



République de Côte d'Ivoire



Système des Nations Unies

UNDAF 2013-2015
Evaluation finale
Acquis, leçons apprises et orientations stratégiques pour 2017-2020

Rapport final

Le 27 Octobre 2015

Consultants :

Moncef KOUIDHI, Chef de mission,
Alban AHOURE
Raymond G. DOGORE

Sommaire

RESUME	6
I. CONTEXTE ET METHODOLOGIE DE L'EVALUATION	9
1.1 Objectifs et méthodologie de l'évaluation	9
1.2 Pertinence et adéquation des effets et produits de l'UNDAF	12
1.3 Influence du contexte de rétablissement de l'autorité de l'Etat et de la relance économique sur la mise en œuvre de l'UNDAF	13
II. EVALUATION DES EFFETS UNDAF	14
2.1 Effet UNDAF 1 : Gouvernance politique, administrative, économique et sécuritaire..	14
2.1.1 Principaux résultats et acquis	15
2.1.2 Efficacité, efficacité et durabilité.....	22
2.1.3 Contraintes et insuffisances.....	23
2.1.4 Conclusions et recommandations.....	24
2.2 Effet UNDAF 2 : Economie, sécurité alimentaire et environnement.....	25
2.2.1 Principaux résultats et acquis	25
2.2.2 Efficacité, efficacité et durabilité.....	30
2.2.3 Contraintes et insuffisances.....	31
2.2.4 Conclusions et recommandations.....	31
2.3 Effet UNDAF 3 : Services sociaux de base	32
2.3.1 Principaux résultats et acquis	33
2.3.2 Efficacité, efficacité et durabilité.....	37
2.3.3 Contraintes et insuffisances.....	38
2.3.4 Conclusions et recommandations.....	39
III. ANALYSE DES MECANISMES DE COORDINATION ET DE SUIVI/EVALUATION	40
3.1 Forces et faiblesses des mécanismes de coordination	40
3.1.1 Equipe Pays.....	40
3.1.2 Comité de pilotage.....	41
3.1.3 Unité de coordination.....	41
3.1.4 Dispositif de coordination de l'UNDAF.....	42
3.2.1 Système de suivi et évaluation de l'UNDAF.....	45
IV. RESSOURCES UTILISEES ET MOBILISATION DES RESSOURCES	46
V. LEÇONS APPRISSES ET ELEMENTS D'ORIENTATION POUR LE PROCHAIN CYCLE DE PROGRAMMATION	47
5.1 Bonnes pratiques	47
5.1.1 Processus de formulation des politiques et stratégies.....	47
5.1.2 Programmes conjoints.....	48
5.1.3 Partenariats stratégiques	49
5.1.4 La dynamique des groupes Effet de l'UNDAF	49
5.2 Perceptions du travail du SNU	50
5.2.1 Perceptions des partenaires	50
5.2.2 Résultats de l'enquête sur la perception des partenaires.....	50
5.3 Enjeux et défis du développement de la Côte d'Ivoire 2016-2020	53
5.4 Orientations stratégiques pour le SNU	55
5.4.1 Principaux acquis de l'UNDAF et avantages comparatifs du SNU.....	55
5.4.2 Approche et cadre d'intervention du DAO.....	56
5.4.3 Principaux axes d'orientation du prochain UNDAF	57

5.5	Conclusions générales et recommandations stratégiques	60
5.5.1	<i>Conclusions générales.....</i>	60
5.5.2	<i>Recommandations stratégiques.....</i>	62
VI.	ANNEXES.....	64
6.1	Matrice des résultats atteints 2013-2015	65
6.2	Ressources financières utilisées.....	69
6.3	Personnes rencontrées.....	70
6.4	Documents consultés	71
6.5	Termes de référence de la mission d'évaluation	72

Sigles et abréviations

ADDR	Autorité pour le Désarmement, la Démobilisation et la Réintégration
AFD	Agence Française de Développement
AFJCI	Association des Femmes juristes de Côte d'Ivoire
AGR	Activité Génératrice de Revenus
ALPC	Armes Légères et de Petits Calibres
ARV	Antirétroviral
BAD	Banque Africaine de Développement
BM	Banque Mondiale
CDVR	Commission Dialogue Vérité Réconciliation
CEI	Commission Electorale Indépendante
CICR	Comité International de la Croix Rouge
COMNAT	Commission Nationale de Lutte contre les ALPC
CMU	Couverture Médicale Universelle
CNDH-CI	Commission Nationale des Droits de l'Homme –Côte d'Ivoire
CMU	Couverture Maladie Universelle
CP	Comité de Pilotage
CVDR	Commission Vérité Dialogue et Réconciliation
DAO	Delivery As One
DDR	Désarmement Démobilisation et Réinsertion
DREN	Direction régionale de l'Education Nationale
EDS	Enquête Démographique et de Santé
ENVM	Enquête Nationale sur la Vie des Ménages
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture
FDS	Forces de Défense et de Sécurité
FEM	Fonds pour l'Environnement Mondial
FRCI	Forces Républicaines de Côte d'Ivoire
GIZ	Coopération Allemande pour le Développement
GTSE	Groupe de travail Suivi-Evaluation
HACT	Harmonised Approach to Cash Transfers
HIMO	Haute Intensité de main d'Œuvre
INS	Institut National de la Statistique
IRC	International Rescue Committee
MEMPD	Ministère d'Etat, Ministère du Plan et du Développement
OCHA	Bureau des Nations Unies pour la Coordination des Affaires Humanitaires
ODD	Objectifs du Développement Durable
OHCHR	Haut Commissariat des Nations Unies aux Droits de l'Homme
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
OMS	Organisation Mondiale de la Santé
ONEP	Office Nationale de l'Eau potable
ONUSCI	Mission des Nations Unies en Côte d'Ivoire
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
ONUSIDA	Programme Commun des Nations Unies sur le VIH/SIDA
OSC	Organisation de la Société Civile
PAG	Plateforme de Gestion de l'Aide
PAM	Programme Alimentaire Mondial
PBF	Peacebuilding Fund
PBSO	Peace Building Support Office
PDI	Personnes Déplacées Internes
PND	Plan National de Développement
PNSS	Programme National de Solidarité Sociale
PNN	Programme National de Nutrition
PME/PMI	Petites et Moyennes Entreprises/petites et Moyennes Industries
PPU	Programme Présidentiel d'Urgence
PRF	Peacebuilding and Recovery Facility

PTF	Partenaire Technique et Financier
PTME	Programme de Transmission Mère/Enfant
PVVIH	Personnes Vivant avec le VIH
RGPH	Recensement Général de la Population et de l'Habitat
SAARA	Service d'Aide et d'Assistance aux Réfugiés et Apatrides
SMART	Specific-Mesurable-Attainable-Time-bound
SNRGC	Secrétariat National à la Gouvernance et aux Réformes des Capacités
SNU	Système des Nations Unies
SSB	Services Sociaux de Base
UC	Unité de Coordination
UE	Union Européenne
UNCT	United Nations Country Team (Equipe Pays)
UNDAF	Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement
UNFPA	Fonds des Nations Unies pour la Population
UNHCR	Haut commissariat des Nations Unies pour les Réfugiés
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'Enfance
VBG	Violence Basée sur le Genre
VIH	Virus d'Immuno-déficience Humaine
WASH	Water, Sanitation and Hygiene

RESUME

1. Constats, progrès et performances

La mission d'évaluation de l'UNDAF 2013-2015 a réalisé ses travaux et investigations entre le 22 juin et 10 juillet 2015 avec pour objectif de :

- Apprécier l'état d'avancement de l'exécution des programmes inscrits dans l'UNDAF révisé pour la période 2013-2015 et de leurs contributions aux progrès de développement de la Côte d'Ivoire dans la cadre de la mise en œuvre du PND 2011-2015 ;
- Procéder à une étude de perception pour évaluer comment les Nations Unies, en Côte d'Ivoire, sont perçues au niveau interne et par ses partenaires ;
- Proposer les nouvelles orientations stratégiques pour la période 2017-2020, sur la base des priorités du Plan National de Développement de la Côte d'Ivoire et des leçons apprises de l'exécution de l'UNDAF en cours.

Les trois effets de l'UNDAF 2013-2015 sont bien alignés sur les trois principaux résultats du PND (gouvernance, création des richesses dans la durabilité et accès aux services sociaux de base) prenant en compte les acquis de l'ancien UNDAF et les principaux défis de développement du pays identifiés.

Le cycle de trois ans de mise en œuvre de l'UNDAF révisé 2013-2015 s'est inscrit dans une dynamique nationale marquée par le rétablissement de la légalité des institutions républicaines qui ont permis à la Côte d'Ivoire de renouer avec la coopération internationale, de proposer des perspectives de développement pour le pays et de restaurer l'autorité de l'Etat dans le cadre de l'unification territoriale. Le contexte de mise en œuvre de l'UNDAF n'a pas connu des contraintes politiques et institutionnelles majeures pouvant entraver le fonctionnement normal des activités des projets et la consolidation des relations de collaboration avec les partenaires nationaux, contrairement au cycle de l'UNDAF 2009-2013 qui a été ponctué par plusieurs moments d'interruption et de ralentissement des activités de développement en faveur d'un plus fort accent sur l'humanitaire, en raison des tensions politiques de 2010 à 2011.

Efficacité

En matière de gouvernance, quatre domaines dans lesquels les appuis du SNU ont permis de développer de nouvelles capacités là où la Côte d'Ivoire accusait de forts déficits en matière de gouvernance démocratique et de droits humains. Il s'agit, avant tout, les appuis aux processus électoraux qui ont contribué au rétablissement de la légalité des institutions et de la stabilité politique. Ensuite, il y a le processus de renforcement des capacités de l'Assemblée Nationale à travers l'élaboration et l'opérationnalisation de son plan stratégique qui est devenu le cadre de référence pour les appuis de tous les PTF. Enfin, en matière de lutte contre la corruption, le SNU a accompagné, avec efficacité, la mise en place du dispositif institutionnel et juridique. Toutefois, les actions de renforcement des capacités de la société civile n'ont été de grande envergure ni sur le plan de développement des capacités de veille ni sur le développement de la participation citoyenne dans les mécanismes de contrôle d'utilisation des ressources publiques.

En matière de développement économique et d'environnement, le SNU a contribué à réduire les gaps entre qualification et emplois et à l'accroître de l'employabilité des jeunes à travers la formation professionnelle aux métiers liés à l'agriculture et à l'industrie. Au niveau du secteur privé et du financement des petites et moyennes entreprises, la compétitivité de ce secteur a été au cœur des études stratégiques menées. En matière d'environnement, le SNU a accompagné efficacement les études d'impact et le processus d'élaboration des principaux documents correspondants aux agendas mondiaux en matière de développement durable.

Pour les Services Sociaux de Base, le SNU a appuyé avec plus d'impact sur le relèvement du niveau d'accès aux services sociaux de base dans les secteurs d'éducation (contribution à la scolarisation

universelle au niveau du primaire, cantines scolaires, scolarisation des jeunes filles, etc.), la santé (extension des services de CPN offrant la PTME qui est passée de 48% à 80%, taux de vaccination en nette progression, lutte intensifiée contre les violences sexuelles, forts plaidoyers portant sur la Couverture Universelle Médicale, la nutrition, etc.), la lutte contre VIH/Sida et l'accès à l'eau potable.

Efficiences :

Le taux d'exécution financière des ressources allouées pour l'ensemble des programmes/projets de l'UNDAF exécutés à travers les agences du SNU pour les deux années 2013 et 2014 a été respectivement de 88% et 86,5%. Le plus faible taux a été enregistré au niveau de la thématique des Services Sociaux de base 71,4 %.

