenaires de la FAO (APSUD et Amis d'Afrique) sont intervenus pour l'appui économique aux groupements. Une VVBG identifiée au sein d'un groupement appuyé par ces deux partenaires bénéficiait ipso facto du volet économique de la prise en charge. La victime était référée et accueillie dans l'un des centres d'écoute et d'orientation appuyés par la FAO et où la victime bénéficiait d'une prise en charge psychosociale généralement limitée à l'écoute. Et en cas de besoin, la victime pouvait être référée vers les services assurant la prise en charge médicale et/ou légale.

Sur l'autre bout de l'échiquier, une victime identifiée par ASA, avait des chances de bénéficier d'une véritable prise en charge psychologique en plus de soins médicaux si cela était nécessaire car ASA a travaillé directement avec les centres de santé. Pour le volet économique en revanche, si la victime faisait partie de l'un des 5 groupements appuyés économiquement par ASA, elle bénéficiait de fait de la prise en charge économique. Si par contre elle ne faisait pas partie de l'un de ces groupements, elle ne bénéficiait pas de la prise en charge économique. De même, une VVBG identifiée par ACDEV était juste orientée vers les différents services de prise en charge sans l'assurance qu'elle bénéficierait au final d'une prise en charge dans l'un ou l'autre des volets de la prise en charge.

Finalement on peut dire qu'il y avait autant de parcours dans le circuit de prise en charge qu'il y avait de victimes. Les chances pour qu'une victime bénéficie d'une prise en charge holistique ne dépendaient pas seulement des besoins de la victime. Elles dépendaient en grande partie de l'organisation qui avait identifié la victime et qui faisait entrer cette dernière dans le circuit de prise en charge. Toutes les VVBG n'ont donc pas systématiquement bénéficié de la prise en charge holistique promu par le Programme.

Cette question de la prise en charge holistique a fait l'objet d'une importante réflexion dans le cadre du Projet Conjoint. Un voyage d'étude a été organisé à Kigali pour regarder de près le modèle rwandais. Il en est ressorti l'idée de créer un mécanisme de prise en charge holistique

« associé » à l'Unité Mixte d'Intervention Rapide et de Répression des violences sexuelles faites aux femmes et aux enfants (UMIRR). Ce modèle suscite de nombreuses questions sur lesquelles on reviendra plus loin.

3.2.2. Des approches variant selon les partenaires

Les partenaires de mise en œuvre et d'exécution du Programme ont développé des méthodologies d'intervention différentes, en fonction de leurs expertises et de leurs parcours respectifs. L'un des exemples le plus illustratif est l'approche « Caisse de Résilience » de la FAO, mise en œuvre par ses partenaires APSUD et Amis d'Afrique pour appuyer économiquement les groupements. Cette approche est basée sur 3 axes. Un axe technique qui consiste à renforcer les compétences techniques des bénéficiaires, à travers notamment un système de Champs Ecole Paysan, CEP. Un axe économique qui consiste à mobiliser les capacités d'épargne des bénéficiaires notamment à travers un système de tontines améliorées. Et un axe social, à travers lequel on met en place des mécanismes de dialogue interne pour favoriser la solidarité et le vivre ensemble entre les différents membres des groupements appuyés. Conçue pour développer les capacités de résilience des communautés à la base, cette approche globale est particulièrement adaptée pour travailler avec les petits groupements dans un contexte de sortie de crise comme celui de la RCA. Elle a été utilisée dans les 61 groupements appuyés par les partenaires de la FAO, mais pas dans les 5 groupements appuyés par ASA qui ne connaît pas cette approche.

On observe la même problématique en matière de sensibilisation de masse. Sur le terrain, les différents partenaires ont souvent mis en œuvre des méthodes et des outils de sensibilisation différents d'un partenaire à l'autre. A titre d'exemple, pour sensibiliser la population sur une même thématique, on va s'appuyer sur des sketches joués par des comédiens locaux chez un partenaire, alors que chez un autre partenaire on va s'appuyer sur un panel de professionnels qui vont apporter « la bonne parole ». Il ne s'agit pas ici de dire que telle approche était meilleure que telle autre. Mais on constate, pour le déplorer, une insuffisante harmonisation des méthodes et des outils utilisés et plus généralement un manque de concertation, d'échange et de partage d'expériences entre les différents partenaires du Programme.

3.2.3. Une insuffisante convergence dans les visées du leadership féminin

Le Résultat 2 du Programme visait à faire émerger et à renforcer le leadership féminin à travers 2 axes correspondant aux 2 produits attendus. D'une part, il s'agissait de renforcer les capacités des femmes et de leurs organisations en matière de négociation et de médiation pour la réconciliation nationale et la consolidation de la paix, et d'autre part, d'améliorer les capacités des femmes à accéder à des mandats électifs et à des postes à responsabilités. Mises en œuvre par des partenaires différents, les actions de ces 2 composantes ont aussi été exécutées de manière totalement déconnectée. Certes, les cibles et les bénéficiaires des actions n'étaient pas forcément les mêmes dans les 2 cas. Mais il est regrettable que dans le contenu des formations des femmes candidates aux élections, par exemple, on n'ait pas suffisamment insisté sur les éléments se rapportant à la négociation et à la médiation pour la réconciliation nationale et la consolidation de la paix, afin de créer ainsi une certaine convergence de ces 2 aspects du leadership féminin. En effet, appuyer les femmes et les former aux techniques de conception et de conduite des campagnes électorales pour qu'elles deviennent députés, c'est bien. Mais il semble qu'il aurait été encore mieux de les former dans l'idée qu'elles deviennent non seulement des élues de la République mais aussi des actrices et des porte-drapeaux de la réconciliation nationale et de la consolidation de la paix. Cela permettait en quelque sorte de donner plus de sens, plus de contenu au leadership féminin que l'on souhaitait voir émerger et renforcer.

En définitive, si le Programme était assurément pertinent, sa cohérence a été affectée par le fait que les victimes ne se sont pas vues offrir systématiquement une prise en charge holistique, par une insuffisante harmonisation des approches de mise en œuvre et par un manque de convergence dans les visées du leadership féminin. Au moins 3 raisons inextricablement liées les unes aux autres peuvent être avancées pour expliquer cela. Ces raisons apparaissent comme autant de facteurs qui ont impacté les performances du Programme, à savoir :

- ✓ *D'abord, l'absence d'un comité de pilotage.* Il a manifestement manqué un espace/une instance où les différents partenaires pouvaient se réunir et se concerter pour coordonner la mise en œuvre, harmoniser les approches, échanger et partager les expériences, essayer d'établir une programmation commune, etc. Un comité de pilotage institué au sein du Programme aurait été l'instance adéquate. Le Programme ne prévoyait pas cette instance au moment de sa conception et la lacune n'a pas été comblée à l'occasion de la mise en œuvre.
- ✓ *Ensuite, la durée courte du Programme associée à l'absence d'une présence-pays de ONU Femmes en RCA.* Le Programme avait une durée d'un an, faisant écho au fait que le Programme était un programme d'urgence, conçu aussi pour coïncider avec la durée de la période de transition dans laquelle était engagé le pays. Or en un an, il a fallu non seulement monter une équipe dans un pays où ONU Femmes n'avait aucune présence, aucune infrastructure, mais aussi mettre en œuvre le Programme tout en dépendant (notamment pour la gestion) de la direction régionale basée à Dakar au Sénégal. Autant dire que ce n'était pas chose aisée.
- ✓ *Enfin, un contexte sécuritaire extrêmement difficile.* L'exécution du Programme sur le terrain a été quelquefois interrompue et/ou retardée par les conditions sécuritaires qui, à certaines périodes, s'étaient considérablement dégradées. La recrudescence des violences intercommunautaires de septembre et octobre 2015, par exemple, rendait impossible l'exécution normale des activités sur le terrain à Bangui. Quelques activités ont même dû être annulées, comme par exemple un atelier de plaidoyer prévu avec les partis politiques pour promouvoir les candidatures féminines dans les listes obtenant l'investiture des partis politiques.

Face à tant d'obstacles, la mise en œuvre de ce Programme a été une vraie gageure pour l'équipe de ONU Femmes sur le terrain qui a tout bâti à partir de rien. Et il a donc fallu des efforts considérables et beaucoup d'abnégation pour mettre en œuvre le Programme, d'autant que l'équipe était réduite au strict minimum. Dans de telles conditions, la sollicitation et l'obtention d'une extension sans coût supplémentaire de la durée du Programme se justifiaient assurément.

4

EFFICACITE

L'analyse de l'efficacité renvoie à la question de savoir si et dans quelle mesure les résultats initialement prévus ont été effectivement atteints. Pour tenter de répondre à la question, il est nécessaire de poser quelques remarques en préambule qui, au final, constituent en quelque sorte des limites aux analyses sur cet aspect du Programme et donc à l'évaluation.

- i. Il a déjà été fait mention des lacunes dans le système de rapportage des données par les partenaires d'exécution du Programme. Malgré l'effort de compilation des données effectuée par la mission d'évaluation, il n'a pas toujours été possible d'avoir des chiffres complets sur toutes les réalisations du Programme et/ou de désagréger les chiffres obtenus pour en faire une analyse plus fine.
- ii. Analyser l'efficacité implique de mesurer les progrès accomplis par référence à un point de départ. Or, le cadre logique du Programme contenait des Indicateurs Objectivement Vérifiables, IOV, chiffrés dont la *base line* (le point de référence) n'était pas toujours précise. De ce fait, l'analyse et l'appréciation de l'efficacité ne se feront pas à tous les coups par comparaison entre ce qui était initialement prévu et ce qui a été effectivement réalisé, mais en considérant ce qui a été effectivement réalisé, au regard du contexte et de la spécificité même des actions du Programme.
- iii. Certaines activités du Programme ont été menées dans le cadre du Projet Conjoint Justice et du PACEC. S'agissant du Projet Conjoint, le Programme évalué ici a contribué au financement de la réalisation des activités du Résultat 4. Théoriquement, seules ces actions du Résultat 4 du Projet Conjoint peuvent être considérées comme faisant partie du Programme évalué ici et sont donc censées faire partie de nos analyses. Dans la réalité, les choses ne sont pas aussi cloisonnées pour la simple raison que le Résultat 4 du Projet Conjoint fait partie d'un tout que constitue le Projet Conjoint. En intégrant ces activités du Résultat 4 dans nos analyses, tout en laissant de côté le reste du Projet Conjoint, il importe de garder à l'esprit qu'au final ces activités ne sont pas des réalisations exclusives du Programme ONU Femmes évalué ici. Elles sont pour partie dues au Projet Conjoint.

Ces remarques étant posées, on peut néanmoins dire que dans l'ensemble, l'efficacité du Programme est bonne, même s'il convient sans doute de nuancer l'affirmation selon qu'il s'agit de la réponse et de la prévention des VBG, du leadership féminin ou du relèvement économique.

4.1. L'efficacité en termes de réponse et de prévention des VBG

4.1.1. La réponse aux VBG (prise en charge)

681 cas de VBG ont été identifiés et, selon les besoins, ont reçu au moins une forme de prise en charge, prise en charge psychosociale, médicale, juridique et économique. Le tableau 4 ci-après offre une vue globale des cas de VBG identifiés, en répartissant, quand cela est possible, le nombre de prises en charge effectuées dans chaque volet.

Tableau 4 : Cas de Violences Basées sur le Genre pris en charge

Partenaire	Cas Identifiés	Prises en charge			
		Psychosociale	Médicale	Juridique	Economique
ASA	273	156	61	NP	163
APSUD et Amis d'Afrique	118	NP	NP	NP	118
ACDEV	34	NP	NP	NP	NP
Projet Conjoint	256	196	82	155	40
Total	681	-	-	-	-

NP : Non précisé. Source : Mission d'évaluation

On rappellera que ces chiffres ont été compilés par la mission d'évaluation à partir des données puisées dans les rapports de progrès fournis par les partenaires du Programme. Les 681 cas identifiés ont fait l'objet d'une documentation plus ou moins poussée en fonction des partenaires et des informations fournies par les victimes. Une fois identifiée, la victime entrait dans le circuit de prise en charge. Elle bénéficiait des services ou des prestations que le partenaire pouvait offrir, et était référée vers d'autres prestataires pour les autres volets de la prise en charge.

a) A propos de la prise en charge psychosociale.

Sur la base des données disponibles, au moins 352 victimes identifiées par ASA et dans le cadre du Projet Conjoint Justice ont bénéficié d'une prise en charge psychosociale. 3 centres d'écoute et d'orientation installés dans des centres de santé ont été créés et 8 autres ont été appuyés. La prise en charge psychosociale a consisté à écouter, à orienter et à accompagner les victimes. Mais ASA qui dispose d'un psychologue clinicien en son sein, est allé plus loin. L'organisation a offert une prise en charge psychologique aux victimes qui présentaient des pathologies psychologiques. Sur les 273 cas de VBG identifiés par l'organisation, 156 ont fait l'objet de prise en charge psychosociale. Parmi ces 156, 90 personnes présentant un niveau de traumatisme plus élevé ont fait l'objet d'un suivi plus approfondi de la part du psychologue, dont 41 ont participé à des groupes de paroles permettant aux participants de verbaliser et d'extérioriser ce qu'elles avaient vécu, de partager leurs souffrances et leurs expériences respectives et de se soutenir mutuellement.

On entend parfois l'idée qu'en Afrique on n'a pas besoin de psychologue. Cette idée, totalement fautive, démentie dans d'autres pays africains, a aussi été démentie dans ce Programme. Les témoignages recueillis auprès de quelques victimes rencontrées confirment l'importance d'une réelle prise en charge psychologique, en particulier en cas de viol. L'une des victimes rencontrées racontait : « Avant, je ne sortais presque jamais. Et quand je le faisais, je rasais les murs. Quand je voyais les gens parler autour de moi, j'avais tout le temps l'impression qu'ils parlaient de moi. Aujourd'hui, je suis fière, je m'habille avec coquetterie, je peux sortir la tête haute... ». Pour les victimes présentant des traumatismes élevés, une véritable psychothérapie permet de travailler en profondeur. Elle aide les victimes à surmonter leurs traumatismes, à recouvrer l'estime de soi. Mais il est évident que l'absence de psychologues formés dans les différents services de prise en charge de VVBG, constitue un frein à une prise en charge de qualité.

Par ailleurs, la prise en charge psychosociale telle qu'elle a été réalisée, semble ne prendre en considération que la victime. Or, dans certains cas, il est parfois nécessaire que cette prise en charge soit étendue à d'autres membres de la famille. En matière de violence conjugale, par exemple, il peut s'avérer nécessaire d'intégrer dans la prise en charge psychologique le mari

violent. De même, certaines violences subies par les épouses peuvent être l'œuvre des membres de la belle-famille. Dans de tels cas, la prise en charge psychosociale devrait alors comporter des éléments de médiation conjugale, familiale voire sociale. Les informations collectées ne permettent de dire si et dans quelle mesure de telles approches ont été déployées.

b) A propos de la prise en charge médicale.