2. Conclusions et recommandations

Au terme des deux ans et demi de mise en œuvre de l'UNDAF 2013-2015, sept conclusions majeures peuvent être dégagées :

- **Positionnement stratégique sur des secteurs et zones prioritaires :** le positionnement du SNU est pertinent et stratégique par rapport aux types d'intervention (accompagnement et appui-conseil des processus de formulation du PND 1 et 2, aux secteurs (gouvernance, éducation et santé) et aux zones d'intervention (Ouest du pays et certaines zones névralgiques). Toutes ces interventions sont fortement appréciées par les partenaires nationaux et internationaux qui reconnaissent leur valeur ajoutée. La diversité des actions d'appui au secteur privé ne permet pas d'avoir le fil conducteur du positionnement stratégique du SNU ; des efforts de concentration sont nécessaires pour les prochaines années en ciblant des créneaux en lien avec la vulnérabilité des populations comme la micro entreprise et la finance inclusive. Il en est de même pour la société civile.
- **Développement de bonnes pratiques de coordination anticipant sur le DAO :** Le Plan prioritaire pour la consolidation de la paix à travers ses actions complémentaires mises en œuvre selon une programmation commune de toutes les agences du SNU et en concertation avec l'ONUCI a permis de mieux organiser les réponses dans des délais raisonnables en cohérence avec le rythme de redéploiement des forces de sécurité légales. Cette forme d'intervention rapide, pilotée à haut niveau et suffisamment bien décentralisée dans ses modalités de mise œuvre a eu de réels impacts sur le retour progressif de la confiance entre les communautés et le rétablissement de l'autorité de l'Etat.
- **Appuis constants pour l'élaboration de différents documents stratégiques et programmatiques prenant en compte les ODD :** Au niveau de l'accompagnement du processus d'élaboration de certains référentiels de développement, d'outils de gestion de l'aide et de certaines politiques sectorielles ainsi qu'au niveau des plaidoyers sur les ODD et les droits des enfants et des femmes, le SNU a joué efficacement son rôle directement par des appuis-conseils et indirectement à travers la diversité des expertises mobilisées pour contribuer à l'approfondissement de certains thématiques du PND 2016-2020, la forte sensibilisation pour la généralisation de l'enregistrement des enfants à la naissance et l'intégration de l'approche ODD dans le prochain PND et le fort plaidoyer pour l'adoption de la politique de scolarisation obligatoire.
- **Contribution au renforcement de l'Etat de droit et à la lutte contre la corruption :** En matière de gouvernance, le SNU a su développer et consolider un partenariat stratégique avec l'Assemblée Nationale grâce à l'élaboration du Plan Stratégique et aux initiatives conjointes des agences du SNU engendrant une mobilisation des ressources additionnelles auprès d'autres partenaires (USAID, Francophonie, etc.). En matière de lutte contre la corruption, le SNU a accompagné le gouvernement dans l'élaboration et la mise en œuvre du dispositif juridique et institutionnel de lutte contre la corruption y compris la mise en place de la Haute Autorité de Bonne Gouvernance. Ces appuis méritent à la fois d'être consolidés et élargis à d'autres sphères de la société civile et du secteur privé.
- **Appui efficace et reconnu pour la promotion d'un système national de gestion de l'aide au développement :** le SNU, grâce à la mise en place de la Plateforme de Gestion de l'Aide, a contribué efficacement à vaincre les réticences internes de différents ministères et susciter l'intérêt des PTF à s'inscrire dans cette dynamique. Il a ainsi contribué efficacement à la conception, la

mise en place et la production des premiers rapports sur l'état des flux d'aide en Côte d'Ivoire. L'appui technique du SNU a été efficace et devrait encore s'améliorer pour que la PGA soit plus exhaustive dans la saisie de tous les flux de l'aide au développement et plus adaptée aux besoins des différents acteurs concernés.

- **Le système de suivi/évaluation de l'UNDAF**, malgré les efforts déployés, est partiellement opérationnel puisque plusieurs indicateurs de résultats ne sont pas produits et les rapports des groupes Effet UNDAF ne sont ni bien harmonisés ni complets.
- **Crédibilité et rôle irremplaçable du SNU dans les thématiques liées aux droits humains, la gouvernance et les politiques/stratégies** : Les perceptions et attentes des partenaires du SNU (gouvernement/société civile/Secteur privé/PTF) à travers les entretiens de la mission d'évaluation et l'enquête en ligne de 2015 mettent en avant les principaux avantages, les obstacles majeurs et les mesures d'accompagnement. Au niveau des avantages comparatifs, le SNU est actuellement bien positionné sur les questions des droits humains, la santé, le VIH/SIDA, les politiques/stratégies et le genre. Au titre des principaux obstacles, il y a les contraintes institutionnelles internes, le problème de l'harmonisation des cycles de programmation et la dispersion des actions appuyées. Enfin, les attentes des partenaires se situent au niveau du renforcement des capacités techniques/opérationnelles, de la flexibilité des financements et de la coordination.

Les principales recommandations de la mission d'évaluation sont :

- Compte tenu des lourdeurs administratives (internes et externes au SNU), de la dispersion des actions d'appui du SNU, du manque de financements et de l'exigence de plus d'harmonisation des cycles de programmation, le SNU devrait, dès 2016 et lors de son prochain cycle de programmation, procéder à une **analyse approfondie des mécanismes et approches** pouvant réduire les **contraintes** identifiées au niveau de la lourdeur des procédures administratives et de l'insuffisance de priorisation des thématiques stratégiques.
- La faible prise en compte par le PND d'une part, de la portée programmatique de la **croissance inclusive** en termes de sources sectorielles de croissance pro pauvres et d'instruments de protection sociale et d'autre part de gains rapides en matière d'ODD selon une approche régionalisée, devrait inciter le SNU à renforcer les plaidoyers pour que le gouvernement mette en place une stratégie opérationnelle portant sur la croissance inclusive et les ODD.
- Le SNU, avec l'accord et l'engagement du gouvernement, devrait réfléchir sur l'importance stratégique de mise en place d'un projet conjoint ouvert à d'autres PTF pour contribuer à la mise à niveau du Système National de la Statistique en vue d'améliorer le système de suivi/évaluation du PND, le suivi des ODD, l'évaluation des politiques publiques et d'autres programmes plus spécifiques comme l'UNDAF.
- Dans le cadre du DAO, le SNU devrait engager dès maintenant un travail de conceptualisation et de propositions de nouveaux outils de programmation et de suivi de l'UNDAF, outils alternatifs au dispositif en cours qui a montré ses limites au plan interne et externe.

3. Axes d'orientation pour 2017-2020

Sur la base des acquis de l'UNDAF se terminant en 2016, des orientations stratégiques du PND 2016-2020 et de l'approche ODD, le SNU pourrait se concentrer sur trois domaines lui permettant de contribuer plus efficacement à la mise en œuvre des axes stratégiques du PND :

- ❖ Accès aux opportunités de revenus et d'emplois dans une dynamique de développement durable inclusif contribuant à l'émergence
- ❖ Gouvernance efficace et apaisée respectueuse des droits humains et des objectifs de cohésion sociale
- ❖ Accès aux services sociaux de base et meilleur statut nutritionnel des populations contribuant au relèvement du niveau de développement humain

Les thèmes transversaux à privilégier seront l'équité, les inégalités, le genre, la jeunesse, la cohésion sociale et le renforcement des capacités.

I. CONTEXTE ET METHODOLOGIE DE L'EVALUATION

1.1 Objectifs et méthodologie de l'évaluation

L'évaluation de l'UNDAF 2013-2015 a été conduite selon une démarche participative visant d'une part à dégager les points forts des effets ayant contribué significativement aux changements visés dans les pratiques de gouvernance, de consolidation de la paix, de réconciliation nationale, de l'efficacité des politiques publiques pour la reconstruction du pays et l'amélioration du niveau d'accès aux services sociaux de base et, d'autre part les faiblesses et insuffisances qui ont limité les effets de changements attendus. Elle a également tenté de cerner les principales insuffisances et limites de certains positionnements thématiques et approches mises en œuvre permettant d'indiquer les ajustements nécessaires et le meilleur repositionnement du SNU, pour la période 2017-2020, au regard des grands défis de développement esquissés par le nouveau PND 2016-2020. Enfin, sur la base des axes stratégiques du PND 2016-2020, des avantages comparatifs du SNU et des orientations méthodologiques d'élaboration du DAO (Unis dans l'action), une ébauche d'axes stratégiques et produits du programme unique 2017-2020 est proposée.

La mission d'évaluation de l'UNDAF 2013-2015 qui a réalisé ses travaux et investigations entre le 22 juin et 10 juillet 2015 s'inscrit dans un contexte national marqué à la même période par le processus d'élaboration du PND II. Cette mission devait comprendre cinq (5) consultants (trois consultants internationaux et deux consultants nationaux). La répartition des tâches des trois consultants internationaux a été établie comme suit :

- Le premier a pour principal mandat d'appuyer la finalisation du PNUD 2016-2020 ;
- Le deuxième a pour mission, avec deux consultants nationaux, de procéder à l'évaluation de l'UNDAF, de réaliser l'enquête perception et de dégager les avantages comparatifs du SNU ;
- Le troisième a pour mandat principal d'appuyer toute l'équipe.

Dès le démarrage de la mission, une réunion de clarification des objectifs de la mission et des résultats attendus s'est tenue avec l'Unité de Coordination et le Coordonnateur Résident du SNU. Au terme de différents échanges et sur la base de l'indisponibilité du troisième consultant tout en tenant compte de la dynamique de l'équipe nationale en charge d'élaborer le PND, il a été convenu d'organiser la mission de la façon suivante :

- Le premier consultant international appuiera directement l'équipe nationale responsable de l'élaboration du PND, avec des appuis ponctuels par le deuxième consultant international sur certains éclairages/orientations sur les principaux documents d'étapes du PND ;
- Le deuxième consultant international et les deux consultants nationaux se consacreront à l'évaluation de l'UNDAF et la proposition des axes stratégiques du prochain UNDAF 2017-2020.

Le présent rapport est le produit de travail de trois consultants en charge de l'évaluation de l'UNDAF.

Selon les termes de référence, la mission d'évaluation de l'UNDAF se résume à trois objectifs :

- i) Apprécier l'état d'avancement de l'exécution des programmes inscrits dans l'UNDAF révisé pour la période 2013-2015 et de leurs contributions aux progrès de développement de la Côte d'Ivoire dans la cadre de la mise en œuvre du PND 2011-2015 ;
- ii) Procéder à une étude de perception pour évaluer comment les Nations Unies en Côte d'Ivoire sont perçues au niveau interne et par ses partenaires ;
- iii) Proposer les nouvelles orientations et stratégies pour la période 2017-2020, sur la base des priorités du Plan National de Développement de la Côte d'Ivoire, des leçons apprises de l'exécution de l'UNDAF en cours et des objectifs du DAO.

Les principaux résultats attendus de la mission sont :

- Un rapport d'évaluation des résultats de l'UNDAF 2013-2015 ;
- Une analyse des avantages comparatifs du SNU par rapport aux priorités nationales à travers une enquête de perception des partenaires ;
- Une ébauche d'axes stratégiques et produits du programme unique 2017-2020.

Au cours de ses travaux d'investigation et d'analyses, la mission a rencontré trois difficultés majeures :

- La programmation de la mission à une période où les partenaires nationaux étaient mobilisés par les travaux d'élaboration du PND 2016-2020 et certains partenaires techniques et financiers n'étaient pas toujours disponibles au mois de juillet ; cette situation a eu des impacts sur la qualité de certaines informations recherchées ;
- Le retard accusé pour avoir les résultats de l'enquête en ligne sur la perception des partenaires a influé, en partie, le respect de délai dans l'envoi du rapport provisoire de la mission d'évaluation ;
- La non-disponibilité du premier draft complet du PND 2017-2020, à temps, n'a pas permis à la mission d'évaluation d'inscrire et de préciser facilement sa réflexion stratégique sur les axes stratégiques de l'UNDAF 2017-2020.

Pour la conduite de cet exercice, la démarche méthodologique qui a été présentée et validée par le Comité de Pilotage avant le démarrage des travaux se résume aux séquences suivantes :

1. Analyse documentaire : PND, UNDAF, CPAP (Unicef/Pnud/Fnuap), OMD, politiques sectorielles formulées, etc. ;
2. Examen et analyse des rapports annuels de suivi de l'UNDAF, des Plans annuels et des rapports de mise en œuvre des CPAP de principales agences du SNU (PNUD, UNICEF, UNFP, etc.) ;
3. Examen et analyse des documents de travail des Groupes Effets UNDAF et du Comité Programme Inter-agences, Groupe Suivi/Evaluation et du Comité de pilotage de l'UNDAF ;
4. Interviews et entretiens auprès :
 - Coordinateur Résident du SNU
 - Chefs d'agences du SNU
 - Groupes Effets de l'UNDAF
 - Membres du comité de pilotage de l'UNDAF
 - Certaines organisations de la Société civile : NRC, AVSI, etc.
 - Gouvernement (D.G Plan, Ministère de la Justice, directions techniques du ministère de la Santé, directions générales du secteur de l'Education, de la protection sociale, Ministère de la Décentralisation, etc.)
 - Partenaires Techniques et Financiers : B.M, BAD, Japon, U.E, et l'AFD
5. Analyse des effets UNDAF basée sur :
 - La pertinence des effets UNDAF au regard des axes stratégiques du PND et des OMD
 - Une lecture croisée de la matrice de l'UNDAF et des CPAP
 - L'appréciation des effets et produits UNDAF à travers une analyse comparative des principaux Extraits/produits prévus et l'effectivité des résultats atteints
 - Analyse des indicateurs disponibles du système de suivi-évaluation de l'UNDAF
6. Visites de terrain dans les districts sanitaires de SAKASSOU et BOUAKE;
7. Appréciation des acquis et insuffisances du système de suivi-évaluation de l'UNDAF sur la base de la matrice de départ et du système effectif de reporting, sur l'état de mise en œuvre des programmes du SNU ainsi que l'appréciation des capacités de l'Unité de coordination dans l'animation du travail de coordination ;
8. Grille de lecture des avantages comparatifs des partenaires à travers un questionnaire en ligne ciblant certains acteurs clés partenaires du SNU en vue de dégager une typologie des domaines

où le SNU a plus d'avantages comparatifs par rapport aux programmes en cours et aux perspectives d'appui du SNU dans les 5 et 10 prochaines années ;

9. Cadrage et définition des axes stratégiques de positionnement du SNU pour les prochaines années, sur la base des enseignements de l'évaluation de l'UNDAF et des orientations du PND 2016-2020 et d'autres référentiels sectoriels en vue de proposer un meilleur positionnement du SNU sur les priorités nationales et une meilleure intégration de certains thèmes émergents.

Pour la conduite de l'ensemble des travaux, quatre étapes ont été distinguées:

1. **Tenue d'une réunion élargie** avec l'Equipe Pays du SNU et le Comité de Pilotage pour échanger sur la méthodologie de travail et les principales étapes de l'exercice d'évaluation de l'UNDAF

Les consultants ont organisé, après une rencontre de briefing avec le Coordonateur Résident du SNU et certains membres de l'Equipe Pays, sur la compréhension commune des objectifs et résultats attendus de la mission, une rencontre élargie avec certains membres de l'Equipe Pays et du Comité technique de l'UNDAF pour:

- Préciser les objectifs et les attentes de l'évaluation de l'UNDAF ;
 - Expliquer la démarche méthodologique de l'évaluation de l'UNDAF ;
 - Identifier et recueillir davantage de documentation sur les activités de l'UNDAF ;
 - Recueillir les points de vue des principales parties prenantes sur les questions-clés devant être examinées ;
 - Echanger sur les aspects organisationnels, notamment le calendrier des rencontres avec la partie nationale et les visites de terrain à privilégier ;
 - Définir les méthodes appropriées de collecte et d'analyse des données.
2. **Revue documentaire et collecte des données de base** permettant de dégager les premiers éléments d'appréciation des résultats atteints de différents programmes mis en œuvre depuis 2013

Cette étape a permis aux consultants d'avoir une idée claire sur la qualité des informations et les investigations complémentaires nécessaires pour la mise en perspective des acquis et des insuffisances du SNU dans le cadre de l'exécution de l'UNDAF 2013-2015. Sur la base de la consolidation de différentes bases de données au sein du SNU, il a été établi une matrice des principaux résultats enregistrés, des indicateurs de suivi renseignés et des problèmes rencontrés au plan opérationnel, au niveau du dialogue politique avec la partie nationale et au niveau de la coordination (interne au SNU, avec les PTF et les partenaires nationaux) pour toute la période 2013-2015 tout en capitalisant les résultats de l'évaluation de l'UNDAF 2011-2013. Ce premier niveau de travail a permis de dégager les principales investigations complémentaires pour la collecte et l'analyse de la documentation disponible et des données statistiques existantes renseignant les performances de différents programmes inscrits dans l'UNDAF.

3. **Conduite d'un processus participatif et consultatif** pour une meilleure appréciation des performances des processus appuyés, des mécanismes de mise en œuvre des différents programmes, des changements opérés dans certains domaines et de la durabilité des actions réalisées par les agences du SNU

L'objectif des rencontres avec les parties prenantes du processus UNDAF (agences du SNU, structures ministérielles, organisations de la société civile et secteur privé) est d'approfondir certains éléments d'analyse liés aux progrès réalisés, aux difficultés rencontrées, l'impact de certains événements imprévus sur les activités du SNU et les principaux défis à relever selon les spécificités de chaque secteur. Des leçons apprises en matière d'approches/outils mis en place, de mécanismes de coordination et de partenariats ont été dégagées. Des rencontres spécifiques avec certains services de l'ONU ont été organisées dans le but de bien cerner les différentes synergies

développées entre les différents programmes de l'UNDAF. L'objectif était d'apprécier les formes et l'efficacité des mécanismes de coordination et de concertation, surtout sur le terrain, en vue de maximiser l'impact des programmes mis en œuvre dans les différentes régions.

4. **Visites de terrain** qui ont été centrées sur des projets significatifs en vue de dégager les bonnes pratiques et les acquis à consolider

L'objectif principal des visites de terrain est d'une part d'apprécier l'importance et la qualité de certaines réalisations et d'avoir la perception des bénéficiaires/partenaires sur la nature des effets générés par les différentes interventions du SNU et d'autre part de capitaliser certaines bonnes pratiques de développement, de consolidation de la paix, de promotion des mécanismes de gouvernance inclusive et apaisée. Une attention particulière sur les synergies développées entre les actions engagées par les agences du SNU et celles engagées par l'ONUCI a été portée tout au long du processus d'évaluation.

5. **Elaboration et validation du rapport** d'évaluation de l'UNDAF

Une réunion de débriefing avec l'Equipe Pays s'est tenue le 10/07/2015 qui a permis à la mission d'évaluation de partager les premiers constats et orientations stratégiques. A la suite de cette réunion un Aide-mémoire a été envoyé le 20/07/2015. Selon les termes de référence et la méthodologie d'évaluation les principaux produits à livrer sont :

- Un rapport provisoire de l'évaluation de l'UNDAF, le 28/09/2015 ;
- Un rapport final de l'évaluation de l'UNDAF, le 23/10/2015.

1.2 **Pertinence et adéquation des effets et produits de l'UNDAF**

Les trois effets de l'UNDAF 2013-2015 sont bien alignés sur les trois principaux résultats du PND (gouvernance, création des richesses dans la durabilité et accès aux services sociaux de base) sur la base à la fois des acquis de l'ancien UNDAF et des principaux défis de développement du pays identifiés en 2012. En effet, l'UNDAF révisé pour la période 2013-2015 et étendu plus tard jusqu'à 2016 a bien intégré les principales préoccupations du PND à travers la prise en compte de :

- La consolidation de la sécurité et de la paix en renforçant les capacités de prévention et de gestion des conflits/crises ainsi que le relèvement socio-économique communautaire ;
- La nécessité de promouvoir des mécanismes inclusifs de gouvernance (système électoral efficace, institutions démocratiques renforcées jouant pleinement leurs rôles, etc.) et la contribution à la réforme de l'administration publique ;
- Le renforcement des capacités nationales de lutte contre la corruption et d'approfondissement de la politique nationale de décentralisation ;
- Du défi de relèvement du niveau de développement humain à travers l'amélioration de l'accès à la santé (réduction de la mortalité maternelle, la santé de la reproduction et de la survie de l'enfant), à la nutrition, à l'eau et à l'éducation au niveau préscolaire et primaire ;
- La promotion de l'emploi des jeunes à travers des appuis multiformes et le développement des PME/PMI dans le cadre d'une nouvelle politique industrielle et artisanale ;
- La prise en compte de la question genre de façon transversale et en termes de plaidoyers pour lutter contre toutes les formes de violence et de discrimination envers des femmes ;
- Le renforcement des capacités de gouvernance du secteur de l'environnement et la prise en compte des principaux paramètres du développement durable dans les politiques sectorielles ;
- Renforcement des fonctions stratégiques et programmatiques liées à la planification stratégique, au CDMT et à la gestion de l'aide.

On peut regretter que certaines thématiques n'ont pas été suffisamment explicites dans l'UNDAF comme la question de l'émergence qui était déjà bien annoncé dans le PND dès 2011, de l'anticipation sur l'après OMD et la décentralisation dans ses multiples dimensions. Cela aurait permis au SNU de mieux se positionner et à adopter une stratégie opérationnelle plus efficace pour renforcer les capacités

nationales et les plaidoyers pour de nouvelles politiques publiques. Enfin, malgré différentes actions concernant l'EDS, le RGPH, le REEA, la question du renforcement des capacités du système national de la statistique n'a pas été suffisamment mise en exergue pour mieux dégager un programme conjoint de toutes les agences du SNU en vue de contribuer plus efficacement à la fois à l'amélioration du système national de suivi/évaluation du PND et des plaidoyers d'intégration du renforcement des capacités de l'Institut National de la Statistique. Toutefois, au cours de la mise en œuvre de l'UNDAF, le SNU a été pro actif pour prendre plusieurs initiatives dans les domaines de l'émergence et des ODD, sans prendre conscience de l'urgence du problème du système de suivi et évaluation au plan interne et au niveau du système national de la statistique.

L'UNDAF a retenu trois effets et 13 produits et 49 indicateurs. Autant les trois effets sont pertinents et stratégiques autant certains produits sont moins stratégiques dans leur formulation et moins précis dans le choix des indicateurs. C'est le cas du produit 4 relatif presque exclusivement à la CDVR de l'Effet 1. Il en est de même pour le produit 2 portant sur « les ménages les plus vulnérables augmentent leur production agricole et ont accès à une alimentation de qualité » de l'Effet 2 avec un seul indicateur « taux d'accroissement annuel moyen de la production agricole des ménages bénéficiaires » confinant les activités à un seul secteur. Pour d'autres produits, les objectifs sont ambitieux comme celui visant la société civile (4 indicateurs), sans une analyse approfondie des risques. Enfin, le nombre des indicateurs n'est pas très excessif mais certains ne sont pas smart et ne renvoient pas clairement aux actions sous-jacentes à mener selon les moyens budgétaires de chaque agence. A titre d'exemple, on peut citer les indicateurs suivants : « progrès réalisés dans la vulgarisation des dispositifs relatifs à la protection des droits des PVVIH », « le nombre des procédures administratives normalisées et mises en ligne », « existence d'un mécanisme fonctionnel de suivi et de coordination de la mise en œuvre du PND », etc.

Dans l'ensemble, certains produits formulés (peu nombreux) traduisent plus une vision d'agence qu'une vision d'une problématique d'ensemble dépendant du concours de plusieurs acteurs pour avoir des résultats significatifs, mesurables et redevables aux efforts fournis par le SNU. Pour le prochain UNDAF, il y a lieu de veiller à la qualité de formulation des produits en appréciant leur portée stratégique et programmatique selon le positionnement stratégique du SNU tout intégrant les conséquences budgétaire de choix retenus. En revanche, des efforts sont encore nécessaires pour l'élaboration des indicateurs surtout en matière de gouvernance et de développement économique. Dans le cadre du prochain UNDAF, un expert spécialisé sur les systèmes de suivi/évaluation pourrait être mobilisé pour aider le SNU et l'INS à réfléchir sur les indicateurs clés et les dispositifs à mettre en place en fonction des contraintes de chaque secteur à couvrir.

1.3 Influence du contexte de rétablissement de l'autorité de l'Etat et de la relance économique sur la mise en œuvre de l'UNDAF

Le cycle de trois ans de mise en œuvre de l'UNDAF révisé 2013-2015 s'est inscrit dans une dynamique nationale marquée par le rétablissement de la légalité des institutions républicaines qui ont permis à la Côte d'Ivoire de renouer avec la coopération internationale, de proposer des perspectives de développement pour le pays et de restaurer l'autorité de l'Etat dans le cadre de l'unification territoriale. Le contexte de mise en œuvre de l'UNDAF n'a pas connu des contraintes politiques et institutionnelles majeures pouvant entraver le fonctionnement normal des activités des projets et la consolidation des relations de collaboration avec les partenaires nationaux, contrairement au cycle de l'UNDAF 2009-2013 qui a été ponctué par plusieurs moments d'interruption et de ralentissement des activités de développement en faveur d'un plus grand accent sur l'humanitaire, en raison des tensions politiques de 2010 à 2011. C'est dans ce nouveau contexte que le SNU a réellement engagé ses projets et programmes selon une vision de développement réduisant les activités d'urgence. Toutefois, la surveillance d'Ebola a mobilisé le SNU qui s'est investi dans l'appui à la préparation et la réponse nationale. Le SNU a été pro actif et rapide pour apporter un appui technique et financier au gouvernement comprenant aussi bien les appuis logistiques, l'hygiène et l'assainissement que la communication à travers la mobilisation sociale et communautaire. Le processus de négociation avec les autorités ivoiriennes a été également engagé pour s'entendre sur un calendrier de retrait progressif de l'ONUCI, signe d'amélioration des

conditions sécuritaires et de consolidation du dialogue national pour une véritable réconciliation nationale.