Par crainte de la stigmatisation, les VVBG, en particulier les survivantes de viols, n'ont pas le réflexe de se présenter dans une structure sanitaire pour recevoir les soins appropriés. Ce réflexe est plus courant lorsque la victime est mineure. En tout cas, 143 victimes identifiées par ASA et dans le cadre du Projet Conjoint ont bénéficié d'une prise en charge médicale. En cas de viol, la survivante se voyait généralement prescrire un cocktail de médicaments composé notamment d'une prophylaxie post-exposition contre le VIH et d'une contraception d'urgence, dès lors que la prise en charge était effectuée peu de temps après le viol. Les victimes identifiées par ASA étaient référées vers les centres de santé appuyés par le Programme (il s'agit de ces centres où avaient été implantés les centres d'écoute et d'orientation). Dans un premier temps, ASA prenait en charge le coût de soins administrés aux victimes qu'elle y avait référées. Par la suite, plutôt que de payer les soins après coup, ASA a préféré doter les centres en médicaments.

Les victimes identifiées par les autres partenaires du Programme étaient généralement orientées et référées vers des structures sanitaires bénéficiant d'un appui humanitaire international, comme ceux soutenus par Médecins Sans Frontières. Chez certains partenaires du Programme, il y avait un système de référence et de contre-référence avec les structures sanitaires de prise en charge, permettant d'effectuer un bon suivi de la victime. Cependant, il ne semble pas que cette pratique de la référence et contre-référence soit généralisée et ait été appliquée par tous les partenaires du Programme. Par ailleurs, il n'est pas certain que des victimes qui se seraient présentées dans des structures de soins non appuyées par le Programme ou par l'aide humanitaire internationale, aient pu bénéficier des soins appropriés.

c) A propos de la prise en charge juridique.

L'essentiel de la prise en charge juridique de victimes, dans le cadre du Programme, a été assuré par l'Association des Femmes Juristes de Centrafrique, AFJC. Les 155 bénéficiaires de la prise en charge juridique comptabilisés étaient essentiellement des victimes identifiées dans le cadre du Projet Conjoint. Parce que des liens n'avaient pas été préalablement établis, ASA par exemple ne référait pas les victimes qu'elle avait identifiées ni vers l'AFJC ni vers une quelconque organisation, pour une éventuelle prise en charge juridique.

Bien qu'abondamment utilisé ici, le terme de prise en charge juridique est probablement inapproprié. En effet, les 155 personnes dont il est question ici ont sans doute bénéficié de quelques conseils et éclairages sur des questions de droit de la part de l'Association. Elles ont été conseillées sur les possibilités de recours juridiques et juridictionnelles qui s'offraient à elles. Mais le nombre de victimes qui se sont engagées dans une procédure juridique ou juridictionnelle et qui ont donc été soutenues dans une telle démarche, est très limité. Il faut dire que les victimes renoncent souvent à recourir à la justice en cas de VBG, non seulement parce qu'elles ne veulent pas s'exposer au risque de stigmatisation, mais aussi en raison des lacunes et des faiblesses du système judiciaire : coûts élevés de la procédure, absence d'un système d'aide juridictionnelle, manque de confiance dans les institutions judiciaires, crainte de représailles de la part de l'agresseur surtout lorsque ce dernier vit dans l'entourage immédiat de la victime, difficulté de faire la preuve de l'infraction en l'absence de témoin, etc. De ce fait, la demande de prise en charge juridique des VVBG, et en particulier de prise

en charge juridictionnelle, reste au final limitée en raison des faiblesses et des dysfonctionnements du système judiciaire.

d) A propos de la prise en charge économique.

Les chiffres disponibles font état d'au moins 321 VVBG ayant bénéficié d'une prise en charge économique. Il s'agit de membres des groupements appuyés économiquement par les partenaires de la FAO et par ASA, auxquelles il convient d'ajouter les 40 personnes qui ont bénéficié d'un petit kit AGR de la part de l'AFJC, dans le cadre du Projet Conjoint. Les victimes de violences basées sur le genre qui ne faisaient pas partie des groupements économiquement appuyés n'ont donc pas bénéficié de prise en charge économique (en mettant de côté les bénéficiaires d'un kit AGR). Le soutien économique apporté aux VVBG a donc avant tout été pensé collectivement, et non individuellement. Ceci signifie qu'il s'agit d'abord d'un soutien apporté à des personnes économiquement vulnérables, avant d'être un soutien apporté à des victimes *es* qualité. L'expérience montre pourtant que dans des contextes comme celui de la RCA, la prise en charge économique des VVBG joue un rôle important pour les victimes et les survivantes. En effet, comme bien souvent les victimes de violences sexuelles renoncent à intenter une action en justice, leur qualité de victime n'est pas toujours reconnue par la société. Lorsqu'un soutien économique est disponible, c'est ce soutien qui apporte opportunément aux victimes cette reconnaissance de leur qualité de victime. Le soutien économique constitue de ce fait un élément important dans la reconstruction des survivantes et dans le recouvrement de l'estime de soi, parce que l'autonomisation économique contribue à valoriser la victime à ses propres yeux et aux yeux des autres. Il est dès lors regrettable que certaines VVBG n'aient pas pu bénéficier de la prise en charge économique.

e) En termes de prise en charge holistique.

Les développements qui précèdent mettent en exergue différents éléments. D'abord, le Tableau 4 présenté ci-haut suggère qu'il n'a pas été possible de déterminer le nombre de victimes de violences basées sur le genre qui ont pu bénéficier d'une prise en charge holistique. Si certaines victimes ont peut-être bénéficié de cette en charge holistique, ce n'était manifestement pas le cas de tout le monde. Les analyses montrent ensuite qu'aucun partenaire du Programme n'a assuré (ou ne pouvait assurer) seule l'ensemble des volets de la prise en charge holistique. Il était par conséquent nécessaire d'organiser l'orientation et le référencement des victimes vers les différents services de prise en charge. Il y a donc un parcours, un cheminement de la victime dans ce parcours de prise en charge. Et enfin, les différents partenaires assurant la prise en charge pouvaient avoir des avantages comparatifs spécifiques (prise en charge psychologique pour ASA, prise en charge juridique pour l'AFJC, par exemple). De ceci il découle qu'au final chaque victime avait son propre cheminement dans le circuit de prise en charge. Les prestations dont va bénéficier la victime dépendent largement de ce cheminement qui lui-même va être largement déterminé par l'institution à laquelle la victime s'était adressée en premier (ou de l'institution qui avait identifié la victime).

Un dispositif de prise en charge holistique efficace, suppose de baliser le cheminement dans ce parcours et d'aplanir les obstacles pouvant se dresser tout au long du parcours. Les réflexions menées dans le cadre du Projet Conjoint ont conduit à promouvoir la mise en place d'un mécanisme de prise en charge holistique qui devrait « privilégier autant que possible l'unité de lieu de prise en charge des survivantes pour éviter l'errance entre plusieurs lieux qui est de nature à dissuader les survivant(e)s/victimes des VBG d'aller jusqu'au bout de leurs démarches ». Le modèle qui est en train de se dessiner est donc celui d'une structure intégrée

de prise en charge holistique, un Guichet unique (one stop center) qui offrirait en un seul et même lieu les différents volets de la prise en charge. Parmi les options se trouvant sur la table, il y a l'idée de loger ce centre soit au sein d'un hôpital, soit de l'adosser à l'Unité Mixte d'Intervention Rapide et de Répression des violences sexuelles faites aux femmes et aux enfants. Cette deuxième hypothèse semble recevoir les faveurs de beaucoup de gens. Une telle configuration devrait pourtant être envisagée avec beaucoup de prudence car il ne sera pas aisé de faire travailler ensemble policiers et gendarmes dès lors que la Direction des Services de la Police Judiciaire, DSPJ, a déjà vocation à assurer les missions dévolues à la future UMIRR. Mais, au-delà de cette difficulté, rattacher le guichet unique de prise en charge holistique à l'UMIRR, pose 2 problèmes majeurs.

D'une part, il y a les risques de confusion et de glissement des missions de l'UMIRR qui, d'un service de police judiciaire chargé de pourchasser les auteurs d'infractions, risquerait de se transformer en un service d'aide aux victimes.

D'autre part, à tort ou à raison, ce guichet unique pourrait être perçu comme un service de la police et/ou de la gendarmerie. La mobilisation des ressources pour financer les autres volets de la prise en charge, en particulier le volet économique, risquerait d'être extrêmement difficile compte tenu du statut de l'UMIRR qui est un service administratif de l'Etat.

Rattacher le guichet unique à l'UMIRR nous paraît être un choix trop risqué qui pourrait à terme rendre ce centre inopérant.

f) En termes de renforcement des capacités des services de prise en charge.

Pour rappel, parmi les principales réalisations effectuées, on compte notamment la création et l'équipement de 2 Gender Desk, la création de 3 centres d'écoute et d'orientation et le renforcement de 8 autres. Les capacités des agents en charge de la prise en charge des VVGB ont été renforcées à travers de nombreuses formations et remises à niveau. Ainsi, au niveau de la chaîne pénale, 20 magistrats et 40 Agents et officiers de Police Judiciaire de la Police et de la Gendarmerie (dont 12 femmes) ont été formés sur le traitement des cas de VBG. Au niveau communautaire, des dizaines de personnes ont été formées. Il y avait entre autres 12 enquêteurs formés au monitoring des cas de VBG et la justice, 30 para-juristes issus de 10 organisations de la société civile formés sur les notions de base du droit et le monitoring des droits de l'Homme, 87 personnes formées (par ASA) pour le prise en charge psychosociale des victimes, ainsi que des dizaines d'autres personnes qui avaient notamment pour mission d'identifier au niveau de la communauté et de référer les victimes (membres des comités de veilles, comités de cohésion sociale, points focaux, relais communautaires, etc.). Les formations et les remises à niveau organisées ont permis de renforcer les compétences des agents sur toute la chaîne de la réponse aux VBG, depuis l'identification des victimes au niveau de la communauté jusqu'à la prise en charge dans les différents services.

Le plaidoyer effectué par le Programme a aussi conduit à mobiliser les plus hautes autorités de l'Etat. Ainsi, on a déjà fait mention de la mise en place de l'UMIRR, créée par arrêté interministériel N°16/003 du Ministère en charge de la Justice, Garde des Sceaux, Chargé de la Réforme Judiciaire et des Droits de l'Homme et du Ministère de la Sécurité Publique et de l'Emigration-Immigration, en date du 29 février 2016. Certaines réserves ont été émises précédemment à ce sujet. Il n'est nul besoin d'y revenir ici. Une interrogation concerne cependant l'étendue des missions de cette Unité. L'arrêté interministériel parle d'une Unité Mixte d'Intervention Rapide et de Répression des violences *sexuelles* faites aux femmes et aux enfants. Cette Unité n'est pas encore fonctionnelle à ce jour. Mais si on devait s'en tenir à la lettre du texte, les VBG autres que sexuelles, devront être exclues de la sphère de compétence de l'UMIRR, qu'il s'agisse par exemple de violences physiques, de violences

psychologiques, de déni de ressources, de mariage forcé, de maltraitance d'enfants, etc. Si tel devait être le cas, ce serait véritablement une occasion manquée car on se priverait d'un outil permettant d'appréhender les violences basées sur le genre dans toute leur variété. La lutte contre l'impunité serait alors limitée à un champ plutôt restreint. Il nous semble qu'une clarification soit nécessaire à ce sujet dès à présent, avant même que cette Unité ne devienne opérationnelle.

Outre la création de l'UMIRR, le plaidoyer a abouti à la mise sur pied d'un Comité chargé d'élaborer et d'opérationnaliser le mécanisme de prise en charge holistique des victimes de violences basées sur le genre (Arrêté interministériel N°003/MASRN/DIR-CAB/.16, du juin 2016). Vu comme ça, le Programme a été efficace, même si le dispositif de prise en charge holistique est encore en cours construction.

4.1.2. La prévention des VBG et la lutte contre l'impunité

Des milliers de personnes ont été touchées par des dizaines de séances et de campagnes de sensibilisation organisées par les différents partenaires du Programme. La sensibilisation sur les VBG et à la lutte contre l'impunité a été réalisée sous diverses formes : causeries éducatives, focus-groups, campagnes d'information de masse, atelier de formation, édition de supports de communication et d'information, etc. Les communications étaient axées sur différentes thématiques : problématique de violences basées sur le genre, conséquences de violences sexuelles, aspects juridiques des violences, accès à la justice pour les VVBG, prise en charge holistique, lutte contre l'impunité comme facteur de cohésion sociale, etc.

Les communications de masse étaient faites selon des méthodes et sur la base de supports variées. Tantôt des sketches imaginés et joués par des comédiens permettaient d'introduire et d'organiser les discussions, tantôt ce sont des professionnels qui intervenaient sur les sujets de leur spécialisation. Des émissions de radio étaient aussi réalisées et diffusées parfois simultanément sur toutes les radios, même en dehors de la ville de Bangui. Des supports de publicité et de communication étaient édités (tee-shirts, chasubles, polos, autocollants, banderoles, prospectus, numéro spécial d'un journal, *Wâ-Sângö*, film sur la résilience des femmes dans la crise centrafricaine en cours de finalisation, etc.). Les séances et les campagnes de sensibilisation ont été réalisées dans les 8 arrondissements de Bangui ainsi que dans les communes de Bimbo et Bégoua. Les actions de sensibilisation étaient parfois organisées de manière à tenir compte de la spécificité des zones d'intervention. Ainsi par exemple, un focus particulier a été fait sur le 4^{ème} arrondissement (l'un des partenaires, ACDEV, est intervenu uniquement dans cet arrondissement) qui a été très touché par les violences.

En matière de lutte contre l'impunité, au-delà de la création de l'UMIRR, le plaidoyer effectué dans le cadre du Programme a conduit à la tenue d'un atelier sur la correctionnalisation des crimes sexuels. Il en a découlé une Lettre circulaire du Ministère de la Justice prescrivant aux magistrats du ministère public, aux juges d'instruction et aux présidents des tribunaux correctionnels de ne plus appliquer la correctionnalisation aux infractions sexuelles qualifiées de crime (Lettre circulaire N°055/MJRJDH/DIRCAB.16, du 08 mars 2016).

En fin de compte, si on met bout à bout les résultats du plaidoyer, d'un côté, et ceux des séances et campagnes de sensibilisation réalisées au niveau des communautés, de l'autre, force est de constater qu'en matière de sensibilisation pour la prévention des VBG et la lutte contre l'impunité, le Programme a permis d'obtenir des résultats concrets et substantiels. De même, en matière de réponse aux VBG, l'objectif initial du Programme était de parvenir à une prise en charge holistique pour au moins 10% des VVBG identifiées. Certes, les données

rapportées ne permettent pas de dire combien de personnes ont effectivement bénéficié d'une prise en charge holistique sur l'ensemble des 681 victimes identifiées. Ce que l'on peut dire en revanche, c'est que d'une part, chaque partenaire du Programme a mis tout en œuvre pour offrir aux victimes qu'il avait identifiées, la prise en charge qu'il pouvait leur apporter en fonction de l'offre disponible. D'autre part, le Programme a réalisé diverses actions visant à rendre effective la prise en charge holistique des VVBG, notamment avec l'institutionnalisation de l'UMIRR dont le PNUD poursuit actuellement le travail d'opérationnalisation. L'efficacité du Programme s'en trouve assurément confirmée.