Au cours des années 2013-2015, correspondant aux premières années de mise en œuvre du PND, la Côte d'Ivoire a rapidement recrée les meilleures conditions pour la relance économique qui s'est traduite, selon les données du Ministère du Plan, par un taux de croissance moyen entre 2013 et 2015 de 8 %. La situation budgétaire s'est nettement améliorée, avec un taux de déficit budgétaire de 2,2 % en 2014. Cette relance est à mettre au profit des résultats d'un processus de décrispation et de rétablissement de la sécurité qui a permis le retour de 95 % des réfugiés, le renforcement de la sécurité intérieure et le retour des réfugiés politiques de haut rang avec le dégel de leurs avoirs bancaires. Le rétablissement du dialogue avec les partenaires techniques et financiers a permis, dès 2013, l'organisation du groupe consultatif de Paris pour mobiliser les ressources financières nécessaires à la mise en œuvre du PND. Au plan social, depuis 2011, plusieurs actions d'inclusion sociale ont été engagées comme l'accès à l'énergie par la création d'un branchement social à de bas tarifs pour les populations les plus vulnérables, l'accès aux nouvelles technologies de communication, les interventions et chantiers engagés pour le rétablissement des infrastructures dans les secteurs de l'eau, l'eau et l'éducation.

Malgré ces efforts, la Côte d'Ivoire doit encore relever au moins trois défis majeurs : i) la consolidation du dialogue national pour une gouvernance inclusive, apaisée et durable, ii) la promotion d'une justice efficace et indépendante, iii) l'inscription de la croissance dans la durée y compris la redistribution des richesses issues de cette croissance notamment au niveau des zones rurales et des centres péri urbains où les attentes sociales et économiques sont importantes depuis plusieurs années.

Ce contexte de mise en œuvre a incontestablement renforcé la coordination et favorisé le développement de synergies d'actions entre les agences du SNU à travers le Plan prioritaire de consolidation de la paix et l'approche genre. Il a également favorisé la consolidation du climat de confiance entre le gouvernement et le SNU pour les appuis stratégiques sur les questions de gouvernance, de l'émergence, d'emploi et de plaidoyers sur les ODD et d'accompagnement du processus d'élaboration du PND 2016-2020.

II. EVALUATION DES EFFETS UNDAF

2.1 Effet UNDAF 1 : Gouvernance politique, administrative, économique et sécuritaire

L'objectif visé par l'UNDAF à travers les avantages comparatifs de chaque agence du SNU en Côte d'Ivoire est d'améliorer la qualité et les effets de la gouvernance dans ses multiples dimensions (politique, administrative, économique et sécuritaire) en vue d'accélérer les changements souhaités d'une part dans le mode de fonctionnement des institutions et la qualité de services publics au profit des larges couches de la population et, d'autre au niveau de meilleures pratiques de gouvernance, de respect des droits humains et de cohésion sociale. Pour atteindre cet objectif, cinq produits et 22 indicateurs de suivi ont été retenus :

1. Les capacités des institutions en charge des élections et des autres acteurs (société civile, partis politiques, etc.) sont renforcées
2. Les institutions nationales (judiciaires, forces de l'ordre, CNDH-CI, Parlement, Ministère de la Famille, Ministère de la Santé et de la lutte contre le Sida, Ministère de la justice, des droits de l'homme et des libertés publiques, Ministère de l'Intérieur) et les mécanismes garantissant l'état de droit, le respect des droits de l'homme, l'égalité et l'équité entre les sexes intègrent les normes et standards dans leur fonctionnement
3. Les institutions publiques, privées et les collectivités locales disposent de compétences et de données de qualité pour la planification, la programmation et la mise en œuvre des politiques
4. Les mécanismes nationaux et locaux de prévention et de gestion des conflits sont renforcés
5. Les organisations de la société civile sont plus actives en matière de renforcement de l'état de droit (protection des droits de l'homme, justice, sécurité, réconciliation, etc.)

Ces cinq résultats, visant les OMD 3(égalité des sexes et autonomisation des femmes) et 8(Partenariat mondial pour le développement) , visent la contribution du SNU à l'atteinte des résultats stratégiques 1 et 2 du PND.

Toutefois, la formulation de certains produits aurait pu être plus stratégique et porteuse de certains messages forts concernant l'influence de la qualité des institutions et de leurs prestations sur les performances économiques, sociales et le niveau d'adhésion des populations aux objectifs de développement du pays. Il y a lieu de remarquer, avant tout, que la formulation de ces produits n'est pas suffisamment smart glissant vers un éventail d'appui mettant plus l'accent sur les institutions cibles que sur les processus (gouvernance démocratique, sécurité, gouvernance locale, redevabilité, etc.) et les effets souhaités (modes de fonctionnement des institutions, pratiques de gouvernance, inclusion sociale, etc.). Ensuite, certains produits (surtout 2 et 3) sont ambitieux, larges et à fort impact financier de par la nature des actions à engager en vue de créer une masse critique d'effets d'entraînement et de changements substantifs dans le mode et les pratiques de gouvernance dans les domaines sécuritaire, judiciaire, économique, locale et la participation citoyenne. C'est l'exemple du produit 3 qui vise les institutions publiques, privées et les collectivités locales ayant des besoins et des modes de fonctionnement très différents ne permettant pas d'établir la priorité des cibles à atteindre liées aux effets de changements souhaités engendrant des activités disparates. Il suffit d'examiner les plans annuels de travail liés à la gouvernance locale et au secteur privé pour se rendre compte que certaines activités sont très insuffisamment alignés sur des objectifs stratégiques comme l'efficacité du rôle des collectivités locales et l'appropriation des instruments de la finance inclusive. Par ailleurs, les questions sécuritaires qui se sont traduites par plusieurs projets ne sont mesurées par aucun indicateur pertinent.

2.1.1 Principaux résultats et acquis

Produit 1 : Les capacités des institutions en charge des élections et des autres acteurs sont renforcées

Les appuis du SNU sont intervenus dans un contexte national favorable marqué par la reprise normale des activités de l'Assemblée Nationale et la réhabilitation de la crédibilité de la CEI dans l'organisation des élections.

Le SNU, à travers les actions de renforcement des capacités de la CEI, a contribué indirectement au succès des élections législatives et locales de 2013 dans un climat apaisé et sécurisé garantissant le recours aux instances judiciaires pour les cas litigieux. En vue de garantir la sécurité du contexte électoral et de créer un environnement apaisé dans toutes les régions, le SNU a contribué au renforcement des forces de sécurité et au développement des activités de sensibilisation sur l'inclusion sociale et politique. La réforme engagée par la CEI basée sur le consensus national entre les forces politiques a été une opportunité pour consolider le dispositif national d'organisation des élections. Malgré la réticence de certains partis politiques, la CEI a su aplanir certaines divergences et offrir de meilleures conditions de transparence et d'efficacité dans l'organisation des élections présidentielles d'Octobre 2015. Dès 2014, le SNU a prolongé son appui à la CEI pour évaluer les besoins et les conditions à réunir pour réussir l'élection présidentielle d'octobre 2015. Le SNU a joué un rôle historique dans le rétablissement des capacités nationales et de renforcement des acteurs du système électoral ivoirien. Aujourd'hui, son rôle se limite à accompagner à la « carte » les besoins de renforcement des capacités de la CEI et le plaidoyer auprès de tous les acteurs politiques et de la société civile sur le respect des normes standards des processus électoraux, le respect des droits humains et la promotion de la participation des femmes et des jeunes aux élections démocratiques.

Produit 2 : Les institutions nationales et les mécanismes garantissant l'état de droit, le respect des droits de l'homme, l'égalité et l'équité entre les sexes intègrent les normes et standards dans leur fonctionnement

Les appuis du SNU ont touché plusieurs institutions œuvrant pour la consolidation de l'état de droit, le respect des droits de l'homme et de la justice surtout pour les plus vulnérables. Ainsi, les actions de renforcement des capacités et de plaidoyer ont ciblé l'Assemblée Nationale, le Ministère de la Justice,

les institutions chargées de la sécurité (École de police, Gendarmerie, la COMNAT, Conseil National de Sécurité, l'ADDR) et la Commission nationale des droits de l'homme (CNDH-CI).

Au niveau de l'Assemblée Nationale, dans le cadre de son plan stratégique, le SNU a initié en 2013 l'initiative conjointe qui a contribué à l'adoption de plusieurs (28) lois sur la période de février à août 2014, dont *la loi n° 2014 - 430 du 14 juillet* portant régime de prévention, de protection et de répression en matière de lutte contre le VIH et le sida permettant surtout de renforcer la lutte contre la stigmatisation et la discrimination des personnes vivant avec le VIH. Les dispositions législatives et normatives de protection des droits de l'homme ont été également renforcées. Avec la facilitation du SNU, cinq réseaux de parlementaires ont été constitués : i) la lutte contre la corruption; ii) lutte contre la prolifération et la circulation illicite des ALPC ; (iii) le caucus des femmes parlementaires ; (iv) le VIH SIDA et le Genre ; (v) le Comité de veille sanitaire et sociale contre Ebola. Par ailleurs, pour matérialiser le droit à la santé, la loi N°2014-131 du 24 mars 2014 portant institution de la Couverture Maladie Universelle (CMU) comme mécanisme d'amélioration de l'accès aux services de santé a été adoptée.

Les appuis du SNU, à travers le renforcement des capacités de l'Assemblée Nationale, ont permis de développer d'une part les capacités de veille des députés pour l'intégration des questions des droits de l'homme, de la violence et de consolidation de la paix dans l'élaboration des lois et d'autre part d'interpellation du gouvernement sur la mise en application des dispositions juridiques prises pour consolider l'état de droit et le respect de l'intégrité physique des personnes sur tout l'étendue du territoire.

Les actions conjointes menées en appui à la Commission Nationale des Droits de l'Homme ont permis la mise en place d'un Forum National des droits de l'homme, comme cadre d'échanges entre acteurs institutionnels et non institutionnels sur la situation des droits de l'homme, de définition et de mise en œuvre de stratégies d'actions communes dans le domaine des droits de l'homme.

Au niveau de la sécurité, le SNU à travers ses multiples appuis, a incontestablement contribué à créer un contexte de sécurité plus apaisé et le rétablissement de la confiance de façon progressive entre les agents de l'ordre et les populations. Le SNU a ainsi continué son appui aux structures en charge de la sécurité et de la justice. Grâce à l'expertise technique et l'appui financier fourni par le SNU aux écoles de police et de gendarmerie, une nouvelle matière intitulée « Droits et Protection de l'Enfant (DPE) » a été introduite dans les programmes de formation initiale des policiers et gendarmes et 1482 agents de la police et de la gendarmerie ont été formés en maintien de l'ordre et en droits de l'homme. A cela, s'ajoute d'une part la réhabilitation des infrastructures sécuritaires et préfectorales (principalement 34 préfectures et 26 sous-préfectures) et, d'autre part l'équipement en matériels roulants et matériels didactiques de 158 services dont 19 commissariats de police et 11 brigades de gendarmerie. Tous ces efforts, contribuant à renforcer les capacités d'intervention de différents services sécuritaires, ont permis l'amélioration de la sécurité dont l'indice est passé de 3,8 en 2012 à 1,18 en 2014. Cela s'est également traduit par un meilleur respect des délais de garde à vue et un meilleur rythme dans le traitement des plaintes enregistrées dans les différents services.

Dans le cadre du renforcement de la consolidation de la paix et du rétablissement de l'autorité de l'Etat, le SNU a appuyé la réhabilitation de 20 armureries, l'élaboration d'un manuel de gestion des stocks d'armes et le marquage de 30 000 armes. Des actions de plaidoyers et de veille ont été engagées pour réduire la circulation des armes légères en facilitant la mise en place de l'Observatoire sur la violence armée, la collecte de 23 700 armes, le financement de 20 microprojets communautaires, la destruction de 8000 armes, de 66 tonnes d'explosifs et la ratification, le 20 février 2014, de la Convention de la CEDEAO sur les ALPC, ainsi que celle du Traité sur le Commerce des Armes (TCA) en Février 2015. Le SNU a aussi participé au désarmement, démobilisation et à la réintégration socioéconomique de 58000 ex-combattants sur un effectif globale prévu de 74 000.

Dans le cadre des fonds mobilisés par le SNU auprès du PBF pour la mise en œuvre du Plan prioritaire de consolidation de la paix, plusieurs projets ont été appuyés en particulier le développement du

système d'enregistrement des enfants à l'état-civil, la réconciliation/cohésion nationale à travers l'appui à la Commission Vérité Dialogue et Réconciliation (CDVR) et la contribution au rétablissement de l'autorité de l'Etat (forces de sécurité et autorités préfectorales).

L'appui du SNU à l'amélioration de l'enregistrement des nouvelles naissances de 2013 et 2014 (51% des nouvelles naissances survenues entre janvier et mai 2014 effectivement enregistrées à l'état-civil contre 47% pour les naissances survenues entre janvier et décembre 2013) a favorisé la prise de conscience des parents et des institutions nationales sur l'importance de cette action comme un des premiers droits de l'enfant. Le SNU a également appuyé la réflexion sur la réforme du système de l'état-civil grâce au financement de deux projets pilotes de déclaration des naissances via le téléphone mobile et dans les structures sanitaires. Les leçons apprises de ces expériences pilotes ont poussé le gouvernement à intensifier, en 2015, ce type d'initiatives dans la perspective de mise en place d'un système d'état-civil efficace et appropriée par les institutions locales. C'est également dans ce cadre que, le SNU a été fortement mobilisé (OMS, UNICEF, UNFPA) lors de la 3^{ème} conférence des ministres africains en charge de l'enregistrement des faits d'Etat civil (CRVS), qui s'est tenue, en février 2015 à Yamoussokro, dont l'objectif était de donner des orientations stratégiques et programmatiques dans le but de promouvoir l'utilisation de l'enregistrement des faits d'état civil et des statistiques de l'état civil pour favoriser la bonne gouvernance en Afrique.

La contribution du SNU au processus de réconciliation nationale s'est distinguée par la mise en place d'expériences pilotes au niveau de certaines localités du pays à travers des actions d'audition des victimes d'accompagnement des Comités de Sensibilisation et de Veille (CSV). En matière de rétablissement de l'autorité de l'Etat, le SNU, outre la mise à niveau de plusieurs infrastructures préfectorales, a mené plusieurs actions de formation et de sensibilisation de proximité.

En matière des droits de l'homme, le SNU a appuyé les institutions nationales à l'élaboration et la publication régulière des rapports sur l'état des droits de l'homme et a renforcé son plaidoyer sur les obligations de l'Etat en la matière tout en renforçant les capacités des ONG en matière de veille pour que les mécanismes internationaux de protection des droits de l'homme soient respectés. Les plaidoyers sur le genre, à travers le groupe thématique ont été renforcés pour mieux activer les leviers les plus stratégiques permettant aux femmes de mieux se positionner dans les sphères politiques, sociales et économiques. Des partenariats sont en cours avec certaines institutions nationales pour mieux appréhender le travail invisible des femmes et les pesanteurs sociologiques et économiques selon les régions entravant la marche vers l'égalité homme-femme surtout dans le domaine de l'accès aux services éducatifs et aux responsabilités économiques.

Produit 3 : Les institutions publiques, privés et les collectivités locales disposent de compétences et de données de qualité pour la planification, la programmation et la mise en œuvre des politiques

Le SNU à travers la diversité de ses expertises mobilisées à différents niveaux (siège, bureaux régionaux et expertises extérieures) a été parmi les partenaires les plus actifs pour accompagner certaines institutions nationales à améliorer leurs référentiels de développement et de programmation ainsi que l'approfondissement de certaines analyses portant principalement sur le dividende démographique, l'émergence et les ODD.

- *Politiques et Stratégies*

Avant tout, pour permettre à la Côte d'Ivoire de donner une portée stratégique et opérationnelle de l'émergence dans le prochain PND, le SNU a accompagné le gouvernement à organiser un Forum international sur l'émergence au mois de mars 2015 qui a réunit une diversité d'acteurs publics et privés provenant des pays émergents, des pays développés et des pays africains. Il en ressort comme recommandation la mise sur pied d'un centre de veille stratégique sur l'émergence de l'Afrique, la tenue tous les deux ans d'un forum sur les bonnes pratiques en vue de favoriser la constitution d'un réseau solide de partage d'expériences entre experts des pays émergents et pays africains candidats à l'émergence. Dans ce cadre, le SNU a contribué à la réalisation de quatre (4) études relatives à la Côte

dont deux portent sur les conditions d'émergence et l'impact socio-économique et environnemental de l'exploitation minière.

Ensuite, le SNU dans la continuité d'accompagnement du Ministère du plan à l'élaboration du PND 2011-2015 a appuyé le ministère du Plan et du développement à la fois pour réaliser, en 2015, la revue globale du PND 2012-2015 et lancer, en 2015, le processus d'élaboration du PND 2016-2020 en mettant à la disposition du gouvernement des expertises internationales et des expertises des agences du SNU pour enrichir certaines analyses thématiques liées à la croissance inclusive, la prise en compte des variables démographiques à partir de la politique nationale de population révisée, l'intégration des orientations stratégiques sur les ODD et les fondamentaux de l'émergence économique adaptés à la situation de la Côte d'Ivoire. S'inscrivant dans cette dynamique, le SNU, dans le cadre du processus d'élaboration des plans régionaux et communaux de développement, a facilité l'actualisation d'un manuel de procédures pour l'élaboration des schémas régionaux d'aménagement du territoire (SRAT) et d'un guide de planification locale participative prenant en compte certains thèmes émergents comme la santé de reproduction et genre. Des actions de sensibilisation de 31 présidents de Conseils généraux à l'utilisation de ces outils de planification ont été aussi réalisées.

Enfin, En matière de coordination de l'aide au développement, le SNU a été très actif pour contribuer à la réalisation de l'enquête nationale de suivi des recommandations de Busan (Déclaration de Paris), en 2013/2014 et l'adoption d'un programme conjoint de coordination de l'aide (2014-2015) ayant permis d'avoir une plateforme informatisée de gestion de l'aide (PGA), accessible en ligne www.cotedivoire.ampsite.net par tous les ministères et les Partenaires au développement. La PGA permet de présenter en temps réel des informations sur les données collectées. Ces appuis se sont prolongés pour aboutir en février 2014 à l'adoption du plan d'actions africain d'Abidjan ainsi qu'à la formulation/finalisation de la Politique nationale de partenariat et d'efficacité de l'aide au développement. Ainsi, aujourd'hui, la PGA Côte d'Ivoire contient une base de données de plus de 300 projets pour un volume global de financements de 3 200 milliards FCFA. Le SNU a également appuyé la réalisation d'une enquête sur les flux des ressources relatives aux activités de population dans le cadre de la mise en œuvre du Programme d'action de la Conférence internationale sur la population et le développement (CIPD).

- *Objectifs de Développement Durable*

Le SNU a appuyé le suivi des OMD en réalisant le Cadre d'accélération de l'OMD 5, en 2012/2013, le 3^{ème} rapport national d'évaluation des OMD en 2014, tout en accompagnant l'organisation de consultations nationales et régionales sur l'agenda Post 2015 et la mise en œuvre du Projet pilote en vue de l'accélération de l'OMD 5 à Bouna-Nassian et plusieurs activités de sensibilisation et de formation ont été réalisées sur les OMD (OSC, université, secteur privé, etc.). Dans cet élan le SNU a initié et appuyé plusieurs activités préparatoires liées aux ODD en direction du gouvernement, de la société civile, du parlement, du secteur privé et des collectivités locales. Ainsi un cadre national de dialogue inclusif a été mis en place en 2015 pour assurer la sensibilisation, l'appropriation et l'engagement des acteurs ivoiriens aux débats participatif relatifs à l'adoption des futurs Objectifs de Développement Durables sur la base des leçons apprises des OMD. Le Conseil Economique et Sociale a été également ciblé.

- *Renforcement des capacités*

Le SNU a appuyé deux dynamiques, compte tenu des déficits de capacités dans des domaines stratégiques : Système National de la Statistique et renforcement des capacités de certains partenaires nationaux en matière de gouvernance.

En matière de développement des instruments et analyses statistiques, les agences du SNU ont contribué à l'alimentation des bases de données sur la population en intégrant trois bases de données (Enquête SONU, EDS et EIS) dans la banque de données en ligne IMIS. Elles ont également contribué à la réalisation du RGPH 2014 et d'autres activités post censitaires. Les contributions du SNU ont

concerné aussi la mise en place de mécanismes d'enregistrement des faits d'état civil dans les centres de santé. Des actions de formation des compétences ont été engagées à travers des expertises techniques ciblant l'intégration des questions de droits de l'homme, de genre et de population dans les politiques publiques. Une sensibilisation de plusieurs structures ministérielles a été assurée sur l'importance de la production de données statistiques dans le domaine agricole, de la santé, des droits de l'homme en vue de faciliter l'appréciation de l'impact des politiques publiques mises en œuvre. A l'heure actuelle, le SNU appuie le Gouvernement dans la réalisation du Recensement Agricole (REEA)

Au niveau de la gouvernance, le SNU a accompagné le Secrétariat National de Gouvernance et de Renforcement des Capacités (SNGRC) à impulser trois processus nationaux. Le premier, centré sur la lutte contre la corruption, a enregistré des résultats tangibles et à forts impacts. Sa contribution a concerné l'initiation et la finalisation de tout le dispositif d'élaboration du cadre juridique et organisationnel de lutte contre la corruption en appuyant les actions suivantes :

- l'élaboration et l'adoption de plusieurs textes anti-corruption en 2012 et 2013 : i) la charte d'éthique et le projet de loi portant code de déontologie des Agents Publics ; ii) une loi portant prévention et lutte contre la corruption et les infractions assimilées ; iii) une loi portant composition, organisation et fonctionnement d'un organe anti-corruption et iv) une loi portant création de juridictions anti-corruption ;
- l'opérationnalisation du dispositif de lutte contre la corruption à travers la création de la Haute Autorité pour la Bonne Gouvernance (HABG) dotée de compétences en matière d'investigation et de poursuite.

Le deuxième processus a visé la réforme de l'administration publique qui enregistre depuis 2013 une lenteur dans l'opérationnalisation du Cadre Stratégique de Réforme de l'Administration (CSRA) qui a été finalisé en 2012, mais son adoption par le gouvernement est toujours repoussée pour divers motifs, en particulier le tiraillement institutionnel dans le leadership de conduite du processus et la fragilité de l'équilibre des pouvoirs administratifs traversés par les enjeux politiques de la réconciliation nationale. Un plaidoyer devra encore être porté à un niveau stratégique sur l'importance de la modernisation de l'administration publique, un des piliers des réformes structurelles dans la perspective de l'émergence. Ainsi, le CSRA pourrait être porté par la Primature, compte tenu de sa transversalité et des arbitrages à faire sur la réforme de l'administration publique, à la place du Ministère de la Fonction publique.

Le troisième processus qui concerne la décentralisation a enregistré des résultats mitigés qui n'ont pas eu une portée stratégique pour l'élaboration d'une nouvelle politique de décentralisation et de développement local. Ainsi, en matière de gouvernance locale, le SNU s'est finalement contenté d'accompagner les préoccupations ponctuelles du Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité (Direction Générale de la Décentralisation et du Développement Local) et des deux faîtières à élaborer des bilans-diagnostic sans lien direct avec des orientations stratégiques dans l'approfondissement du processus de décentralisation selon une vision partagée et consensuelle entre tous les acteurs de la décentralisation. Probablement, compte des urgences de rétablissement de l'autorité de l'Etat dans le cadre d'une cohésion nationale, la décentralisation n'a pas été perçue par les autorités politiques comme une priorité. Aujourd'hui, avec l'affirmation de l'autorité de l'Etat, la stabilité des institutions démocratiques et la volonté d'accélérer la marche vers l'émergence, la décentralisation en tant que levier d'action et une voie de responsabilisation des populations dans une gestion de proximité constitue un enjeu important pour créer les meilleures conditions pour un développement territorial solidaire et inclusif. La problématique de décentralisation est encore à clarifier dans ses dimensions juridiques, économiques et financières en vue de renforcer les capacités de gouvernance locale et faciliter la mise en œuvre du PND 2016-2020 qui prévoit un volet important en matière de régionalisation du plan. La question de la participation citoyenne n'a pas non plus été suffisamment bien approfondie ni développée à l'échelle des collectivités locales.

Produit 4 : Les mécanismes nationaux et locaux de prévention et de gestion des conflits sont renforcés

Dans le cadre des orientations du PND, le SNU a appuyé la mise en œuvre du Plan prioritaire pour la consolidation de la paix sur financement PBSO, pour un montant total de 11 millions de dollars US visant : i) la Réconciliation nationale, ii) la cohésion sociale et la réduction des risques de conflits, iii) l'Identification des populations et iv) la Coordination des initiatives. Les résultats des entretiens de la mission d'évaluation de l'UNDAF et surtout ceux de la mission d'évaluation de ce projet en Juin 2014 convergent sur la pertinence des axes stratégiques retenus et des effets catalyseurs des actions effectivement réalisées.

En effet, en matière de restauration de l'autorité de l'État, à travers les services de sécurité, l'administration préfectorale et l'appui au système judiciaire et pénitentiaire les objectifs sont largement atteints puisque les institutions de l'État sont présentes sur l'ensemble du territoire, avec un commandement unifié et une autorité consolidée grâce aux équipements fournis et aux formations dispensées sur plusieurs thématiques (respect de l'état de droit, réconciliation nationale, lutte contre la violence faite aux femmes, etc.). Plusieurs cliniques juridiques surtout dans l'Ouest de la Côte d'Ivoire se sont bien développées, malgré leur très faible intégration et prise en charge par le système judiciaire.