4.2. L'efficacité du Programme en termes de leadership féminin

4.2.1. Le leadership féminin pour la médiation pour la paix

Sur l'axe relatif au renforcement des capacités des femmes et de leurs organisations en matière de médiation pour la reconstruction de la paix et la cohésion sociale, les principales actions réalisées sont l'organisation de 2 ateliers par FAS. Le premier atelier organisé au profit d'une cinquantaine de femmes bénéficiaires était axé sur le plaidoyer, alors que le second, ayant rassemblé une soixantaine de femmes, portait plus spécifiquement sur la formation à la médiation pour la reconstruction et la cohésion sociale. ACDEV de son côté a formé 50 femmes leaders. Cette formation était davantage axée sur la thématique des violences basées sur le genre et la lutte contre l'impunité, plutôt que sur la médiation pour la paix et la cohésion sociale. De leur côté, les partenaires de la FAO ont renforcé les compétences des membres des 12 comités de cohésion sociale mis en place dans le cadre du Programme et qui étaient composés d'hommes et des femmes.

Initialement, le Programme projetait de renforcer les capacités de 300 femmes sur la problématique de la médiation pour la reconstruction de la paix et la cohésion sociale. Au final, il est probable que le compte n'y soit pas et que les résultats effectivement obtenus soient en deçà de ce qui était initialement prévu en termes de nombre de femmes formées. Il faut dire que FAS qui était la tête de proue pour cette composante n'avait pas une infrastructure dans le pays. Les activités ont été mises en œuvre par des intervenants venus spécialement d'autres pays, de sorte que quantitativement, le nombre d'actions réalisées peut paraître comme peu élevé.

Toutefois, l'intervention a conduit à l'adoption d'une déclaration solennelle exprimant le « RAS LE BOL » des femmes de Centrafrique face aux violences ainsi que leur engagement pour la paix et la réconciliation. Ces femmes ont constitué une plateforme des organisations féminines baptisée *Planète Femmes pour la Paix et la Solidarité*. Se considérant comme une « Armée sans armes », Planète Femmes a cherché à jeter des ponts entre femmes chrétiennes et femmes musulmanes en organisant des rencontres entre les femmes des 2 communautés ainsi que des actions de sensibilisation de masse pour la réconciliation nationale.

4.2.2. Le leadership féminin en matière d'accession à des postes à responsabilités

Sur l'axe relatif au renforcement des capacités des femmes à accéder à des mandats électifs et à influencer les prises de décisions, le cadre logique du Programme tablait sur 30% des femmes élues à des mandats et/ou occupant des postes à responsabilités. D'emblée on peut considérer que cet objectif était extrêmement ambitieux au regard de la position de la femme dans la société centrafricaine en général et dans la sphère du pouvoir en particulier. En tout cas, par l'entremise du Projet d'Appui au Cycle Electoral en Centrafrique, PASEC, le

Programme a effectué un important travail de plaidoyer pour promouvoir la participation et l'implication des femmes dans le processus électoral. Ce travail de plaidoyer a été effectué au niveau de l'Autorité Nationale des Elections pour tenter d'intégrer une dimension Genre dans le processus électoral. Pour cela, le Programme a notamment organisé une table ronde sur la participation des femmes au processus électoral en tant que membres des centres et bureaux de vote. Il a produit des outils de communication variés incluant des messages spécifiques pour les femmes.

Le plaidoyer a aussi été fait en direction des partis politiques qui ont notamment adopté un code de bonne conduite promouvant la tolérance en politique et la participation des femmes au processus électoral. Un atelier de plaidoyer visant à promouvoir les candidatures féminines dans les listes soutenues par les partis politiques aux législatives n'a pas pu avoir lieu suite à la recrudescence des violences à la fin de l'année 2015 ; confirmant l'impact de la crise sécuritaire sur la mise en œuvre du Programme.

Le Programme a par ailleurs travaillé au renforcement des capacités de femmes à battre campagne. 127 femmes candidates titulaires et suppléantes aux élections législatives ont ainsi bénéficié d'une formation à l'élaboration et à la conduite de campagne électorale. A ces élections tenues le 14 février 2016 pour le premier tour et le 31 mars 2016 pour le second tour, 174 femmes titulaires étaient candidates sur 1.458 hommes (soit plus de 10,66%). Au final, 11 femmes ont été élues sur les 128 députés, soit près de 9 %. On est loin de l'objectif de 30% ciblés par le Programme.

Mais on observe malgré tout que des femmes ont occupé ou occupent des postes éminemment stratégiques à cours de la Transition et de cette période de sortie de crise. On pense par exemple à la Présidente de la République pendant la transition, à la Présidente (actuelle) de l'Autorité Nationale des Elections, ou encore au portefeuille ministériel de la Réconciliation Nationale occupé par une femme. Si ces exemples ne sont peut-être pas représentatifs de la place qu'occupent les femmes dans le paysage politique centrafricain largement dominé par les hommes, il n'est pas incongru d'avancer l'hypothèse selon laquelle au-delà de leurs compétences individuelles, des femmes ont pu accéder à de tels postes parce que les femmes possèdent « naturellement » des capacités d'écoute, d'intermédiation et d'empathie. En cette période de sortie de crise, de telles qualités sont nécessaires pour apaiser les tensions et les rancœurs. Bien évidemment il ne s'agit pas d'être naïf et d'oublier qu'il y a aussi des enjeux et des calculs politiques lorsqu'on est placé à des postes aussi stratégiques. Mais, il nous semble qu'après une crise aussi violente, il y a là une opportunité pour les femmes de démontrer leurs capacités de leadership en particulier dans le processus de réconciliation nationale. Comme on l'a fait observer, même au plus fort des affrontements communautaires, Planète Femmes a été capable de faire se rencontrer et dialoguer les communautés entre elles. Il est probable qu'une telle démarche n'aurait pas pu se faire si elle avait été conduite par des hommes. Au moment où on cherche à mettre en œuvre les recommandations du Forum de Bangui, en particulier en ce qui concerne la Commission Vérité, Justice et Réconciliation ainsi que les comités locaux de paix et de réconciliation, il est clair que les qualités d'écoute, d'empathie et de dialogue sont requises pour faire fonctionner ces instances et mener l'ensemble du processus de réconciliation à bon terme. Il nous semble que les femmes peuvent (et devraient) jouer un rôle décisif dans la conduite du processus de réconciliation nationale, notamment au sein de ces instances.

4.3. L'efficacité en termes de relèvement économique

Selon les recoupements réalisés par la mission d'évaluation, le nombre de personnes vulnérables bénéficiaires d'un appui économique s'élève à 1.952 (1.912 membres des 66

groupements appuyés et 40 personnes victimes ayant bénéficié d'un kit AGR dans le cadre du Projet Conjoint) auxquelles il convient d'ajouter les 710 bénéficiaires de Travaux HIMO. On peut estimer à près de 10.000 le nombre de personnes potentiellement impactées par le Programme, compte tenu de la taille des ménages en Centrafrique¹⁰. L'appui économique aux personnes vulnérables a donc été fait essentiellement à travers l'appui aux groupements.

Dans les groupements appuyés par les partenaires de la FAO selon l'approche Caisse de résilience, le volet purement économique de l'appui reçu comportait 2 aspects. D'une part, le système des Champs Ecole Paysan, CEP, a permis de former les bénéficiaires en compétences techniques et de doter chaque groupement d'un capital de départ selon la nature de l'activité choisie (élevage de volailles, de porcs, pisciculture, maraîchage, agriculture). Le capital appartient collectivement au groupement, et la récolte ou la production est, selon les cas, soit vendue au nom du groupement et le bénéfice est réparti et/ou réinvesti, soit redistribué aux membres du groupement. En matière d'élevage, le système de CEP est conçu pour fonctionner comme une tache d'huile qui a vocation à s'étendre et à s'agrandir petit à petit. En effet, le cheptel appartient au départ au groupement. Au fur et à mesure que les bêtes du cheptel mettent bas, chaque membre du groupement reçoit à tour de rôle des têtes de bétail qui lui permettent de démarrer son propre petit élevage personnel. Le système a donc des possibilités de développement exponentielles.

D'autre part, les tontines améliorées ont permis à chaque membre du groupement de disposer d'un petit capital qu'il pouvait utiliser immédiatement et à sa guise. Le système de tontines améliorées a permis de générer et de mobiliser de l'épargne. Ainsi, les membres des groupements ont pu se constituer une épargne de 12 US \$ en moyenne par personne, sans recourir à des injections d'argent extérieures aux groupements. 95% des membres des groupements ont pu accéder au crédit. L'utilisation de cette épargne a généralement contribué à améliorer les conditions de vie des bénéficiaires. Selon les témoignages récoltés, certains se sont lancés dans la création d'un petit commerce (préparation de beignets, ventes d'arachides, etc.), d'autres ont pu investir pour agrandir leur commerce, et d'autres encore ont pu par ce moyen acquérir un moyen de locomotion (en l'occurrence une bicyclette).

Au regard du nombre de personnes impactées par les AGR et du caractère exponentiel que recèle le développement de certaines activités, on peut affirmer que le Programme a apporté une contribution non-négligeable à l'accroissement des revenus et des ressources des ménages.

¹⁰ Le coefficient de 5 personnes par ménage a été retenu par la mission d'évaluation

5

EFFETS

Analyser et apprécier l'impact du Programme n'est pas forcément chose aisée. L'intervention du Programme venant tout juste de s'achever à la date de la mission d'évaluation, il peut manquer le recul nécessaire pour appréhender tous les effets du Programme. Par ailleurs, les changements induits dans la vie, dans l'environnement, dans les comportements des bénéficiaires du Programme ne sont pas toujours mesurables au moyen des indicateurs chiffrés. Malgré cela, en se basant sur des constatations empiriques ou sur le ressenti des personnes interrogées au cours de la mission, certains éléments d'impact sont perceptibles quand bien même ils ne pourraient pas être quantitativement chiffrés ou mesurés. On le voit bien dans la vie des personnes bénéficiaires, au sein des organisations partenaires ou dans certaines dynamiques en profondeur au niveau sociétal.

5.1. Sur les personnes bénéficiaires :

Le Programme a eu différents effets sur la vie des bénéficiaires en fonction des prestations ou des services dont ils ont pu bénéficier. Selon les témoignages recueillis auprès de personnes rencontrées, des améliorations et/ou des effets ont été constatés et/ou ressentis notamment dans les domaines suivants :

- Autonomisation financière. Les actions de relèvement économique ont permis aux bénéficiaires de générer et/ou d'augmenter leurs revenus, leur assurant ainsi une plus grande autonomie financière. Les revenus acquis ont servi, selon les cas, à créer des nouvelles activités ou à développer des activités existantes, à nourrir la famille, à payer les frais de scolarité des enfants, à faire face aux soins de santé, etc.
- Gain en estime de soi. Pour les VVBG et en particulier les survivantes des violences sexuelles bénéficiaires de la prise en charge psychosociale, les effets du Programme se traduisent en termes de recouvrement de l'estime de soi ou d'atténuation (voire évanouissement) du sentiment de honte ou de culpabilité d'être victime. Pour les bénéficiaires de l'appui économique en général, le gain en estime de soi c'est d'abord la fierté de remonter dans sa propre estime de soi, de se valoriser à ses propres yeux. Mais c'est aussi la fierté de remonter dans l'estime des autres, de se sentir valorisé aux yeux des autres, le mari, la famille, la société, notamment parce qu'on contribue aux dépenses du foyer, de la famille.
- Accélération du retour des déplacés internes. Certains partenaires du Programme ont évoqué l'idée selon laquelle les AGR ont permis de convaincre certains déplacés internes à rentrer chez eux, même s'il n'y a pas de chiffres ou d'autres éléments pour étayer le constat.
- Amélioration de la qualité des services reçus. En améliorant les conditions d'organisation et de fonctionnement de certains services de prise en charge des VVBG, c'est les services rendus aux bénéficiaires qui se sont trouvés ainsi améliorés. Il en est ainsi par exemple de la création et de l'équipement des Gender Desk. Les conditions et les capacités d'accueil des victimes ont été améliorées et l'investigation et le traitement des cas de VGB ont été facilités. De même, la

création et le renforcement des centres d'écoute et d'orientation ainsi que la formation de leur personnel ont contribué à améliorer la qualité des services en termes de respect des droits fondamentaux de la personne : droit au secret et à la confidentialité, par exemple.

5.2. Sur les organisations partenaires

Le Programme a contribué à développer et à améliorer les savoirs, les connaissances et les pratiques des organisations partenaires d'exécution du Programme. A titre d'illustrations, le travail effectué par ASA dans la prise en charge psychologique lui a permis de renforcer son expertise en la matière. APSUD et Amis d'Afrique affirment également avoir amélioré leurs savoirs et leur expertise en travaillant pour la première fois sur l'approche Caisse de résilience développée par la FAO. Pour sa part, ACDEV, jeune organisation locale, se sent légitimée dans son travail au niveau de la communauté.

Le Programme a aussi permis de positionner ONU Femmes en Centrafrique comme une organisation qui compte. Grâce à ce Programme, ONU Femmes bénéficie d'une bonne image auprès des différents acteurs rencontrés et interrogés. L'Agence a développé une relation de confiance avec ses partenaires, en particulier avec le Ministère des Affaires Sociales, les organisations féminines ou encore les communautés qui plaident pour une amplification et une pérennisation de la présence de l'Agence en Centrafrique.

5.3. Au niveau sociétal

Avec la mise en œuvre du Programme, on voit émerger ou se renforcer certains éléments porteurs de mouvements et de changements en profondeur au sein de la société.

- *Introduction des innovations techniques.* Le respect des séquences culturelles, la technique de semis en ligne, la limitation du vagabondage des animaux, etc., constituent autant de pratiques innovantes introduites par les Champs Ecole Paysan. Adoptées par les membres des groupements qui en ont testé l'efficacité, ces nouvelles pratiques accroissent la productivité dans l'agriculture et l'élevage. Elles ont vocation à se diffuser petit à petit dans la société.
- *Des nouvelles approches et attitudes pour résoudre les problèmes de la communauté.* On observe de nouvelles formes d'organisation et d'actions à travers lesquelles se manifeste la solidarité au sein des communautés. L'engagement citoyen en est une illustration. Les actions de formation et de sensibilisation pour lutter contre les violences basées sur le genre et l'impunité, ont en effet mobilisé des centaines de personnes intervenues bénévolement au profit de leurs communautés. Par un engagement citoyen d'une certaine ampleur, les relais communautaires, les parajuristes, les membres des comités de vigilance, les femmes leaders, etc., ont apporté un concours décisif à la mise en œuvre des actions sur le terrain. Ils sont l'expression des communautés décidées à s'impliquer et à s'engager pour résoudre elles-mêmes les problèmes qui les concernent, et donc à renforcer ses capacités de résilience.

Une autre forme de manifestation de la solidarité communautaire est constatée dans l'émergence de l'affermissement de la dynamique associative. En plus du système de prêt d'argent aux membres à travers les tontines améliorées, les groupements appuyés économiquement ont mis en place des caisses de solidarité permettant d'aider les membres dans le besoin. Dans ces groupements, l'assistance financière apportée à un membre endeuillé par exemple a tourné en moyenne à 8 US \$. De l'avis de certaines

personnes rencontrées, la participation aux groupements crée de nouvelles formes de solidarité qui renforcent les liens au sein de la communauté.

On observe également une prise de conscience sur la nécessité de prendre des initiatives pour la paix et la réconciliation nationale. Le Programme a contribué à mobiliser les énergies et les volontés de ceux qui veulent construire la paix. L'exemple de Planète Femmes pour la paix et des actions qu'elle a menées montrent que certaines personnes, en particulier des femmes, sont prêtes à se mobiliser pour tenter de faire cohabiter les communautés entre elles, quitte à prendre parfois des risques avec leur sécurité et leur propre vie.

- *Une tribune pour les victimes de la crise.* Le Programme a permis d'offrir un forum d'expression aux victimes de la crise. Au cours des focus-groups animés par la mission d'évaluation, l'une des préoccupations récurrentes exprimée par les différentes victimes du conflit était l'attente de justice. Les victimes ont soif de vérité et de justice. Chez les personnes rencontrées et interrogées par la mission d'évaluation, on perçoit très clairement le besoin, voire l'urgence de s'exprimer. Une certaine impatience est perceptible face à la Commission vérité, justice et réconciliation et aux comités locaux de paix et de réconciliation qui tardent à se mettre en place là où elles résident.

Au final, le Programme a impacté la vie des bénéficiaires, que ce soit directement en apportant une amélioration dans leurs conditions de vie, soit indirectement en contribuant à améliorer la qualité de certains services de base. Au niveau collectif et sociétal, le Programme a permis d'introduire certaines innovations. Il a aussi permis de mettre en exergue l'étendue des besoins qui restent encore à couvrir. Sur un plan territorial par exemple, on sait que le Programme n'a concerné que la ville de Bangui ainsi que 2 communes limitrophes. Beaucoup d'efforts restent encore à faire, tant en matière de prise en charge des victimes que de réconciliation nationale et de consolidation de la paix, que ce soit à Bangui ou sur toute l'étendue du territoire centrafricain. A cet égard, le Programme a permis de mettre en exergue certaines pistes de travail intéressantes, comme par exemple, l'implication et le rôle que peuvent jouer les femmes et leurs organisations dans le processus de médiation pour la paix, la réconciliation nationale et la reconstruction du pays, et plus généralement l'implication des communautés déterminées à accroître et à renforcer leurs capacités de résilience.

6

PERENNITE DES ACQUIS

Le Programme venant tout juste de se terminer au moment de la mission d'évaluation, la question ici n'est pas de savoir qu'est-ce qui est durable et qu'est-ce qui ne l'est pas. Il s'agit davantage de s'interroger sur les conditions d'appropriation et les chances de durabilité des acquis du Programme. Ces dernières s'appréhendent différemment selon qu'il est question de la dynamique des personnes-ressources, de structures créées et/ou appuyées par le Programme ou encore des Activités Génératrices des Revenus.

La dynamique des personnes-ressources. Sur le terrain, les actions ont été mises en œuvre par des personnes-ressources agissant individuellement (points focaux, relais communautaires, para-juristes) ou dans le cadre de structures mises en place expressément à cet effet (comités de veille, comités de cohésion sociale etc.). Avec la fin du Programme et en l'absence d'un nouveau projet ou programme, l'activité de ces personnes-ressources est amenée à s'évaporer au fur et à mesure. Cependant, comme elles sont issues de la communauté, ces personnes pourront sans doute continuer d'assurer l'identification et le référencement des victimes, et même de médiation, en fonction de leurs motivations personnelles, mais aussi à condition d'avoir été clairement identifiées en tant que relais/personnes-ressources au sein de leurs communautés. Il est important en effet pour la communauté d'identifier les personnes-ressources qui se trouvent en son sein, de sorte que les personnes qui en ont besoin puissent aisément s'adresser à elles le cas échéant. C'est la raison pour laquelle certaines de ces personnes-ressources ont exprimé le besoin de toujours avoir, dans ce genre de projet et programme, un élément distinctif permettant de les identifier facilement et de faciliter leur travail, comme des chasubles par exemple.

Les structures créées et/ou appuyées par le Programme. Des structures comme les centres d'écoute et d'orientation de victimes, les Gender Desk, ou encore l'UMIRR ont été créées et/ou renforcées par le Programme. La question de leur pérennisation se pose en termes d'appropriation par l'Etat-proprétaire. Les centres d'écoute et d'orientation ont été créés au sein des structures sanitaires publiques ou des structures associatives. Ce sont donc des services intégrés de ces structures sanitaires ou associatives. Les Gender Desk sont aussi des services intégrés de la Police et de la Gendarmerie. L'UMIRR n'est pas encore opérationnelle à ce jour. Mais il se posera à son sujet la question particulière de sa capacité à générer des ressources pour financer le volet économique de la prise en charge holistique (voir supra point 4.1.1. e). Au final, la plupart de ces structures sont donc des services de l'Etat. Leur pérennisation est tributaire des actions et de la politique de l'Etat centrafricain, aidé en cela éventuellement par ses partenaires techniques et financiers.

Les Activités Génératrices de Revenus. On a vu que l'approche Caisse de résilience est porteuse d'innovations tant en termes technique qu'organisationnel. Les Champs Ecole Paysan et les tontines améliorées constituent des approches adaptées pour travailler avec les petits groupements et organiser la production à la base. La durée d'un an du Programme a été relevée comme une difficulté notamment pour les groupements qui se sont lancés dans l'élevage. En effet, le Programme était déjà clôturé avant même que dans certains groupements les bêtes aient eu leur première portée. Le problème a été quelque peu anticipé par la FAO qui a formé des techniciens

communautaires chargés de conseiller et d'accompagner les groupements après la fin du Programme. Mais il n'empêche, les bénéficiaires ont exprimé des craintes sur cet état des choses. La pérennité des activités développées dépendra donc en partie du savoir de ces techniciens et des capacités entrepreneuriales et de la cohésion au sein des groupements bénéficiaires.

Mais la pérennité des AGR est aussi largement tributaire des mécanismes d'appui et de soutien dont elles pourraient bénéficier à l'avenir. S'agissant des activités d'élevage par exemple, lorsqu'on développe les capacités de production des éleveurs à la base, il est indispensable de travailler aussi à l'organisation des circuits de commercialisation et d'approvisionnement en inputs pour pérenniser la production. Autrement dit, il faut aussi travailler sur l'organisation des filières, la création des chaînes de valeurs, et sur les mécanismes d'accès aux financements et au crédit afin de développer le système dans son ensemble et de le pérenniser. Dans cette approche systémique des choses, le rôle de l'Etat, éventuellement appuyé par ses partenaires techniques et financiers est primordial car c'est l'Etat qui fixe le cadre, les objectifs et les priorités. Le Programme n'a pas travaillé sur ces aspects puisqu'il s'agissait d'un Programme d'urgence visant à venir en aide aux personnes affectées par la crise. Mais on voit bien que pour pérenniser les acquis du Programme, il faut par exemple mobiliser d'autres types de financement qui s'inscrivent dans les dispositifs du développement et dans la durée. En ce qui concerne l'approche Caisse de résilience, il semblerait que le Ministère en charge du développement rural ait été séduit par cette approche et qu'il souhaiterait se l'approprier pour en faire une politique nationale. Si cela se confirmait, on ne peut qu'encourager une telle volonté d'appropriation et reconnaître que le Programme a fait la démonstration qu'il est possible de lier urgence et développement.

EFFICIENCE

Les ressources nécessaires ont-elles bien été mises en place ? Les résultats du Programme ont-ils été obtenus au moindre coût et, à tout le moins, à des coûts acceptables ? Était-il possible d'obtenir plus de résultats avec les mêmes ressources ? Quelques éléments de réponse à ces questions sur l'efficacité du Programme peuvent être trouvés d'une part en regardant de près la configuration des moyens humains, et d'autre part en mettant en lumière quelques modalités de mise en œuvre du Programme qui ont à coup sûr impacté l'efficacité, sachant, comme cela a été évoqué précédemment, que la mission d'évaluation n'a pas pu disposer de toutes les informations et données financières et budgétaires au moment de la rédaction de ce Rapport.

7.1. La configuration des moyens humains

L'équipe de ONU Femmes était composée de :

- La Coordinatrice du Programme
- 1 assistant administratif et financier
- 1 expert national chargé de la communication
- 2 experts-programme internationaux affectés l'un pendant 9 mois au projet PACEC et l'autre pendant 1 an au Projet Conjoint Justice.

Comme on peut le voir, finalement l'équipe de gestion et de coordination du Programme était très réduite. Financièrement, le recours à 2 experts-programme internationaux a sans doute alourdi la part du budget affectée aux ressources humaines du Programme. Mais ce choix se justifiait largement car ce niveau de compétences et d'expertise était nécessaire pour assurer le bon déroulement du Programme dans un contexte centrafricain où l'expertise locale est plutôt limitée. La présence des 2 experts-programme internationaux a été extrêmement bénéfique non seulement au Programme évalué ici, mais aussi aux 2 projets abondés par le Programme. Le projet PACEC par exemple, n'a pas réussi à recruter un chargé à l'éducation civique alors que cela était initialement prévu. C'est l'expert-programme d'ONU Femmes, mis à la disposition du PACEC qui, par ses connaissances et son expertise a finalement comblé le vide, apportant ainsi une valeur ajoutée inespérée au PACEC.

7.2. Quelques éléments ayant impacté l'efficacité

Pour permettre d'obtenir un maximum de résultats avec un minimum de ressources, l'un des mécanismes qui auraient pu être imaginés est celui de l'acquisition de certains biens en commun par exemple. L'hypothèse est la suivante. La FAO et ASA devaient s'approvisionner en poussins et en têtes de bétail pour les groupements qu'ils appuyaient chacun de son côté. En faisant une commande groupée, ils auraient peut-être pu obtenir des conditions d'achat plus favorables. Pour envisager une telle possibilité, il aurait fallu que les partenaires aient la possibilité d'échanger, de se concerter et de coordonner leurs actions respectives. Mais, comme on l'a abondamment souligné, il n'a pas été mis en place un comité de pilotage du

Programme qui aurait éventuellement permis aux partenaires de disposer d'un tel espace de concertation et de coordination.

Quoi qu'il en soit, il y a des éléments qui ont influé positivement sur l'efficacité du Programme et qui ont donc permis d'obtenir un maximum de résultats avec un minimum de ressources. Ces éléments qui du coup apparaissent comme autant de bonnes pratiques, sont à rechercher dans les modalités pratiques de mise en œuvre du Programme. On peut ainsi citer par exemple :

- L'utilisation de certaines pratiques permettant de toucher un plus grand nombre de personnes. Le système de Champs Ecole Paysan en est un exemple. Il aurait été extrêmement coûteux de constituer un cheptel individuel pour chaque bénéficiaire du Programme dès le départ. Avec les CEP, le cheptel de départ est géré collectivement. Ce n'est qu'avec la reproduction que chaque bénéficiaire va recevoir à tour de rôle des bêtes pour constituer un cheptel individuel. Un autre exemple de pratique efficace est observé dans la diffusion des programmes radiophoniques « en synergie ». Certains programmes radiophoniques produits dans le cadre du Programme ont été diffusés simultanément sur différentes radios. Les auditeurs de ces radios avaient le même message au même moment. Cela a eu un impact positif en termes de coût, et donc d'efficacité.
- La mise en œuvre conjointe de certains volets du Programme. Bien qu'on ne puisse pas véritablement parler d'un Programme conjoint, le Programme ici évalué avait 2 composantes conjointes. Il a abondé le Projet Conjoint Justice ainsi que le projet PACEC, permettant ainsi d'atteindre un niveau de résultats qui n'aurait pas été le même s'il n'y avait pas eu mise en commun des moyens en particulier termes de plaidoyer. De même, on l'a dit, l'expert de ONU Femmes a permis de combler en partie l'absence d'un chargé d'éducation civique dans le PACEC. Inversement, le Programme ici évalué a profité de l'infrastructure et des moyens du PACEC pour déployer les activités prévues dans le cadre logique. Il s'est passé la même chose avec le Projet Conjoint Justice. Sous la responsabilité de l'expert justice mis à la disposition du PNUD par ONU Femmes, des résultats significatifs ont été obtenus grâce à la mutualisation des moyens. Le *delivery as one*, ou la programmation conjointe, a à coup sûr impacté positivement l'efficacité du Programme.
- L'engagement citoyen et la participation communautaire. La participation bénévole des membres de la communauté à la mise en œuvre des actions (points focaux, parajuristes, membres des comités de veille, etc.) a aussi sans aucun doute contribué à obtenir plus de résultats à un moindre coût.

CONSTATS - ENSEIGNEMENTS

Les enseignements que l'on peut tirer de la mise en œuvre du Programme sont d'ores et déjà apparus plus ou moins clairement au fil des développements qui précèdent. Ce chapitre reprend de façon ramassée quelques-uns de ces enseignements (considérés comme les plus significatifs du point de vue de l'évaluateur)¹¹ en s'appuyant sur des constats qui se sont dessinés dans les analyses. A chaque constat ou série de constats (8.1), répond un enseignement ou une série d'enseignements (8.2).

8.1. Constats

Constat 1 : Le Programme était éminemment pertinent non seulement parce qu'il répondait à des besoins réels, mais aussi parce qu'il était aligné sur les priorités du Gouvernement de Transition et sur le Plan de Réponse Humanitaire 2015, et était en parfaite concordance avec les outils programmatiques du Système des Nations Unies.

En axant son intervention sur la prise en charge des victimes de violences basées sur le genre, le renforcement du leadership féminin ainsi que le relèvement économique pour les ménages les plus affectés par la crise, le Programme répondait à des besoins réels pour les populations durement touchées par la crise. Il était aussi cohérent dans la mesure où ces 3 axes d'intervention pris ensemble dans un seul et même programme, se répondent mutuellement. L'autonomisation économique des femmes permet de lutter contre les violences basées sur le genre et inversement, la lutte contre les violences basées sur le genre conduit au final à promouvoir l'autonomie des femmes, etc. L'alignement sur les priorités du Gouvernement de Transition et l'inscription dans les outils programmatiques du SNU ne font que confirmer la pertinence du Programme.