Pour le volet réconciliation nationale, le SNU, à travers la Commission Dialogue, Vérité et Réconciliation (CDVR), a contribué à la mise en place de 37 commissions locales de la CDVR et à la conduite de la phase nationale de dépositions des victimes et des témoins. Ce dispositif a permis l'audition de plus de 72 000 victimes de la crise ivoirienne avec la tenue des audiences publiques dont 80 cas emblématiques ont été examinés. Une attention particulière a été observée pour que les femmes et les enfants soient accompagnés de façon soutenue permettant d'augmenter de 20 à 37% le taux de participation des femmes à la phase de recherche de la vérité. S'inscrivant dans cette dynamique nationale, le SNU, tout en assurant le financement de certaines études préparatoires sur les mécanismes existants de résolution des conflits, a appuyé la tenue d'une conférence internationale sur les victimes de la crise ivoirienne ; un projet de loi sur la protection des victimes et des témoins et des réflexions sur les stratégies d'harmonisation des listes des victimes a été élaboré en vue de garantir la prise en charge des victimes de la crise ivoirienne dans l'équité. Les efforts fournis à travers la formation et l'accompagnement des mécanismes locaux de médiation en vue de faciliter le processus de réconciliation nationale, de cohésion sociale et de réduire le nombre de conflits liés à la terre ont enregistré des résultats à fort impact sur la baisse des tensions sociales et ethniques même si la problématique du foncier demande encore des initiatives très fortes à moyen terme au plan national sur le plan juridique, économique et politique. En outre, dans le cadre de la mobilisation des jeunes et des adolescents dans le processus de réconciliation nationale, une méthodologie a été développée, des enquêteurs formés pour l'organisation des enquêtes d'identification des jeunes victimes et la prise de déposition des enfants et des jeunes ; cela a permis à au moins 600 enfants de témoigner. Par ailleurs, des initiatives de formation et d'accompagnement d'un réseau diversifié de jeunes d'environ 5000, membres sur le dialogue constructif, ont été menées avec l'appui de la société civile, et ont permis à ces jeunes de sensibiliser leurs pairs sur leur expérience du conflit, et leur responsabilité dans la consolidation de la paix.

Enfin, dans le cadre des projets de gestion des conflits et de cohésion sociale, l'appui du SNU au financement d'activités génératrices de revenus (AGR), a assuré la formation de leaders communautaires à la gestion non violente des conflits (jeunes et femmes) ainsi qu'à l'installation de 121 comités de paix et de sécurité en vue de renforcer la cohésion sociale au sein et entre communautés. Des plaidoyers ont également été menés sur le foncier et la révision des procédures de l'application de la loi de 1998. En outre, dans le cadre de la mise en place des centres de la petite enfance (ECD), le SNU a appuyé les groupements inclusifs de femmes dans 17 localités de l'Ouest de la Côte d'Ivoire, à travers des actions d'alphabétisation et de réalisation des AGR autour de l'objectif commun du bien-être de leurs enfants, tout en offrant une plateforme d'interaction sociale et de dialogue en faveur de la paix.

Même si les actions AGR engagées visaient la cohésion sociale, la durabilité de plusieurs AGR est encore problématique¹, compte tenu de la complexité à la fois du social et de l'économique, exigeant à la fois du temps et des ONG professionnelles pour assurer un suivi qui dépasse le très court terme. Ce volet comme d'autres n'a pas fait l'objet d'un système de suivi régulier pour évaluer l'impact réel des activités génératrices de revenus sur la consolidation de la cohésion sociale. Le SNU n'a pas été suffisamment vigilant pour mettre en place rapidement un système de suivi/évaluation et un « mapping » efficace des activités de consolidation de la paix permettant de mieux informer les décideurs locaux et nationaux.

Dans le cadre de la prévention durable des conflits fortement corrélés au foncier, le SNU a appuyé et continue d'appuyer un processus d'amélioration de la gouvernance des régimes fonciers (terre, eaux et forêts) pour la mise en place de la politique et des stratégies nationales de sécurisation du foncier rural avec la collaboration de l'Union européenne, l'AFD, la BAD et la Banque Mondiale et les partenaires bilatéraux de la Côte d'Ivoire. Ainsi, le gouvernement a formulé un draft de stratégie de sécurisation foncière en vue de réviser/simplifier les décrets de la Loi 98 et de formuler la Lettre de Politique du foncier Rural, avec l'appui du SNU.

Ce type de programme a incontestablement créé une opportunité pour les agences du SNU de développer des approches novatrices, des méthodes de travail en commun et des mécanismes réguliers de coordination. Les résultats atteints renvoient également aux mécanismes de pilotage opérationnel et à la gouvernance institutionnelle pour le pilotage stratégique (Ministère du Plan et Coordonnateur Résident du SNU).

Produit 5 : Les organisations de la société civile sont plus actives en matière de renforcement de l'état de droit (protection des droits de l'homme, justice, sécurité, réconciliation, etc.)

Le SNU, malgré certaines faiblesses dans la coordination entre les agences du SNU, a appuyé plusieurs ONG sur les questions des droits de l'homme. Ainsi, grâce au travail du Comité de Suivi de l'EPU, une coalition d'ONG regroupant la CIDDH, le MIDH, la LIDHO, le Club UA-CI et la CEFICI, la loi n° 2014-388 du 20 juin 2014 portant sur la promotion et la protection des défenseurs des droits de l'Homme fut adoptée. Il en est de même pour la ratification par l'Assemblée nationale du traité sur le commerce des armes, grâce au plaidoyer de RASALOA.

Au plan opérationnel, les actions financées par le Fonds de Consolidation de la Paix (PBF) et d'autres bailleurs de fonds tels que le Gouvernement du Japon, ont permis au SNU d'appuyer le fonctionnement de 6 cliniques juridiques mises en place dans le cadre du projet PALAJ et la formation de 183 agents du personnel judiciaire. Grâce à ces actions, 313 personnes (dont 110 femmes et 41 enfants) ont bénéficié d'une assistance judiciaire. Près de 20 % des cas des personnes assistées ont abouti à une décision judiciaire et le reste des bénéficiaires leurs procédures sont en cours. Cette assistance a permis à près de 100 000 personnes d'être informées sur leurs droits au travers des séances d'information de proximité, avec l'appui de l'Association des Femmes juristes de Côte d'Ivoire (AFJCI) qui a pu bénéficier des appuis pour la formation de ses animatrices. En matière de consultations juridiques portant sur diverses thématiques relatives à l'état civil, aux litiges fonciers, aux violences basées sur le genre, environ 10 000 personnes ont été touchées dont 3121 femmes. Aujourd'hui, ces cliniques juridiques sont désormais mieux outillées pour faire le suivi des procès relatifs aux violences sexuelles mais leur durabilité est encore tributaire de la volonté du gouvernement à les intégrer dans le dispositif général du système judiciaire ivoirien.

2.1.2 Efficacité, efficience et durabilité

2.1.2.1 Efficacité

Quatre domaines dans lesquels les appuis du SNU ont permis de développer de nouvelles capacités là où la Côte d'Ivoire accusait des déficits certains. Il s'agit, avant tout, des appuis aux processus électoraux qui ont permis à la Côte d'Ivoire de retrouver la légalité de ses institutions et de consolider la paix et la sécurité. La CEI a acquis l'expérience et les capacités techniques pour préparer, organiser et gérer les résultats des élections locales, législatives et présidentielles. En 2015, le SNU continue son assistance sous une forme plus légère pour contribuer à créer toutes les conditions du respect des règles standards garantissant la neutralité des institutions de l'Etat, la transparence et l'efficacité du dispositif technique et organisationnel de la CEI. Ensuite, le SNU a joué un rôle important dans le processus de renforcement des capacités de l'Assemblée Nationale à travers l'élaboration et l'opérationnalisation de son plan stratégique qui est devenu le cadre de référence pour les appuis de tous les PTF. Des actions conjointes du SNU en appui aux capacités aux structures de l'Assemblée Nationale ont conforté le positionnement et la crédibilité de l'expertise apportée. Enfin, en matière de lutte contre la corruption, le SNU a accompagné, avec efficacité, la mise en place du dispositif institutionnel et juridique. Il en est de même pour le développement d'un réseau de jeunes pour la lutte contre la corruption. Toutefois, les actions de renforcement des capacités de la société civile sur la lutte contre la corruption ont été très faibles ni sur le plan de développement des capacités de veille ni sur le développement de la participation citoyenne dans les mécanismes de contrôle d'utilisation des ressources publiques.

Malgré ces résultats qui ont suscité l'intérêt des institutions nationales et des PTF, le SNU n'a pas trouvé suffisamment d'échos favorables pour i) opérationnaliser le Cadre Stratégique de Réforme de l'Administration publique, ii) doter la Côte d'Ivoire d'une stratégie de mise œuvre de la décentralisation selon une démarche réaliste, iii) pérenniser les cliniques juridiques à travers un mécanisme progressif de leur intégration dans le système judiciaire, iv) d'accélérer et rendre obligatoire la déclaration des naissances permettant de renforcer les droits des enfants, v) créer une plateforme multi partenaires pour accompagner la société civile à mieux se structurer et jouer efficacement son rôle dans le développement et vi) développer un système national de suivi du PND et d'évaluation des politiques publiques.

Pour certains résultats comme la décentralisation, les cliniques juridiques, le CSRA et le système de suivi/évaluation du PND, parfois l'absence de volonté politique et les faibles capacités de l'Etat n'ont pas permis aux actions d'accompagnement du SNU d'enregistrer des résultats à la hauteur des moyens engagés. Cela renvoie à la nécessité, pour le prochain UNDAF, d'approfondir et d'actualiser annuellement la matrice des hypothèses et des risques de chaque effet UNDAF en vue d'ajuster les stratégies d'accompagnement en fonction des dynamiques et d'engagement des partenaires nationaux.

2.1.2.2 Efficience

Les ressources financières du SNU ont permis de renforcer les capacités nationales de la CEI, du Ministère du Plan, de la Haute Autorité de la Bonne Gouvernance et du Programme d'Appui à la Gouvernance. Certains résultats atteints ont été possibles grâce à la pro activité du SNU pour mobiliser rapidement les expertises nationales et internationales ainsi que les expertises des bureaux régionaux, le Pôle de Dakar pour les CDMT, l'ONG internationale Transparency International et certaines institutions onusiennes pour l'organisation du Forum international d'Abidjan sur l'émergence. L'appui à la Plateforme de Gestion de l'aide et au suivi des OMD a été permis d'enregistrer des résultats dans le temps, avec des ressources modestes. Ces deux actions ont donné plus de visibilité, surtout depuis 2014, au SNU dans sa contribution aux orientations stratégiques sur les défis à réaliser en matière des ODD, compte tenus des déficits accusés dans certains secteurs, et d'amélioration du système d'allocation des ressources des financements extérieurs aux priorités nationales.

L'efficacité de certaines actions est très problématique. Ainsi, le CSRA finalisé en 2013 qui a été trop coûteux (800 000 \$) et a pris beaucoup de temps (7 à 9 mois) n'est toujours pas opérationnel. Il en est de même pour le CDMT qui tarde à s'arrimer avec le processus budgétaire et les politiques publiques. Les actions d'appui au système national de suivi du PND et les appuis coordonnés aux instruments de planification manquent de vision globale et coordonnée au sein du SNU et avec les autres PTF pour mieux cibler les indicateurs SMART et rationaliser les référentiels de planification selon les besoins de chaque catégorie d'acteurs et de niveau spatial (Etat, Région et Commune). Les efforts de coordination et de rationalisation sur les outils de planification sectorielle et de gestion de l'espace sont encore très insuffisants. Il en est de même pour le système national de la statistique et plus spécifiquement du système de Suivi/Evaluation du PND.

2.1.2.3 Durabilité

Le SNU a contribué efficacement à l'opérationnalisation de la PGA qui est devenue un mécanisme de rationalisation et de ciblage des actions de développement dans l'allocation des ressources et un outil de dialogue avec les partenaires techniques et financiers. Cela a été rendu possible grâce à l'appropriation de cette plateforme par les ministères techniques et un leadership national joué par le Ministère du Budget pour vaincre la réticence de certains partenaires nationaux et en faire un de ses instruments dans la conduite des politiques publiques. Les autres questions liées à l'émergence et aux ODD, le processus actuel relève d'un plaidoyer du SNU très insuffisamment ancrés au niveau de structures nationales dotées de tous les moyens.