Constat 2 : La mise en œuvre pratique du Programme s'est faite quelquefois avec des méthodologies différenciées ou des approches insuffisamment harmonisées, atténuant quelque peu la cohérence globale du Programme.

Au moins 3 éléments permettent d'étayer ce constat. D'abord, en matière d'appui aux AGR, la FAO a développé une méthodologie d'intervention dite de *Caisse de résilience* permettant de travailler sur 3 axes (technique, économique et social) des AGR. Cette méthodologie, clairement adaptée au contexte d'urgence, n'a pas été utilisée par ASA. Ensuite, les victimes de violences basées sur le genre n'ont pas toutes bénéficié d'une prise en charge holistique. La prise en charge dont bénéficiait au final la victime de violences basées sur le genre dépendait en grande partie de la situation du partenaire qui assurait cette prise en charge. Enfin, en matière de promotion d'un leadership féminin, il n'y avait pas de lien de convergence clairement établi dans les visées du renforcement des capacités des femmes candidates aux

¹¹ Les partenaires du Programme ont pu tirer leurs propres enseignements du Programme. C'est normal et c'est bien ainsi. Ici l'évaluateur a choisi de mettre en exergue les principaux enseignements qui lui paraissent plus « stratégiques » au regard de la nature et de l'envergure du Programme et des objectifs finaux qui lui ont été assignés.

élections législatives, d'un côté, et du rôle des femmes dans le processus de réconciliation nationale, de l'autre.

Constat 3 : Le Programme a globalement atteint les objectifs assignés malgré des conditions de mise en œuvre difficiles.

Une importante mobilisation et une implication massive de tous les acteurs depuis les communautés jusqu'aux ministères, ont permis d'atteindre des résultats significatifs en la matière. Les victimes identifiées ont été orientées vers les différentes structures de prise en charge, même si au final toutes les victimes identifiées n'ont pas bénéficié d'une prise en charge holistique. En matière de plaidoyer, l'intervention conjointe de ONU Femmes et du PNUD à travers le Projet Conjoint Justice et le PACEC, a permis de mobiliser et d'impliquer les plus hautes autorités de l'Etat, avec les résultats décrits précédemment, comme par exemple la création d'une Unité Mixte d'Intervention Rapide et de Répression des violences sexuelles faites aux femmes et aux enfants dont l'appui à l'opérationnalisation se poursuit actuellement.

Ces résultats ont été obtenus en dépit d'un contexte difficile. Les contraintes sécuritaires ont impacté le déroulement du Programme, causant quelque retard dans la mise en œuvre des activités. Cela a posé problème notamment en matière d'accompagnement des AGR, et donc de leur pérennisation, d'autant que le Programme avait une durée limitée d'un an. De même, le fait que le Programme ait été mis en œuvre par une équipe limitée (sans poste de M&E) et qu'on n'ait pas mis en place un comité de pilotage, explique sans doute les difficultés rencontrées en matière de rapportage des données et d'insuffisante harmonisation des méthodologies d'intervention. Pour autant, il ressort des analyses que des méthodologies d'intervention en contexte d'urgence peuvent être tout aussi pertinentes dans le cadre d'intervention de développement en raison des potentialités qu'elles recèlent. C'est le cas notamment des caisses de résilience ou du rôle des femmes dans le processus de réconciliation nationale.

Constat 4 : Toutes les victimes de violences basées sur le genre identifiées dans le cadre du Programme n'ont pas pu bénéficier de la prise en charge holistique prônée par le Programme, en partie parce que l'accès aux différentes composantes de la prise en charge holistique est entravé par des difficultés qui au fond sont des défaillances d'ordre systémique.

Certaines VVBG n'ont pas bénéficié d'un appui économique car elles ne faisaient pas partie des groupements appuyés économiquement ; la prise en charge économique se faisant essentiellement au nom du groupement et non accordée à tel ou tel individu. Une prise en charge à titre individuel aurait coûté beaucoup plus chère qu'une prise en charge au titre du groupement. Le nombre de VVBG prises en charge juridiquement reste faible ; les victimes ayant souvent renoncé à s'engager sur la voie des procédures juridiques ou juridictionnelles face aux carences du système judiciaire. Les victimes prises en charge par ASA ont pu bénéficier d'une réelle prise en charge psychologique lorsque cela était nécessaire car ASA avait un psychologue clinicien ; ce qui n'était pas forcément le cas chez les autres partenaires du Programme. La prise en charge sanitaire des victimes était facilitée lorsque ces dernières étaient référées dans des structures sanitaires appuyées par le Programme ou par l'aide humanitaire internationale (comme celles appuyées par Médecins Sans Frontières). Pour les victimes qui auraient été prises en charge dans d'autres structures sanitaires, rien

n'indique qu'elles aient pu recevoir les soins appropriés. Au final, au-delà des difficultés inhérentes au cheminement dans un parcours où la victime est prise en charge successivement par divers acteurs, l'accès à une prise en charge holistique soulève aussi des difficultés qui sont liées aux défaillances du système économique, judiciaire, et socio-sanitaire dans son ensemble.

Constat 5 : En matière de renforcement d'un leadership féminin, la contribution du Programme se mesure moins en termes de performances dans les actions réalisées qu'en termes de mise en lumière du rôle que les femmes peuvent jouer dans le processus de reconstruction et de réconciliation nationale.

Les résultats du Programme peuvent paraître mitigés en termes de renforcement du leadership féminin. Les prévisions initiales tablaient sur 30% de femmes élues aux élections législatives et/ou occupant des postes à responsabilités. Au final 11 femmes ont été élues à l'Assemblée Nationale sur 128 députés, soit un peu moins de 10%. Ceci suggère de prime abord que la place des femmes dans les lieux de pouvoir en Centrafrique reste limitée. Cependant, quelques femmes ont occupé ou occupent actuellement des postes clé dans les dispositifs et les institutions de transition et de sortie de crise : une femme Présidente de la République pendant la Transition, 2 femmes Ministres successives en charge de la Réconciliation Nationale, une femme Présidente de l'Autorité Nationale des Elections. Ces exemples mettent en exergue le fait que les femmes sont à même de jouer un rôle déterminant dans la sortie de crise. Cela se confirme lorsqu'on constate que les femmes de la plateforme Planète Femmes, constituée dans le cadre du Programme, ont été capables de mener des actions de médiation et de dialogue intercommunautaire au plus fort de crise, et au péril de leurs vies. C'est une démonstration du rôle que les femmes peuvent jouer dans le processus de réconciliation nationale, au moment où le pays court le risque de s'enfoncer dans une crise intercommunautaire profonde et durable, et où il existe peu d'organisations féminines capables de porter et de faire entendre la voix des femmes.

8.2. Enseignements

Enseignement 1 : L'assistance aux personnes les plus touchées par le conflit, et en particulier aux victimes de violences basées sur le genre, est d'autant plus pertinente qu'elle combine divers éléments de réponse, convergeant vers la satisfaction des besoins fondamentaux.

La prise en charge sanitaire, psychosociale, juridique, le relèvement économique à travers les AGR, la promotion des femmes sont autant d'éléments qui participent à cette assistance et qui permettent de renforcer la résilience des bénéficiaires. Celle-ci sera d'autant plus grande que les communautés bénéficiaires sont impliquées et participent à la mise en œuvre des actions.

Enseignement 2 : La mise en place d'un outil/espace comme le comité de pilotage est nécessaire au bon déroulement du programme/projet, que cela ait été prévu dans le document de projet ou pas.

L'absence d'un comité de pilotage est susceptible d'affecter les performances du programme à plusieurs égards : en termes de cohérence (manque de partage d'expériences, insuffisance dans l'harmonisation des approches des différents partenaires, etc.) ; en termes d'efficacité (insuffisances dans l'harmonisation du

système de rapportage des données) ou en termes d'efficacité (privation d'une chance de mutualiser les ressources, d'effectuer des achats groupés, etc.).

Enseignement 3 : Il n'existe pas un modèle unique de mécanisme de prise en charge holistique des victimes de violences basées sur le genre. Chaque mécanisme doit être construit sur la base des forces, des faiblesses et des opportunités offertes par le contexte.

La prise en charge multidimensionnelle des VVBG met en jeu 2 logiques différentes que le mécanisme de prise en charge holistique doit chercher à concilier : une logique individuelle qui conduit à individualiser la prise en charge de chaque victime en fonction de ce dont elle a vraiment besoin, et une logique institutionnelle qui conduit à répondre au besoin de la victime en fonction de ce que l'institution de prise en charge peut lui offrir. Lorsque que le mécanisme de prise en charge holistique est bâti sur le modèle d'un guichet unique (one stop center), il y a le risque de confusion dans les mandats et la difficulté pour le guichet de mobiliser des ressources de diverses origines compte tenu du statut juridique qui serait le sien. Lorsque le mécanisme de prise en charge holistique est bâti sur une pluralité d'intervenants, le défi majeur est celui de l'harmonisation des méthodes et des outils afin de faciliter le cheminement de la victime dans le circuit de prise en charge.

Enseignement 4 : La prise en charge holistique des VVBG restera limitée tant qu'on ne s'attachera pas à corriger les lacunes ou à résoudre les problèmes systémiques que l'on peut rencontrer dans les différents volets de cette prise en charge.

La pénurie de psychologues (pour la prise en charge psychosociale), les défaillances et les dysfonctionnements du système judiciaire, les carences du système de santé, etc., sont autant d'éléments qui peuvent entraver le fonctionnement d'un mécanisme de prise en charge holistique des VVBG. Ce sont des éléments d'ordre systémique qui ne sont pas nécessairement directement liés au mécanisme de prise en charge mis en place mais qui peuvent rendre celui-ci inopérant si on n'y apporte pas les correctifs nécessaires. En clair, la prise en charge holistique ne peut pas fonctionner dans un système qui lui-même est défaillant.

Enseignement 5 : Les femmes et leurs organisations ont démontré des capacités réelles à s'investir sur le terrain de réconciliation nationale.

Les femmes peuvent constituer une force sur laquelle le pays peut s'appuyer en particulier dans le processus de médiation, de dialogue et de réconciliation nationale au moment où beaucoup de victimes attendent que justice leur soit rendue et où les recommandations du Forum de Bangui tardent à se traduire dans les faits en ce qui concerne notamment la mise sur pied d'une Commission Vérité, Justice et Réconciliation ainsi que des comités locaux de paix et de réconciliation.

Enseignement 6 : La mise en commun des moyens à travers la programmation conjointe des Agences du Système des Nations Unies aboutit à des résultats importants

La mise en commun des moyens de ONU Femmes et du PNUD, à travers le Projet Conjoint Justice et le PACEC a été déterminant dans l'atteinte des résultats obtenus, en particulier en ce qui concerne le plaidoyer ou plus généralement les actions qui nécessitent une implication des hautes autorités de l'Etat.

RECOMMANDATIONS

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

Au Bailleur de fonds et aux partenaires financiers

Recommandation 1 : Poursuivre et accentuer les efforts financiers, à travers les mécanismes appropriés, pour appuyer le Gouvernement et ses partenaires techniques à mettre en place les stratégies et programmes de relèvement et de consolidation de la paix. Les besoins restant à satisfaire sont nombreux, qu'il s'agisse par exemple de consolider et de pérenniser ce qui a été amorcé ou de répondre aux besoins non couverts.

Aux autorités centrafricaines

Recommandation 2 : Adopter et accélérer la mise en œuvre des mesures et des programmes de relèvement, de réconciliation nationale et de consolidation de la paix, en particulier ceux aboutissant à :

- Instituer la Commission Vérité, Justice et Réconciliation et les comités locaux de paix et de réconciliation, pour l'animation desquels on privilégiera, autant que possible, des personnalités féminines et des victimes de la crise ;
- Mettre en œuvre le processus de Désarmement, Démobilisation, Réintégration, Rapatriement ;
- Engager les réformes structurelles nécessaires, notamment dans le domaine de la justice.

Recommandation 3 : Consolider, pérenniser et étendre les acquis du Programme en veillant notamment à :

- Modifier l'arrêté interministériel N°16/003 instituant l'UMIRR de manière à ne pas limiter ses compétences aux violences sexuelles, et à étendre lesdites compétences à toutes les violences basées sur le genre faites aux femmes et à toutes les violences faites aux enfants ;
- Définir un Paquet Minimum de Services au profit des VVBG ;
- Introduire dans les politiques économiques nationales de relèvement et de développement, l'approche Caisse de résilience pour soutenir la production

agricole par les communautés à la base, tout en accompagnant ce soutien par la mise en place des mécanismes de développement des filières, de création des chaînes de valeurs et d'accès au crédit et à l'épargne.

Aux Partenaires de mise en œuvre et d'exécution du Programme dont ONU Femmes

Recommandation 4 : Concevoir la prise en charge holistique des VVBG de manière à répondre à tous les besoins de la personne prise en charge et à aplanir les obstacles qui peuvent se dresser à propos du cheminement dans le circuit de prise en charge, notamment en veillant à :

- Concevoir le mécanisme de prise en charge holistique en instituant des mécanismes et outils de coordination des acteurs intervenant dans la prise en charge, en respectant les missions et les mandats de chaque acteur impliqué dans la prise en charge ;
- Renforcer les capacités des services de prise en charge y compris en les rapprochant les uns des autres, par exemple en organisant des formations communes pour des acteurs intervenant dans différents volets de la prise en charge afin que ces acteurs puissent parler le même langage et soient capables de se comprendre ;
- Intégrer dans le dispositif de prise en charge les victimes collatérales et parfois même l'auteur des violences (le mari), par exemple, dans le cadre de processus de médiation conjugale, familiale ou sociale ;
- Systématiser et harmoniser les méthodes et outils communs de travail des différents acteurs intervenant dans la prise en charge (fiches de documentation des cas, fiches de référence et contre-référence, procédure d'enregistrement et de rapportage des cas, etc.).

Recommandation 5 : Effectuer le plaidoyer nécessaire aboutissant à concevoir et à mettre en place des interventions et des projets/programmes qui permettent de consolider, de pérenniser et d'étendre les acquis du Programme comme par exemple ceux aboutissant à :

- Modifier l'arrêté interministériel, définir un Paquet Minimum de Services au profit des VVBG ; et introduire l'approche Caisse de résilience, comme précisé dans la recommandation 3 ci-avant ;
- Promouvoir et privilégier autant que possible les interventions communes dans le cadre de la programmation conjointe des Nations Unies.

Recommandation 6 : Créer un cadre inclusif national de concertation regroupant les organisations, institutions et personnalités féminines, avec pour missions principales, d'une part, de représenter et de porter la voix et les aspirations des femmes, et d'autre part, de servir d'observatoire des VBG et de la condition féminine.

Recommandation 7 : *Toujours instituer une instance de coordination et de concertation au sein du programme/projet, définir et adopter des canevas de rapports pour le rapportage des données et informations en s'assurant de reprendre et/ou de décliner les indicateurs tels que définis dans le cadre logique.*



TERMES DE RÉFÉRENCE

Recrutement d'un consultant International pour l'évaluation finale du Programme intitulé «Appui aux autorités de Transition en République Centrafricaine pour renforcer la participation des femmes dans les domaines de la Paix et la Sécurité et l'Assistance aux femmes et filles touchées par le conflit » pour la période 2015-2016.

Lieu : A domicile, avec un séjour à Bangui (RCA) et des descentes sur le terrain pour visiter les réalisations du projet

Application deadline :

Type de contrat : Contrat individuel

Niveau de poste : Consultant International

Langues requises : Français, Anglais

Durée du contrat : 25 jours, étalés sur 2 mois.

I. CONTEXTE

La République centrafricaine n'a atteint aucune des cibles des OMD en 2015: la proportion de la population vivant avec moins d'un dollar par jour a diminué de seulement 4 points contre les 31 points attendus de la qualité de l'enseignement primaire, l'analphabétisme des femmes persiste ; la mortalité infantile demeure une préoccupation; la mortalité maternelle n'a pas diminué; la prévalence du VIH / SIDA reste à un taux deux fois plus élevé que l'objectif fixé; la préservation de l'environnement est toujours un défi.

Les crises politico-militaires à répétition, l'insécurité à grande échelle due aux conflits intercommunautaires nés de la crise déclenchée en décembre 2012 ont sérieusement détruit le tissu socio-économique du pays, affaiblissant ainsi les capacités de l'Etat à jouer son rôle de protection des populations et de leurs biens. La crise de décembre 2012, ajoutée à celle de septembre et octobre 2015 ont eu des conséquences humanitaires sans précédent avec le déplacement massif de 838 000 personnes tant à l'intérieur du pays que dans certains pays voisins où l'on compte environ 268000

réfugiés¹². Jusqu'en Mai 2016, 418 000 personnes sont encore déplacées et vivent hors de leur domicile et 428 000 autres se sont réfugiées à l'extérieur du pays ; 2,5 millions (52,08%) de la population sont touchées par l'insécurité alimentaire et 2,3 millions sont dans le besoin d'aide, une grande partie étant affectée et exposée à des risques de deux ordres : i) une pauvreté et une précarité quasi générales et ii) des violations graves des droits de l'homme et des crimes de guerre.

1.1. Contexte national de genre

L'analyse des données recueillies sur le terrain pour encourager la reconstruction du pays relève de profondes disparités entre les hommes et les femmes dans tous les secteurs clés du développement, bien que l'autonomisation de la femme soit le sujet de réflexion recommandé par les Nations Unies en 2015 et que la population centrafricaine est majoritairement féminine (50,2%). L'indice d'inégalité de genre est de 0,469, classant la RCA au 40^{ème} rang des pays africains. Le taux d'analphabétisme des femmes est très élevé (68% de femmes contre 46,2 % d'hommes). Les femmes sont également les plus touchés par la pauvreté. Sur les efforts de l'égalité des sexes, le projet de loi sur l'égalité des sexes n'a pas encore été adopté.

Le Forum Bangui, organisé en mai 2015, a permis la signature par certains groupes armés du Pacte républicain pour la paix, la réconciliation nationale et la reconstruction. Ce pacte a été signé le 10 mai 2015 et constitue l'accord fondamental pour l'implication des groupes armés signataires au processus DDRR. Par ailleurs, les recommandations issues du Forum de Bangui ont mis l'accent sur la lutte contre l'impunité et les amnisties, la création d'un Tribunal Spécial pour juger tous ceux qui sont impliqués dans les crimes de guerre. Elles ont également encouragé la mise en œuvre rapide du programme DDRR, le retour à l'ordre constitutionnel par l'organisation des élections présidentielle et législative afin de favoriser le retour des déplacés et des réfugiés. Bien avant la tenue du Forum de Bangui, un forum des femmes a été organisé et a permis de placer l'égalité des sexes comme thème transversal fort dans toutes les stratégies nationales et sectorielles de restauration de la paix durable dans le pays.

1.2. ONU Femmes en RCA

Créée en Juillet 2010 par l'Assemblée Générale des Nations Unies, ONU Femmes est l'Entité des Nations Unies qui œuvre pour l'élimination de la discrimination à l'égard des femmes et des filles, l'autonomisation des femmes et l'égalité entre les hommes et les femmes. ONU Femmes assure le leadership et coordonne tous les efforts en matière de genre aux niveaux global et national et à l'intérieur du Système des Nations Unies, en appui aux priorités définies par les Etats membres tout en bâtissant des partenariats forts avec la Société Civile et autres partenaires au développement. ONU Femmes veille à ce que tous les engagements pris en matière de genre soient traduits en actions.

ONU Femmes a une présence programme en RCA depuis Juillet 2015, qui vise à appuyer les autorités de la Centrafrique à donner une réponse multisectorielle aux besoins spécifiques des femmes en période de crise. Avec l'appui financier du Japon, ONU Femmes a conçu un programme intitulé «Appui aux autorités de la Transition en République Centrafricaine pour renforcer la participation des femmes dans les domaines de la Paix et la Sécurité et l'Assistance aux femmes et filles touchées par le conflit » pour la période 2015-2016. Ce programme vise à consolider un engagement à long terme

¹² RCA, Commission Mouvement de Population, 2014

des autorités étatiques en RCA sur les questions de genre et à renforcer la participation et l'engagement des femmes dans tous les domaines de la paix et de la sécurité.

II. DESCRIPTION DU PROGRAMME

Le PTA du Programme de la RCA est aligné non seulement sur les objectifs de développement durable et GEWE normatif global et régional, pour lequel la RCA est également responsable, mais aussi pleinement aligné sur le contexte du pays et les priorités nationales dans la réalisation de GE, reflète les stratégies nationales et le PNUAD transitoire :

- Politique Nationale de Promotion de l'Egalité et de l'Equité - Novembre 2005 et le plan d'action national de 2015 ;
- L'UNDAF intérimaire de la RCA 2016-2017, nommé Cadre Stratégique Intérimaire du SNU 2016-2017 ;
- Les 2 priorités de la feuille de route du Gouvernement de la Transition à savoir : i) la restauration de la sécurité, la paix, la promotion de la règle de justice de droit et les droits de l'homme et ; ii) l'assistance humanitaire en faveur des populations les plus touchées et la consolidation de la résilience communautaire mis en œuvre conjointement par le PAM, la MINUSCA et le FNUAP sous la direction du PNUD ;
- Et la Stratégie Fonds Chantiers Paix - République centrafricaine (Juillet 2015).

Pour inverser la situation, le Programme ONU Femmes en RCA devrait se concentrer sur les femmes la paix et les interventions de sécurité pour traiter les questions de l'inégalité entre les sexes dans le processus électoral et dans d'autres domaines grâce à des stratégies holistiques, tout en développant les capacités des acteurs œuvrant dans le domaine du Genre et la mise en place des partenariats renforcés avec le gouvernement, la société civile et d'autres agences du Système des Nations Unies.

Le Programme comporte les 6 composantes suivantes :

1. Réhabilitation économique des femmes et des filles affectées par le conflit.

En partenariat avec la FAO, cette composante vise à renforcer la résilience de 1220 femmes chefs de ménages touchées par la crise, y compris des victimes de violences basées sur le genre, notamment les violences sexuelles. L'appui se fera notamment par le biais de l'«Approche Caisse de résilience" et par la mise à disposition des femmes d'opportunités économiques et le renforcement de leurs capacités à mener des activités génératrices de revenus ; la composante veillera à instaurer une dynamique d'inclusion et de dialogue dans les communautés pour renforcer la cohésion sociale, la sécurité au sein des communautés.

2. Justice de genre et mise en place de services de soins holistiques pour les victimes de violences sexuelles et basées sur le Genre

Cette composante fait partie d'un projet conjoint Justice (PNUD, MINUSCA, ONU Femmes). Elle vise à accroître la lutte contre l'impunité des violences basées sur le genre et le sexe et la protection des victimes. La protection des victimes ici tient compte de la pluralité de leurs besoins et s'inscrit dans la logique de la prise en charge holistique. Dans ce cadre, un mécanisme de prise en charge holistique est en cours d'élaboration et un «guichet unique» sera mis en place à Bangui, cette activité se fera en parallèle avec l'appui à la société civile pour prolonger l'appui aux communautés les plus touchées. Les services de sécurité et la justice continueront à recevoir un appui pour l'accueil et le traitement des cas de VBG. Deux bureaux spécialisés pour l'accueil des victimes de VBG sont déjà mis en place au sein de la police et de la gendarmerie à Bangui. A

cela s'ajoute un programme de renforcement des capacités du personnel (policiers, gendarmes et magistrats et membres d'ONG de la société civile) dans tout le pays.

3. Le Leadership des femmes dans la reconstruction de la paix et la réconciliation nationale.

Cette composante, mise en œuvre en partenariat avec «Femmes Afrique Solidarité», a notamment pour buts de renforcer les capacités des femmes à participer substantiellement aux mécanismes de suivi de la mise en œuvre des recommandations du Forum de Bangui et du Pacte républicain. Elle vise également à appuyer les réseaux et la formation de coalitions entre les groupes de femmes au niveau national, régional et local, y compris au sein de la diaspora. Elle soutient le plaidoyer en vue de la participation des femmes à la médiation au niveau communautaire et l'intégration de la dimension du genre dans les processus clés de la consolidation de la paix, y compris le DRRR, le référendum constitutionnel, la vérité et la réconciliation nationale.

4. La participation des femmes au processus électoral

ONU Femmes complète les efforts globaux de l'ONU pour promouvoir le leadership des femmes dans toutes les institutions et assurer la pleine participation des femmes aux processus politiques et électoraux et assurer la conformité avec les recommandations liées à l'égalité entre les sexes provenant de la mission d'évaluation des besoins électoraux. ONU femmes à travers le Projet d'Appui au Cycle Electoral en RCA (PACEC) apporte un appui technique aux partis politiques, aux candidates aux élections, à l'Autorité Nationale des Elections, aux forces de sécurité et aux médias afin que l'approche genre soit adoptée et que la participation des femmes aux processus électoral soit significative.

5. Appui psychosocial holistique aux victimes et survivantes de violences sexuelles et basées sur le genre

L'appui psycho-social et l'orientation vers des services idoines (centres de santé et appui juridique) seront fournis à 500 survivantes de violences sexuelles et basées sur le genre dans les communautés touchées, y compris au sein des sites de populations déplacées (PDI) à travers un système de référencement.

6. Information, éducation et sensibilisation sur les violences basées sur le genre et lutte contre l'impunité

Cette composante vise à contribuer à la réduction des violences faites aux femmes par la sensibilisation, l'information et l'éducation à travers les médias (radio, télé, média en ligne) et en mettant en place un système d'alerte rapide. Elle vise également à susciter l'engagement de la communauté par des activités de mobilisation publique et communautaire.

Le Programme est basé à Bangui et vise les 8 arrondissements de Bangui et les communes environnant de Bimbo et Bégoua.

2.1. PARTENARIAT ET FINANCEMENT

Les Partenaires financiers du programme sont : i) Le Gouvernement du Japon avec USD 3 000 000 et ; ii) ONU Femmes avec USD 100 000 de fonds propres.

Les institutions étatiques partenaires sont : i) Le Ministère des Affaires Sociales, de la Promotion du Genre et de l'Action Humanitaire ; ii) Le Ministère de la Justice ; iii) le Ministère de la Sécurité (Police et Gendarmerie) ; iv) le Ministère de la Santé Publique et ; v) l'Autorité Nationale des Elections.

Les partenaires de mise en œuvre : i) les agences du SNU (FAO, PNUD), la MINUSCA, les ONG Femme Afrique Solidarité (FAS), Afrique Secours et Assistance (ASA), Action et Développement (ACDEV) ainsi que les médias nationaux à travers la Maison de la Presse et des Journalistes (MPJ).

Période initiale de mise en œuvre du programme Avril 2015 – Septembre 2016

Période effective de mise en œuvre du programme : Août 2015 – Août 2016.

III. BUT, ET CRITERES DE L’EVALUATION

3.1. BUT DE L’EVALUATION

L’évaluation finale du Programme est en conformité avec le document du projet. Elle est une évaluation récapitulative qui vise à apprécier la mise en œuvre et la réalisation des résultats attendus avec une analyse approfondie de leur inscription dans la durée. En outre, elle vise à produire une série de leçons apprises et de recommandations pratiques pour les principales parties prenantes du programme et pour aider à définir leurs orientations futures.

3.2. CRITERES OU QUESTIONS CLES DE L’EVALUATION

L’évaluation sera réalisée de manière à répondre aux questions clés suivantes :

A. PERTINENCE

- Est - ce que les activités du programme sont liées aux problèmes de genre identifiés?
- Est-ce que le programme est aligné sur les politiques nationales? Est-il adapté aux besoins des femmes?

Prise en compte du genre

- Le document de programme intègre-t-il un diagnostic genre avec des données désagrégées montrant les contraintes et besoins spécifiques des femmes ?
- La composition de l’équipe de gestion du programme a-t-elle tenu compte de l’équilibre de genre ?
- Les rapports de suivi du programme montrent-ils clairement les résultats spécifiques sur les femmes et les hommes ?

B. EFFICACITÉ

Il s’agira pour l’équipe des évaluateurs de vérifier si :

- Les ressources et les stratégies mises en œuvre étaient-elles réalistes, appropriées et adéquates pour permettre l’atteinte des résultats attendus ?
- La mise en œuvre du programme a-t-elle eu un effet positif ou négatif sur la performance du programme ?

Il s’agira également de :

- Déterminer si le programme dispose de mécanismes de contrôle efficaces pour mesurer les progrès vers les résultats?
- Identifier les défis liés à la livraison de certains produits et de capitaliser les succès observés dans la réalisations d’autres produits du programme ;
- Mettre en exergue le degré de réalisation des résultats (produits et effets) du programme et identifier les facteurs de succès (ou d’échec).

C. EFFICIENCE

Les parties prenantes s’accordent pour observer un retard généralisé dans le démarrage des différentes composantes du programme. Un élément important de cette évaluation est d’identifier

les raisons pour lesquelles certaines composantes ont réussi à démarrer plus tôt que les autres et d'appliquer ces caractéristiques aux composantes ayant du mal à avancer. Aussi, l'évaluation cherchera à apporter des réponses aux questions suivantes :

- Dans quelle mesure les ressources (humaines et financières) ont-elles été mises à disposition, à temps ?
- Quels ont été les facteurs de retard ? Si certaines composantes du programme ont réussi à surmonter les défis, quelles recettes pouvons-nous dégager et appliquer aux composantes qui n'ont pas encore démarré ?
- À ce propos, dans quelle mesure ont été coordonnées les acquisitions de produits et services propres à chacune des composantes ?
- Quels sont les produits et les services qui ont été livrés à temps et à moindre coût grâce à l'utilisation de mécanismes permettant d'établir des économies d'échelle ?
- Existe-t-il des approches plus appropriées et plus efficaces pour réaliser de meilleurs résultats avec les ressources disponibles ?