En matière d'appui aux administrations publiques, l'ancrage institutionnel du CSRA au niveau du ministère de la fonction publique et le manque de volonté politique n'ont pas donné les résultats escomptés ; le repositionnement du CSRA au niveau de la Primature permettra probablement au processus de modernisation des administrations publiques de se déclencher. En matière de lutte contre la corruption, les appuis devront s'inscrire dans une vision d'ensemble au système de réédition des comptes (ministère des finances, ministère du budget, Cour des comptes, etc.) pour éviter la concentration des appuis sur certaines institutions (Haute Autorité de Bonne Gouvernance, etc.).

2.1.3 Contraintes et insuffisances

Les principales contraintes résident dans les faibles capacités des institutions locales aussi bien au niveau des collectivités locales et qu'au niveau des services déconcentrés de l'Etat pour améliorer la qualité des prestations des services publics locaux et la pérennité des actions appuyées par le SNU. Au niveau national, le chevauchement de certaines attributions entre la Haute Autorité pour la Bonne Gouvernance et le Secrétariat National à la Gouvernance et au Renforcement des Capacités (SNGRC) sur les questions de gouvernance et de renforcement des capacités n'a pas réduit le rythme de certaines actions du SNU, en particulier en matière de lutte contre la corruption, de décentralisation et de renforcement des capacités. La lenteur dans l'adoption du CSRA par le gouvernement a réduit la portée stratégique et programmatique de la réforme et de modernisation des administrations publiques et crée d'une part une certaine frustration au sein du SNU au regard des moyens mis en œuvre pour accompagner ce processus et d'autre part une contrainte majeure pour préparer la Côte d'Ivoire à accéder au statut de pays émergent à l'horizon 2020.

Les hésitations et le manque d'empressement des institutions nationales à clarifier le dispositif de mise en œuvre de la décentralisation n'ont pas facilité le travail du SNU à appuyer plus efficacement à rendre effective la décentralisation au service de l'amélioration des services publics locaux et la promotion de la participation citoyenne. L'ancrage institutionnel du CSRA au niveau du ministère de la Fonction Publique n'a pas donné le résultat escompté.

Au niveau du SNU, les principales difficultés ou insuffisances sont liées à la dilution, au fil des années, de l'approche programme en matière de gouvernance vers une approche projet, se traduisant par la multiplication de petits projets, malgré la mise en œuvre d'une initiative conjointe d'appui à l'Assemblée Nationale. Cette situation est dû également au piège lié à l'insuffisance de coordination

stratégique et opérationnelle de la partie gouvernementale. Les projets appuyés par le PBF ont permis, en partie, de pallier ce problème. La baisse des ressources financières au niveau de certaines agences du SNU a réduit les ambitions de plusieurs projets.

2.1.4 Conclusions et recommandations

2.1.4.1 Conclusions

Conclusion n°1 : le SNU confirme bien son avantage comparatif dans les processus électoraux en raison de sa neutralité, la qualité des expertises mobilisées et des résultats atteints dans l'organisation des élections selon les standards internationaux. Ce constat est reconnu et salué par les partenaires nationaux et les partenaires techniques et financiers. Son désengagement progressif au profit du dispositif national est effectif et pertinent montrant clairement le niveau d'appropriation des acteurs nationaux de la gouvernance à maîtriser les processus électoraux.

Conclusion n°2 : le SNU a contribué au rétablissement de l'autorité de l'Etat, la consolidation de la légitimité des institutions démocratiques et au renforcement de l'état de droit à travers les appuis aux administrations préfectorales, aux forces de sécurité et à l'Assemblée Nationale à fort impact sur la sécurité et la confiance des populations en la capacité des structures de l'Etat à les protéger et leur offrir de meilleures opportunités de revenus.

Conclusion n°3 : le SNU a bien accompagné trois processus à forts impacts sur les politiques publiques : développement humain, PND et mise en place de la plateforme de gestion de l'aide. Les acquis sont encore fragiles et tributaires d'engagements fermes, des institutions nationales pour que tous les instruments soient appropriés par les partenaires nationaux et traduits dans les nouvelles politiques publiques du PND 2016-2020 en vue d'avoir un plan d'action du PND aligné sur les objectifs stratégiques de l'émergence, une stratégie nationale d'opérationnalisation des OMD et une PGA outil de référence dans le système d'allocation des ressources.

Conclusion n°4 : les principaux résultats atteints nécessitant consolidation et approfondissement dès 2016 et au-delà sont ceux enregistrés dans les domaines i) du plaidoyer sur les droits de l'homme, la VBG et la protection de l'enfant, ii) de la planification stratégique et du processus PND, iii) la consolidation de la paix et la réconciliation nationale. En revanche, la réforme de l'administration publique (CSRA) et la décentralisation, les appuis futurs du SNU devront s'inscrire dans un engagement politique clairement exprimé à haut niveau pour de nouvelles politiques sectorielles dotées de plans d'actions à moyen terme.

Conclusion n°5 : le SNU a appuyé de façon dispersée le développement d'un ensemble d'instruments statistiques dans les domaines démographique, de santé, d'éducation, de compréhension de la pauvreté multidimensionnelle et des OMD sans une vision d'ensemble dans le cadre d'initiatives communes de toutes les agences du SNU.

Conclusion n°6 : le Plan prioritaire pour la consolidation de la paix financé par le PBF, de part ses objectifs stratégiques et l'efficacité de ses mécanismes de pilotage, a rehaussé l'image du SNU dans le rapprochement des agences du SNU sur le terrain et a créé des effets multiplicateurs sur le rétablissement de l'autorité de l'Etat, du renforcement du système d'état civil, de la réconciliation nationale à travers la CDVR, la baisse des tensions au niveau local et l'amélioration de la sécurité dans le pays. L'impact des AGR, dans le cadre de la cohésion sociale, est plus problématique et insuffisamment suivi et évalué², même si ces AGR ont été conçues dans le cadre de la cohésion sociale.

² Une autre expérience dans le cadre d'un programme transfrontalier sur la sécurité alimentaire et cohésion sociale, mené par la FAO, NRC et DRC à l'Ouest s'est déroulée de 2013 à 2014. Les Actions de Cohésion sociale et de résolution pacifique des conflits se tenaient au niveau des champs écoles paysans et selon DRC et NRC, cela améliorerait la qualité et l'impact de leurs formations.

Le système de suivi/évaluation n'a pas été très efficace pour mesurer les principaux effets de ce type de programme.

Conclusion n°7 : le travail du SNU avec la société civile s'est plutôt inscrit dans une stratégie opérationnelle à travers le recours aux ONG pour les diverses activités mises en œuvre par les projets. Peu d'actions notoires et à fort impact sur le développement d'un partenariat SNU/OSC ont été engagées par le SNU pour contribuer à renforcer les capacités des OSC qui traversent par une crise profonde.

2.1.4.2 Recommandations

Recommandation n°1 : en matière de gouvernance économique et administrative, le SNU devrait consolider en 2016 ses activités dans les domaines de référentiels de programmation du PND, des ODD, de la décentralisation, du plaidoyer auprès du gouvernement pour l'opérationnalisation du CSRA et du dispositif national de lutte contre la corruption. Les appuis futurs devraient cibler les cadres programmatiques du PND, le système de suivi/évaluation du PND, la stratégie d'opérationnalisation des OMD, avec une démarche décentralisatrice pour mieux cibler les gains rapides à réaliser, la décentralisation à travers un cadre stratégie de mise en œuvre, et les actions de sensibilisation du gouvernement sur l'importance de la réforme administrative pour créer les meilleures conditions d'émergence la Côte d'Ivoire.

Recommandation n°2 : pour le prochain cycle de programmation, le SNU devrait continuer certaines activités stratégiques ciblant les institutions démocratiques, la promotion des droits humains, la consolidation de la paix, l'accès à la justice, la lutte contre les VBG et la protection de l'enfant.

Recommandation n°3 : compte tenu de la faiblesse du système national de la statistique et du système de suivi/évaluation du PND, il serait plus important que le SNU réfléchisse sur un programme conjoint ouvert à d'autres partenaires pour renforcer les capacités du Système National de la Statistique en lien avec les ODD et la mise en place d'un système de suivi/évaluation du PND.

Recommandation n°4 : les projets sur financement PBF et tous les projets du SNU devront être mieux suivis à travers l'effectivité d'un système/évaluation dans le cadre du programme unique du SNU. Cette orientation devrait être avec les appuis futurs à l'Institut National de la Statistique.

Recommandation n°5 : le SNU, avec d'autres PTF, devraient s'investir pour créer les conditions de réconciliation entre les différents réseaux des OSC en vue à la fois de consolider la réconciliation nationale et de développer un partenariat stratégique de développement avec la société civile.

2.2 Effet UNDAF 2 : Economie, sécurité alimentaire et environnement

2.2.1 Principaux résultats et acquis

Produit 2.1: Les groupes vulnérables disposent de compétences techniques / professionnelles, ont davantage accès au financement et entreprennent des activités créatrices de revenus et/ou d'emplois.

En vue d'assurer l'atteinte de ce résultat, le SNU a mis l'accent sur des activités visant à développer ou à soutenir un environnement favorable à la création d'emplois et de revenus à travers le développement du secteur privé, l'accès et l'interconnexion des marchés, la formation professionnelle et la contribution à la réalisation de l'ODD 1 en Côte d'Ivoire.

Au niveau stratégique, les actions les plus importantes qui ont été mises en œuvre depuis 2013 ont été l'appui à trois stratégies nationales ; l'une portant sur la finance inclusive a ciblé l'amélioration de l'accès des populations défavorisées à des services financiers adaptés, la seconde sur la réinsertion/réintégration socio-économique des ex-combattants et la troisième a visé les exportations en

vue d'assurer la promotion commerciale et faciliter la recherche de marchés pour les entreprises ivoiriennes. A cela s'ajoutent l'appui-conseil en matière d'emploi à travers la Note d'orientation proposée au gouvernement, la mise en place d'une plate-forme électronique de recueil des réglementations sous régionales à l'attention des opérateurs économiques du secteur privé ivoirien et l'identification des axes d'orientation pour le développement d'un dispositif de protection sociale dans le secteur informel dans la perspective d'une promotion d'emplois décents. Le SNU a aussi contribué à l'opérationnalisation de l'ADDR à travers la réalisation de deux études portant sur une meilleure connaissance des opportunités d'emplois et des potentialités d'entrepreneuriat y compris l'économie verte. Cet appui a facilité la mobilisation de 3,5 millions \$ auprès de la Banque Africaine de Développement.

Les interventions d'appui au programme de réintégration des ex-combattants a permis à l'Autorité pour le Désarmement, la Démobilisation et la Réintégration (ADDR) d'accomplir sa mission. Avec cet appui, plus de 29 000 ex-combattants démobilisés ont été sensibilisés et ont confirmé auprès de l'ADDR leurs projets respectifs d'avenir. L'étude sur les opportunités de réintégration dans l'économie verte a permis d'identifier des activités économiques et génératrices de revenus qui pourraient être menées par des ex-combattants et des jeunes issus de leurs communautés d'accueil dans l'énergie solaire. L'exécution en cours de ce projet financé par la BAD cible 1960 bénéficiaires (1500 ex-combattants et 460 jeunes). En termes d'appui à la promotion de l'entrepreneuriat et de création d'opportunités d'emploi, un dispositif local d'appui au développement de la micro entreprise a été aussi lancé en 2015, en partenariat avec la Chambre de Commerce et d'Industrie dans la région de San Pedro dans le cadre du programme conjoint d'appui à la réduction de la pauvreté. Cette initiative basée sur un partenariat multi acteurs qui implique trois agences (PNUD, UNICEF et FAO) peut être citée comme exemple de programme conjoint mis en place avec l'appui du SNU et avec l'implication du gouvernement, des structures publiques et parapubliques, des collectivités locales, du secteur Privé et des ONG.

Par ailleurs, le SNU a financé la réalisation de deux études. La première porte sur les filières anacarde, manioc et coton textile en renforçant le positionnement stratégique et de marché de ces trois (3) filières. La deuxième étude a concerné l'évaluation d'une zone économique spéciale ; par ailleurs, une stratégie textile-habillement à Bouaké a été également réalisée.

Le SNU a également initié et conduit, avec plusieurs partenaires nationaux plusieurs modules de formation professionnelle. Ainsi, environ 3 800 personnes dans le domaine de l'entrepreneuriat, 76 formateurs dans 6 spécialités (hôtellerie, automobile, habillement, bâtiment et connexes, bois, construction métallique), 24 chefs d'établissement de formation professionnelle et une centaine de formateurs et inspecteurs dans dix localités ont bénéficié de plusieurs formations en matière de mise à niveau des techniques selon les filières et les méthodes de management. Des formations avec insertion ont été conduites dans des domaines variés dans des secteurs porteurs d'emplois durables pour 4400 jeunes personnes y compris 1000 ex-combattants sur 14 centres de formation avec un taux d'insertion d'au moins 68%. Avec l'appui du SNU, ce sont plus de 29 000 ex-combattants démobilisés qui ont été sensibilisés et ont confirmé auprès de l'ADDR leurs projets respectifs d'avenir dont 70% ont opté pour l'auto emploi (456 dans l'agropastoral et 406 pour des projets individuels). En milieu rural, 500 personnes ont été formées sur l'avantage de l'épargne et le recours aux institutions financières. Il en est de même pour les 1000 agriculteurs qui ont été formés aux techniques de recherche d'opportunités de marché et de financement pour faciliter l'écoulement de leurs produits et l'accès au crédit. Par ailleurs, un plan d'actions de redynamisation des IFEF à travers tout le pays pour rapprocher les infrastructures de formation professionnelle des couches sociales les plus vulnérables notamment les jeunes filles en milieu rural a été mis en place.