D. PARTICIPATION

Un facteur de durabilité du programme et d'alignement sur les droits de la personne humaine et de la femme en particulier est le degré d'implication des parties prenantes dans les phases de la planification et de la mise en œuvre du programme. L'équipe d'évaluation tentera de répondre aux questions suivantes :

- Quelles sont les preuves de l'implication des bénéficiaires dans la conception et la mise en œuvre du programme ?

La liste des questions n'est pas exhaustive. L'équipe des évaluateurs pourra engager des discussions avec les parties prenantes et envisager d'ajouter d'autres critères relatifs à la valeur ajoutée du programme, au partenariat, à l'innovation, à la flexibilité, etc. et/ou revoir la liste des questions clés ci-dessus définies.

Sur la base de ces consultations, l'évaluateur élaborera une matrice d'évaluation qui comprendra les questions-clés, les critères d'évaluation, les indicateurs, les sources d'information à utiliser ainsi que les moyens de contre-référence.

IV. CHAMP D'APPLICATION DE L'EVALUATION

Cette évaluation recouvre toute la période de mise en œuvre du programme visant à « Renforcer la participation des femmes dans la paix et la sécurité et à assister les femmes affectées par le conflit ».

V. CONCEPTION DE L'EVALUATION (PROCESSUS ET METHODES)

L'évaluation sera menée en conformité avec les lignes directrices d'évaluation de ONU Femmes et les normes du Groupe des Nations Unies pour l'Évaluation (GNUE), en particulier celles qui prescrivent l'intégration de la perspective des droits de l'homme et de l'égalité des sexes dans l'approche et le processus de l'évaluation. Le processus d'évaluation sera pleinement participatif de la phase de planification à l'étape du rapport final.

Concernant la méthodologie, compte tenu de la multiplicité des composantes du programme, l'évaluation privilégiera une approche systémique. Pour rappel, le programme a six composantes¹³. Au lieu d'aborder chacune de ces composantes de manière isolée, il sera indiqué de les appréhender comme éléments interdépendants d'un tout cohérent et relever les situations où les composantes agissent en synergie ou en autarcie.

L'analyse systémique genre est une application féministe de l'approche systémique typique de l'école de pensée dite « Critical Systems Thinking ». Par ailleurs, notre intérêt pour cette méthodologie repose sur l'anticipation d'une approche systématique des 6 composantes comme parties organiques de l'ensemble programmatique. Cette méthode fait l'objet actuellement d'un intérêt croissant parmi les acteurs du développement parce qu'elle considère le rôle des éléments (masculin et féminin dans l'évolution des normes sociales; économique et culturel dans la dynamique sociale; etc...) dans le tout global. Le Bureau Indépendant d'Évaluation travaille à la formulation d'un guide à l'intention des évaluateurs en matière d'analyse systémique genre. En appliquant de manière pilote l'approche systémique genre à cette évaluation, on entend aider les composantes individuelles à appréhender leurs interactions en tant que parties d'un tout programmatique et dégager les opportunités de renforcement réciproque et de gouvernance cohérente.

La méthode d'évaluation inclura les éléments suivants :

- Une conception de l'évaluation qui s'appuie sur les questions d'évaluation détaillées et retenues, puis organisées en une matrice d'évaluation,
- Les instruments et outils (entretiens, observations, groupes de discussion, revue littéraire, enquête, visites de sites, etc.) seront utilisés pour recueillir des informations et des données pertinentes, y compris l'identification d'une variété d'informateurs clés à interviewer;
- Les approches pour l'analyse et l'interprétation des données (par exemple les types d'analyse de données utilisées, les instruments de collecte de données, le niveau de précision, les méthodes d'échantillonnage);
- La liste des sources d'informations recueillies sera annexée au rapport (sources: les documents, les bases de données institutionnelles, les dossiers financiers, les bénéficiaires, le personnel, les bailleurs de fonds, les experts, les représentants du gouvernement et les groupes communautaires, les media);
- Un plan de travail détaillé et un plan de mission indiquant clairement le calendrier des activités, les délais et l'utilisation des ressources livrables;
- Les risques et la stratégie d'atténuation de risques;
- La stratégie de communication et de diffusion des résultats de l'évaluation.

VI. RESULTATS ATTENDUS ET CHRONOGRAMME

L'équipe d'évaluation devra produire les livrables suivants, à savoir :

A. Rapport de conception initial

¹³ Réhabilitation économique des femmes victimes de la crise; Médiation & cohésion sociale; Genre et Elections; Lutte contre les VBGS; Appui Psycho-social ; Sensibilisation sur les VBG avec les media nationaux et OSCs

En consultation avec l'équipe de ONU Femmes et le Groupe de référence, l'équipe des évaluateurs élaborera une méthodologie et des instruments de collecte de données et un plan d'évaluation conformes aux Termes de Référence. Ce plan précisera la part qui revient à la revue documentaire, à l'observation, aux entrevues et discussions de groupe, sans oublier la participation des parties prenantes concernées.

B. Présentation des conclusions préliminaires

Dès la fin de la collecte de données, l'équipe des évaluateurs animera une séance de présentation des résultats préliminaires de manière à offrir aux parties prenantes l'opportunité d'apporter des contributions et autres commentaires aux premières conclusions et autres résultats issues de l'analyse des données.

C. Le pré-rapport ou rapport intermédiaire

La première mouture du rapport d'évaluation comprenant des recommandations énumérées selon un ordre de priorité devra être soumis pour examen et commentaires au gestionnaire d'évaluation qui en discutera avec le groupe de référence. En un deuxième temps, la version améliorée du rapport d'évaluation sera soumise au Comité de Direction de l'évaluation pour une période de 5 jours ouvrables au-delà de laquelle le Consultant pourra rédiger la version finale du rapport d'évaluation.

D. Le rapport final de l'évaluation

Le rapport final de l'évaluation aura pris en compte tous les commentaires reçus du Groupe de Référence et du Comité de Direction et sera rédigé en langue française. Ce rapport sera soumis au gestionnaire de l'évaluation ainsi qu'au Groupe de référence.

VII. GESTION DE L'EVALUATION

Cette évaluation est en dernier ressort sous la tutelle des cosignataires de l'accord de partenariat formalisant l'existence du programme (ONU Femmes et Coopération du Japon), ainsi que le Gouvernement Centrafricain à travers le Ministère des Affaires Sociales.

Le processus d'évaluation du projet sera dirigé par le **comité de gestion de l'évaluation** qui fournit l'orientation globale et les conseils relatifs à la conduite de l'évaluation. Le gestionnaire des tâches de l'évaluation sera responsable de la supervision quotidienne de l'évaluation pour la production d'un rapport de bonne qualité et en vue de minimiser les risques éventuels qui pourraient survenir au cours du processus. Le travail de l'équipe des consultants, chargés de l'évaluation, sera supervisé par le **gestionnaire de l'évaluation**. Par contre, les aspects logistiques de l'évaluation (espace de bureau, soutien administratif et de secrétariat, télécommunications, photocopies de la documentation, voyages, ...) ainsi que la conception et la diffusion des outils de collecte de données seront sous la responsabilité de l'évaluateur. ONU Femmes s'occupera de l'organisation des différents ateliers envisagés au cours du processus d'évaluation (validation, vulgarisation).

Le **groupe de référence** est essentiel pour s'assurer que l'approche utilisée dans l'évaluation est solide et pertinente pour les parties prenantes présentes lors du processus. Les membres du groupe de référence donneront des commentaires et des conseils à chaque étape du processus de l'évaluation: les termes de références, le rapport de démarrage, et pré-rapport de l'évaluation. Au

besoin, ils feront des suggestions aux commanditaires pour la réorientation du processus d'évaluation.

Structure Organisationnelle	Fonction	Membres
<i>Comité de direction de l'Évaluation</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Approuve l'initiation de l'évaluation, ses Termes de Référence et la dissémination de ses conclusions - Émet une réponse administrative à la suite des recommandations du rapport d'évaluation 	<ul style="list-style-type: none"> • Le Gouvernement du Japon (à travers son Ambassade au Cameroun) • Le Ministère des Affaires Sociales et du Genre • Axel de Ville, Directeur Adjoint du Bureau Régional (ONU Femmes)
<i>Comité de gestion de l'Évaluation</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Gère la sélection des consultants, les arrangements contractuels ainsi que les paiements - Garantit l'indépendance de l'évaluation - Assure la diffusion des conclusions et recommandations 	<ul style="list-style-type: none"> • Léopold Kouandongui, Programme ONU Femmes en RCA. Expert National en Suivi-Evaluation Gestionnaire de l'Évaluation • Cyuma Mbayiha, Bureau régional Afrique de l'Ouest et du Centre de ONU Femmes à Dakar ; Conseiller à l'évaluation
<i>Groupe de référence (organe consultatif)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Passe en revue le cahier des charges de l'évaluation - Émet des avis techniques à des étapes-clés de l'évaluation (rapport de conception initial, première version du rapport d'évaluation) - Appui la diffusion du rapport final de l'évaluation, en particulier les conclusions et recommandations 	<ul style="list-style-type: none"> • Bénéficiaires du projet : TBD • Autres personnes ressources : TBD

VIII. COMPOSITION DE L'EQUIPE D'EVALUATION

L'évaluation sera effectuée par une équipe constituée d'un évaluateur international et d'un évaluateur national.

Le consultant sélectionné devra prendre connaissance et remplir le formulaire suivant: *The Evaluation Consultant Agreement Form*.

IX. CODE DE CONDUITE (ÉTHIQUE)

ONU Femmes et les autres agences des Nations Unies ont élaboré des principes directeurs stricts sur l'éthique et le comportement des évaluateurs . Ces codes de conduite font intégralement partie du contrat avec les consultants. Quelques exemples de comportement éthique dans la pratique :

- Traiter tous les informateurs avec respect et attention : les femmes seront de préférence interrogées par des femmes, surtout dans les milieux sensibles, le droit de s'exprimer dans les langues locales sera respecté, les mots et les images utilisés correspondront au niveau d'alphabétisation de la personne interrogée, les évaluateurs porteront des vêtements compatibles avec le contexte culturel, etc. ;
- Expliquer aux informateurs pourquoi ils cherchent des informations et comment ces informations seront utilisées. Garantir l'anonymat si possible, être franc lorsque ce n'est pas possible. Ces règles devront être explicitement indiquées lors de chaque interaction avec les intervenants à qui on demande de donner des informations factuelles ou d'exprimer des opinions ou des points de vue ;
- Interroger les parties prenantes séparément lorsqu'il existe entre elles des différences de pouvoir, d'intérêt ou d'influence : on séparera par exemple les femmes des hommes, les détenteurs de droits des responsables, le personnel du programme des bénéficiaires, les supérieurs des subordonnés et les groupes entre lesquels le niveau d'information diffère ou au sein desquels une personne est, du fait de son statut, en position d'autorité par rapport à une autre. Sachez toutefois que pour procéder ainsi, un accord préalable ou des négociations peuvent être requis ;
- Durant le processus d'évaluation, les comités se tâcheront de se référer aux critères d'élaboration des rapports d'évaluation de qualité prévus par le Guide d'ONU Femmes (Note 8) pour assurer la qualité du rapport final.

X. COMPETENCES

Compétences Organisationnelles

- Intégrité en accord avec les valeurs et les normes éthiques de l'ONU;
- Fait le plaidoyer pour la vision, la mission, et les buts stratégiques des Nations Unies;
- Flexibilité et une adaptabilité aux aspects culturels, de genre, de religion, de race, de nationalité et d'âge.

Compétences Fonctionnelles

- Développement et efficacité opérationnelle;
- Capacité d'appuyer l'identification, la formulation, la mise en œuvre des projets et programmes de développement, y compris en contexte instable;
- Capacité de communication avec les différents partenaires, agences du SNU, ONG, le gouvernement.

Gestion et leadership

- Focalisé sur les résultats;
- Répond de manière constructive aux appréciations;
- Aborde constamment le travail avec énergie et ponctualité, ainsi qu'avec une attitude positive et constructive;
- Démontre de solides compétences en communication orale et écrite;

- Démonstre une ouverture au changement et la capacité de gérer des situations complexes;
- Bonne résistance au stress.

XI. QUALIFICATIONS

Diplômes

- Être titulaire au minimum, d'un diplôme de niveau Maitrise en Droit, en Criminologie, Sciences Sociales ou Administration.

Expériences

- Expertise senior en développement ou en sciences sociales, y compris en matière d'évaluation axée sur le genre et les droits humains;
- Avoir au moins 3 années d'expérience professionnelle dans le domaine de l'évaluation des projets/programmes, y compris les évaluations thématiques;
- Avoir un minimum de 10 années d'expérience dans la conception et la conduite d'évaluations ainsi que dans l'analyse de données qualitatives et quantitatives;
- Une familiarité avec l'approche systémique appliquée à l'évaluation des programmes complexes ;
- Avoir un haut niveau de compétences dans la traduction des données complexes en des rapports utilisables par les parties prenantes ;
- Avoir exercé les compétences d'évaluation en Afrique ;
- Avoir une connaissance d'ONU Femmes, dans ses aspects tant normatifs qu'opérationnels est souhaitable ;
- Maîtriser le français, tant à l'oral qu'à l'écrit ;
- Une connaissance pratique de la langue anglaise est un atout important ;
- Capacité de rédaction attestée selon les standards nationaux les plus élevés;
- Présenter deux exemples de rapports d'évaluation achevés récemment dont elle/il a été le principal auteur ou à défaut auquel elle/il a contribué de manière significative ;
- Le fait d'avoir mené une évaluation similaire est un avantage supplémentaire.

Langues

- Une bonne maîtrise du Français;
- La connaissance de l'anglais serait un avantage.

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

Critères de sélection

- Une lettre de motivation et de disponibilité sur le modèle fourni en ligne par le PNUD;
- Le CV ou notice personnelle (formulaire P11 à télécharger sur le site du PNUD) indiquant toute l'expérience passée des projets/programmes similaires, ainsi que les coordonnées (email et numéro de téléphone) du candidat et au moins trois (3) personnes de références professionnelles;

- Une brève description de l'approche de travail / proposition technique donnant la raison pour laquelle l'individu se considère le plus approprié pour la mission, et une proposition de méthodologie (maximum 2 pages).
- Une proposition financière indiquant le montant total du contrat et tous les autres coûts liés aux voyages (tels que billet d'avion, per diem, etc.), soutenu par un tableau détaillé des coûts.

Le consultant international assurera le poste de chef d'équipe. Il aura la responsabilité globale de la livraison des produits de l'évaluation.

Les rôles et responsabilités de l'équipe seront décrits dans chaque contrat.

Les documents seront mis à la disposition des évaluateurs avant le lancement de la mission et, dans la mesure du possible, sous format électronique. Tous les autres rapports produits dans le cadre du programme (y compris le Prodoc), les sites Web, les publications, la correspondance, etc. considérés comme pertinents pour l'évaluation pourront leur être communiqués par l'équipe du programme à Bangui, après leur prise de fonction.

Critères et Pondération

Le consultant sera évalué sur base de la méthodologie suivante:

Analyse cumulative

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

En adéquation avec les Termes de Référence de la mission;

Ayant obtenu le plus haut score à l'évaluation combinée de l'offre technique et financière;

- Evaluation Technique 70 %;
- Evaluation financière 30 %.

Seuls les candidats obtenant un minimum de 70 points seront considérés pour l'évaluation financière.

Pondération

- Diplôme 10%;
- Nombre d'années d'expérience pertinente 10%;
- Références similaires (un minimum de 3) 30%;
- Compréhension des TdRs et pertinence de la note méthodologique soumise 45%;
- Planning :adéquation du calendrier de mise en œuvre de la consultation 5%.

ANNEXE 2 : Personnes rencontrées

Date	Nom et Prénom	Titre/qualité	Organisation	Activité réalisée	Remarque
03/10	Mr KOUANDONGUI Léopold Mr GRIBINGUI Gérard Mme REHEMA CIHIMBA Dina Mr SANDY Ulrich Mr ZAMANE Naim	Expert en Suivi & Evaluation Assistant administratif et Financier Analyste programme Expert en Genre et Réhabilitation Socio-économique Expert National en Communication	ONU Femmes		
04/10	Mr MOYOUNA Hervé Mr NGAMAO Eric Mr RENGANA Gervais Mr EYAOROI Anicet	Coordonateur	ACDEV	Entretien	
	Mr CONSTANT Alain Mr NGOUNIO-GABIA Etienne Mme MANDAKOMBO Noella Mr KAKULE Paulin	Deputy Representative	FAO	Entretien	
05/10	Mr GAMOU Célestin-David Mr OUKOLA Armen	Administrateur et chef de projet Assistant administratif	MPJ Maison de la Presse et des journalistes	Entretien	
	Mr TIA Robert Mr DIOMANDE Hamed Mr LEBANITOU Léon	Chef de projet Superviseur Psychologue	ASA Afrique Secours Assistance	Entretien	
06/10	Mr MBAGA Antoine Mme la Secrétaire Générale	Directeur de Cabinet Secrétaire Générale	Ministère des Affaires Sociales	Entretien	
07/10	Mme KONGBHA Chantal Mme TOUALOUMO Gisèle	Coordonatrice Membre	Planète Femmes pour la paix et la Solidarité en RCA	Entretien	
	Mr KONATE Lacina	Operations Manager	PNUD		Projet PACEC
10/10	16 personnes (3 femmes, 13 hommes)	8 Points focaux et 8 membres des comités de veille		Focus-Group	ASA
	24 personnes (16 femmes, 8 hommes)	Membres d'AVCCB	Association des Victimes des Crises en Centrafrique Bégoua	Focus Group	Groupement bénéficiaire (ASA)
	Mr le Secrétaire Adjoint	Secrétaire Adjoint	Association EBEBALE	Entretien	Groupement bénéficiaire (ASA)
	Mme WAZOLOMAT Gisèle	Sage-femme	Centre de santé de Bédé	Entretien	
11 /10	17 personnes (8 femmes, 9 hommes)	Responsables de quartiers et bénéficiaires des sensibilisations	Bénéficiaires ACDEV 4 ^{ème} arrondissement	Focus Group	Bénéficiaires ACDEV
	15 personnes (15 femmes)	Femmes leaders	Bénéficiaires de	Focus	Bénéficiaires

			renforcement des capacités	Group	ACDEV
12/10	Madame la Présidente		Autorité Nationale des Elections ANE	Entretien	
	Groupe de référence (4 personnes)	Groupe de référence	Groupe de référence	Présentation et discussion sur la méthodologie	
13/12	9 personnes (dont 8 femmes)	Membres de Nouvelle Vision	Groupement Nouvelle Vision	Focus Group	Bénéficiaires AGR APSUD
	12 personnes (dont 10 femmes)	Membres de GBOU NGANGOU	Groupement NGANGOU	Focus Group + Visite	Bénéficiaires AGR APSUD
	10 personnes (7 femmes)	Membres de GBOU TERE	Groupement GBOU TERE	Focus Group + Visite	Bénéficiaires AGR Amis d'Afrique
	9 personnes (8 femmes)	Membres de Mama Theresa	Groupement Mama Theresa	Focus Groupe	Bénéficiaires AGR Amis d'Afrique
	DORABOY Gédéon DANGOU José NEKPI Roselyne NGOUNDE Sylvain DJADA Emmanuel	Administrateur adjoint Superviseur Approche CEP Agent terrain Superviseur Conseiller technique	Amis d'Afrique Amis d'Afrique APSUD APSUD APSUD	Entretien	
14/10	5 personnes (5 femmes)	(2 victimes, 3 mères de victimes)		Entretien	Victimes de viol
	FORNEL Nadia	Secrétaire Générale	Association des femmes Juristes	Entretien	
	PASSYH Eugénie MANDAYO Suzanne KOBO Rosalie	Para-juriste Para-juriste Officier Juriste	Association des femmes Juristes		
	Mme MAON Claude	Chargé de Projet, spécialiste justice	PNUD	Entretien	
17/10	Mme EKAMBI Chantal	Coordonatrice Programme	ONU Femmes	Entretien	
18/10	Mme DARNAYE Laurentine	Commissaire de police, Chef de service des mineurs et des VBG	DSPJ	Entretien	
	Mme KOYAMBONDU Jacqueline	Directrice	DSPJ	Entretien	
19/10	Mme META Christine	Chargée de l'opérationnalisation de l'UMIRR	PNUD	Entretien	
20/10			Restitution		

ANNEXE 3 : Grille d'entretien FAO

- Historique du Programme du point de vue de la FAO (Participation à la conception ? Qui ? Quand... ?)
- Répartition budgétaire (Négociation ? comment ?)
- Mécanisme de gestion et circuit d'acheminement des fonds du bailleur jusqu'aux bénéficiaires ??
- Histoire de « reversing lines » dans le contrat ayant conduit à un gap dans le budget ???
- Instances de pilotage, de suivi et coordination mises en place (lesquelles ? Qui y a participé, Combien de fois.. ?)
- Organisations partenaires (Qui ? Où ? Pourquoi ?)
- Approche Caisse de Résilience (Quoi ? Comment ?..)
- Mécanismes et processus d'identification des bénéficiaires, des territoires de mise en œuvre ?
- La constitution des groupes de femmes (comment, pourquoi, où ???)
- Les innovations (nouvelles techniques) introduites dans l'agriculture, l'élevage, etc. ?
- Dans quelle mesure on a pensé chaînes de valeurs, filières ?
- Les mécanismes d'épargne et de crédits (organisation, fonctionnement...)
- Les comités de cohésion sociale (organisation, fonctionnement, missions...)
- Le parcours d'une bénéficiaire pour une prise en charge holistique ? (comment s'est fait le cheminement, le référencement d'une bénéficiaire FAO vers/depuis d'autres services fournis par le programme - santé, psychosocial, juridique ???)
- Combien de gens ont été référés d'un service à un autre ??
- Les centres d'écoute et de counseling (Où, comment, organisation)
- Le processus d'écoute, de counseling et d'orientation des victimes de VBG (en général et dans les centres d'écoute en particulier)
- Le problème de cohésion rencontré au sein de certains groupes ?
- Les activités réalisées au-delà d'avril 2016
- Y a-t-il et coordination/concertation/échange d'expérience avec les autres intervenants (ASA, par Ex) pour organiser des actions au profit des mêmes bénéficiaires ou pour organiser le même type d'actions à des groupements différents (AGR) ??
- ASA a appuyé des groupements de femmes pour la mise en place des AGR comme l'élevage de poulets, de porcs et le maraîchage, comme la FAO : Y-a-il eu échanges/collaboration/concertation ??
- Les rapports avec ONU Femmes
- Les principales réussites ?
- Les principaux « échecs » ?
- Quelles sont les principales difficultés ? Comment elles ont été surmontées ?
- Enseignements/leçons ?
- Quelles recommandations pour l'avenir pour le programme ?
- Quelles sont les perspectives du programme et en dehors du programme ?
- Les données et chiffres définitifs
 - o réalisations
 - o Moyens humains déployés pour le programme
 - o budgets (consommation)

ANNEXE 4 : Grille d'entretien Afrique Secours et Assistance (ASA)

- Présentation de l'Association (historique, organisation, fonctionnement, implantation...)
- Collaboration avec ONU Femmes (historique, négociation du partenariat, participation au montage du programme...)
- Inventaire/Typologie des Activités réalisées dans le cadre du programme (Qu'a fait ASA, pour qui, où ?...)
- Comment était organisée la mise en œuvre des actions ?
- Résultats obtenus ? Explications des écarts ? (Ex. en matière de prise en charge psychosociale 273 victimes sur 500 prévues et en matière de formation 87 personnes sur 100 prévues)
- 56% de VBSG sont des femmes VVS : qui sont les violeurs ? Quelle typologie peut-on en faire ? Comment cela a-t-il pu ou aurait-il pu influencer la prévention ??? Combien d'action en justice intentées ?
- Mise en place de 03 centres d'écoute des survivantes de VBG (Quoi, où, comment, quand et pourquoi ceux-là ?...)
- 40 VVBSG ont bénéficié d'une prise en charge multidimensionnelle ????
- Le parcours des victimes dans la chaîne de prise en charge
- Comment se fait la prise en charge psychosociale (Quelles actions sont mises en œuvre, par qui ?
- Comment se fait la prise en charge médicale ?? (sur les 156 cas ayant fait l'objet de prise en charge psychologique, 61 ont nécessité une prise en charge dans les centres médicaux et 95 ont bénéficié d'une réponse d'urgence ????)
- La réaffectation des fonds prévus pour la prise en charge des actions juridictionnelles vers la prise en charge médicale : problèmes ???
- Le processus d'identification, de référencement, de documentation des VVS (comment, par qui...)
- Points Focaux, Relais Communautaires, Comités de Veille (Qui, missions, organisations, fonctionnement, où, combien ????)
- Les chiffres précis du nombre de femmes ayant bénéficié de l'appui dans les AGR (5 groupements appuyés par ASA pour la mise en œuvre des AGR
- Quels types d'AGR ont été appuyés ? Pourquoi ?
- Les critères de choix des groupements appuyés et des bénéficiaires pour la mise en place des AGR ???
- Comment ASA a travaillé avec toutes les confessions ?
- Y a-t-il eu coordination/concertation, échange de pratiques, des expériences avec les autres intervenants (avec FAO, CIAF, par Ex) pour organiser des actions au profit des (mêmes ?) bénéficiaires ??
- Quelles sont les perspectives pour les AGR appuyés ?
- Y a-t-il eu coordination/concertation/échange d'expériences avec les autres intervenants (ASA, par Ex) pour organiser des actions au profit des mêmes bénéficiaires ou pour organiser le même type d'actions à des groupements différents (AGR) ??
- ASA a appuyé des groupements de femmes pour la mise en place des AGR (l'élevage de poulets, de porcs et le maraîchage, comme la FAO. Y-a-il eu échanges, concertation, mise en commun ??
- Situation du 4^{ème} arrondissement d'où provenaient la majorité de victimes prises en charge par ASA ???
- Quel est l'impact du Programme pour les bénéficiaires ? Pour ASA ?
- Les principales réussites ?
- Les principaux « échecs » ?
- Quelles sont les principales difficultés ? Comment elles ont été surmontées ?

- Enseignements/leçons ?
- Quelles recommandations pour l'avenir pour la viabilité des AGR ? Pour le programme ?
- Les données et chiffres définitifs
 - réalisations
 - Moyens humains déployés pour le programme
 - budgets (consommation)

ANNEXE 5 : Liste des principaux documents consultés

- Action et Développement, ACDEV, Rapport de progress : Appui à la sensibilisation, education, et le lutte contre les violences faites aux femmes et la lute contre l'impunité dans le 4ème arrondissement de la ville de Bangui du 11 juin au 05 août 2016, août 2016
- Afrique Secours et Assistance (ASA), Rapport final, août 2016
- Bilan Commun de Pays, République Centrafricaine, décembre 2015
- FAO, Progress report : women affected by crisis, survivors of GBV in CAR strengthen their production capacity and access to markets to improve their economy and food security, Women group receiving their agricultural kits, Juin 2016
- Femmes Africa Solidarité, FAS, Support to Transitional Authorities in Central African Republic to Strengthen Women's Participation in Peace and Security and Assistance to Women and Girls Affected by Conflict, Progress Report: August 2015 – April 2016
- Femmes Africa Solidarité, FAS, Note conceptuelle pour la formation des femmes centrafricaines sur le plaidoyer, la médiation et la réconciliation
- Femmes Africa Solidarité's contribution to UN Women's Project on Support to Transitional Authorities in Central African Republic to Strengthen Women's Participation in Peace and Security and Assistance to Women and Girls Affected by Conflict, Proposal July 2015
- MINUSCA, Rapport mensuel d'activités Juin 2016, Projet d'Appui à la Lutte contre les Violations des Droits de l'Homme et à la Relance de la Justice en Centrafrique
- MINUSCA, Rapport mensuel d'activités Juillet 2016, Projet d'Appui à la Lutte contre les Violations des Droits de l'Homme et à la Relance de la Justice en Centrafrique
- MPJ, Maison de la Presse et des Journalistes, Rapport de progrès, Projet : « Information, éducation et sensibilisation sur les violences basées sur le genre (VBG) et le lutte contre l'impunité », août 2016
- ONU Bureau du Coordonnateur Résident et Humanitaire, Cadre Stratégique Intérimaire du SNU en RCA 2014-2015
- ONU Femmes, CAR Project Document
- ONU Femmes, Checklist – integration of GE
- ONU Femmes, GERAAS review paramiters
- ONU Femmes, FOTSO Apollinaire, Handover
- ONU Femmes Elections de sortie de crise en RCA, Etat des lieux et leçons apprises sur la participation des femmes en tant que candidates, Bangui, 7-9 juin 2016 / Hôtel Ledger plaza
- PACEC, Appui ONU Femmes au PACEC, Juillet 2015- Avril 2016
- PACEC, Résumé du Processus Electoral en République Centrafricaine
- PACEC, Projet d'Appui au Cycle Électoral de la RCA (2014-2016), PACEC , PRODOC
- Plan de Réponse Humanitaire 2015, République Centrafricaine
- PNUD, Rapport Appui ONU Femmes au PACEC Juillet 2015- Avril 2016
- Programme d'Urgence et de Relèvement Durable de la République Centrafricaine 2014 – 2016, septembre 2014
- RWENDEYE Maxime, Mécanisme de prise en charge holistique intégrée des VBG en RCA et don mode de fonctionnement, Rapport de Mission,
- RWENDEYE Maxime, Projet conjoint ONU-FEMMES, PNUD et MINUSCA d'appui à la lutte contre les violations

des droits de l'homme et à la relance de la justice en Centrafrique, Rapport de fin de prestations, Avril-
Juin 2016

UN, The UN Integrated Strategic Framework 2015-2016, The Central African Republic (Draft)