Pour le secteur de la micro finance, le SNU a, avant tout, renforcé les capacités de 30 systèmes financiers décentralisés en vue de diversifier leurs produits financiers (crédit, épargne et micro assurance). Ensuite, il a favorisé la mise en place du dispositif local de micro finance en vue de promouvoir une économie sociale et solidaire avec l'implication des communautés dans 2 localités (Hiré et Bocanda). Cette initiative a profité à 158 jeunes et femmes qui ont entrepris de petites activités

productives (agricoles et élevage) et commerciales (vente de vivres, de vivriers, de produits manufacturés, et d'articles divers) ; 50 groupements regroupant plus de 2000 personnes dont 95% de femmes et 5% de jeunes hommes ont reçu de crédits pour l'auto-emploi, l'autonomisation sociale et économique. Un partenariat avec la coopérative agricole « Unité » pour l'encadrement technique des bénéficiaires a été établi à Duekoué pour permettre à 67 chefs de ménage dont 40 femmes à augmenter leur production rizicole et leurs rendements. Une cinquantaine de jeunes entrepreneurs start-up ont été accompagnées à la création et la gestion de micro-entreprises ; au moins 25 micro-entreprises ont été créées dans le district d'Abidjan, 4 à Bouaké et 4 à Ferké avec 376 créations d'emplois nets et la mise en place d'un mécanisme d'accompagnement concret pour des services financiers et non financiers. A cela s'ajoute la formation d'environ 2000 personnes dans plusieurs localités en comptabilité simplifiée, épargne, technique culturale/élevage, technique commerciale et gestion de la vie associative. Près de 6 800 agriculteurs ont été formés aux techniques de productions et multiplication de semences améliorées afin de relancer la filière semencière à l'Ouest. Un dispositif local d'appui au développement de la micro entreprise a été aussi lancé, en 2015, en partenariat avec la Chambre de Commerce et d'Industrie dans la région de San Pedro dans le cadre du programme conjoint d'appui à la réduction de la pauvreté.

En termes d'appui aux filières, les efforts de développement de la micro-entreprise locale et de la chaîne de valeur du manioc ont été accélérés en 2015. Les capacités organisationnelles et productives des ménages et groupements agricoles ont été améliorées en vue de renforcer la sécurité alimentaire des groupes vulnérables.

Enfin, pour améliorer la qualité sanitaire du poisson fumé, le SNU a mis en place à Abobodoumé un four qui a permis d'améliorer les moyens d'existence de plus de 750 femmes de la coopérative des mareyeuses et transformatrices des produits halieutiques (CMATPHA) de Côte d'Ivoire. Un deuxième four est également installé à Grand - Lahou deux(2) autres fours sont en construction à Guessabo, et Marcory-Anoumabo pour permettre à plus de 2000 femmes de mener aisément leurs activités, avec une meilleure valorisation de leurs produits.

Des actions ciblées au niveau de la promotion du secteur privé et de l'auto-emploi ont été réalisées à travers une assistance à environ 500 micro-entreprises, groupements agricoles et petits commerces dont près de 300 ont pu accéder à un financement. Le SNU a contribué à la création de 5 consortiums d'exportations, l'amélioration de la productivité de 25 entreprises et l'équipement de quatre laboratoires industriels accompagnant les entreprises dans la certification de la qualité et des standards.

Des opportunités d'emplois temporaires ont été créés pour 4 214 ménages et 1 500 personnes ont bénéficié, pendant trois mois, de l'initiative Cash Transfer (particulièrement dans l'ouest du pays) pour diverses dépenses (frais scolaires des enfants, alimentation, santé, etc.).

Produit 2.2 : Les ménages les plus vulnérables augmentent leur production agricole et ont accès à une alimentation de qualité

Au niveau stratégique, le SNU a contribué à la réalisation de la cartographie de la sécurité alimentaire en Côte d'Ivoire à travers l'appui à l'élaboration d'un cadre stratégique harmonisé, à la mise en place d'un comité de suivi (collecte, actualisation des données et plan de contingence) et l'assistance technique au Gouvernement dans la mise en œuvre d'une enquête nationale approfondie sur la sécurité Alimentaire et aux missions d'évaluations des récoltes. De plus, pour permettre au gouvernement de disposer d'un outil de décision pour le développement agricole, le SNU appuie à la réalisation du recensement des exploitants et des exploitations agricoles.

Face à l'insécurité alimentaire dans l'Ouest de la Côte d'Ivoire, le SNU a apporté son assistance pour l'évaluation des besoins en assistance alimentaire par région (dans le domaine de la sécurité alimentaire et de la production agricole) et l'identification des réponses adéquates. D'autres actions ont été également réalisées pour réduire la vulnérabilité des populations face aux multiples risques. Ainsi, une étude diagnostique de la vulnérabilité du secteur agricole face aux changements climatiques a permis

au Ministère de l'Agriculture d'élaborer une stratégie nationale d'adaptation aux changements climatiques. Deux Plans locaux de développement (Assinie et Yacolidabouo) ont été formulés selon une démarche participative. Deux autres études ont été réalisées pour faire face aux conséquences de la crise malienne, à l'épidémie d'Ebola et contribuer à assurer le suivi annuel des récoltes agricoles.

Le SNU a contribué aussi à assister environ 3 500 chefs de ménages vulnérables en leur fournissant 57000 tonnes de semences améliorées de céréales, de fertilisants et pièces de petits outils agricoles. A l'Ouest du pays, l'amélioration des revenus et du cadre de vie ont permis à près de 17 000 personnes d'avoir de meilleures conditions d'existence et d'insertion dans les circuits économiques et sociaux de leurs localités.

Pour assurer la sécurité nutritionnelle, le SNU appuie le Gouvernement ivoirien pour l'organisation d'une Table Ronde qui servira de cadre de lancement officiel du Plan Stratégique Multisectoriel de la Nutrition (PSMN dont l'élaboration a été appuyé par le SNU afin d'initier le processus de mobilisation des ressources nécessaires à sa mise en œuvre, le plaidoyer pour la sécurité nutritionnelle en général et d'assurer l'engagement des parties prenantes pour la mise en œuvre du PSMN 2016-2020. Le pays s'est véritablement engagé, notamment à travers son adhésion en juin 2013 au mouvement mondial pour le renforcement de la nutrition (Scaling Up Nutrition (SUN), la création par décret présidentiel en juillet 2014 du Conseil National pour la Nutrition (CNN) placé sous le leadership du Premier Ministre et ayant pour rôle la coordination de toutes les activités de nutrition dans le pays et l'élaboration du Plan Stratégique Multisectoriel de Nutrition (PSMN) 2016-2020 et sa participation à la deuxième Conférence Internationale pour la Nutrition (CIN2) co-organisée par la FAO et l'OMS en novembre 2014 à Rome.

Dans le domaine du contrôle des épizooties, le SNU a appuyé le Gouvernement ivoirien pour limiter la propagation de la Peste Porcine Africaine (PPA), pour mobiliser la communauté internationale à s'engager sur les moyens de contrôle et d'éradication de la Peste des petits ruminants (PPR), et soutient le Gouvernement dans ses actions de lutte contre la grippe aviaire H5N1 qui vient de faire sa réapparition en Avril 2015, tout en mobilisant les autres PTFs.

Produit 2.3 : Les institutions nationales et les communautés locales ont des capacités renforcées et contribuent à la gestion durable de l'environnement et des risques de catastrophes naturelles et de changements climatiques

Le SNU a appuyé le gouvernement à réaliser une évaluation environnementale post conflit et l'élaboration d'un Plan d'Action National de Lutte Contre la Désertification et la Dégradation de la Terre, aligné sur la Stratégie Décennale de la CCD, structuré et budgétisé. Les principaux résultats de ces études, bien que la Côte d'Ivoire ne soit pas soumise aux catastrophes naturelles, attirent l'attention sur les problèmes de l'exploitation artisanale des mines qui continuent de prendre de l'ampleur et l'érosion côtière qui gagne du terrain. Les principales recommandations insistent sur l'importance de promouvoir des activités minières durables, l'éco-tourisme et d'améliorer la gouvernance environnementale et l'encouragement à la création d'emplois verts. En outre, le SNU a apporté son appui au gouvernement dans la formulation des contributions volontaires déterminées au niveau national pour la réduction des gaz à effet de serre et ce, dans la perspective de l'adoption d'un accord global sur le climat en 2015, lors de la 21ème Conférence des Parties à la Convention Cadre des Nations Unies sur le changement climatique.

Dans le souci de combler le déficit énergétique en milieu rural, le SNU continue d'apporter son appui au gouvernement. A cet effet, des études portant sur le potentiel énergétique de la biomasse, en particulier sur la filière des résidus du secteur agricole, bois/charbon et biocarburant ont déjà été réalisées et d'autres sont en cours de réalisation en vue de doter la Côte d'Ivoire d'une Stratégie Nationale de Bioénergie durable.

Les appuis du SNU ont touché aussi plusieurs référentiels sur le développement durable soit pour leur prise en compte dans le PND soit pour que la Côte d'Ivoire par rapport à certains agendas

environnementaux. Une cartographie par région des sites d'extraction minière en vue d'apporter une réponse efficace aux risques liés à l'utilisation du mercure dans l'orpaillage a été également mise à la disposition des principaux décideurs. Une grille d'évaluation des indicateurs du développement durable, de la cartographie des risques naturels et de la stratégie nationale sur le changement climatique dans le cadre de l'ONU-REDD+ a été mise à la disposition des principaux utilisateurs. L'opérationnalisation de tous ces instruments a du mal à se traduire en actions d'envergure créant des effets de changements perceptibles.

En matière de renforcement des capacités, le SNU a ciblé les structures nationales de pilotage/mise en œuvre de la REDD+ en vue de rendre fonctionnel ce mécanisme en Côte d'Ivoire pour une meilleure conservation de la biodiversité dans la zone transfrontalière reliant les réserves forestières et les aires protégées au Ghana et en Côte d'Ivoire. La formation a ciblé les structures nationales, les collectivités décentralisées, le secteur privé et les acteurs du milieu universitaire sur l'évaluation économique de la biodiversité et des services éco systémiques. En plus, la gestion des données et informations environnementales par les structures nationales a été améliorée à l'issue des sessions de formations déployées par le SNU.

En matière de lutte contre la dégradation du patrimoine forestier national, la Côte d'Ivoire bénéficie d'un appui au processus APV-FLEGT et du financement des travaux préparatoires au forum des Etats Généraux de la forêt, de la Faune et des Ressources en Eau.

D'autres études et rapports ont été fortement appuyés comme le cadre institutionnel et réglementaire des énergies renouvelables et enquête sur le terrain dans onze (11) localités réparties sur l'ensemble du pays.

Le SNU a appuyé plusieurs initiatives locales comme la mise en place de deux (2) unités de transformation de déchets solides en combustibles « vert » à Yacolidabouo et Assinie, l'appui aux microprojets axés sur la gestion des ressources naturelles, l'assistance technique pour lutter contre l'orpaillage dans le pays notamment à Hiré et l'installation de 7 sites pilotes de mini-réseaux photovoltaïques.

Grâce à l'initiative Croissance Bleue, le SNU appuie le gouvernement ivoirien à travers des missions et ateliers de sensibilisation dans le but de permettre une gestion efficace et responsable du littoral ivoirien.

Le SNU apporte actuellement un appui significatif au gouvernement dans la préparation de la participation active du pays à la prochaine conférence mondiale sur le climat (CoP21) en vue de l'adoption d'un accord dans le cadre la Convention Cadre des Nations Unies sur le changement climatique. L'appui apporté a permis au pays de formuler et communiquer dans les délais ses contributions volontaires déterminées au niveau national pour la réduction des gaz à effet de serre d'ici à 2030 dites « INDC » (Intended Nationally Determined Contributions) retenue comme le nouvel outil par lequel les Parties doivent communiquer leurs engagements après 2020. L'INDC est aligné sur les orientations du PND 2016-2020. La formulation de ce document de référence qui décrit la stratégie de développement « bas carbone » du pays ayant été conduite selon une démarche participative avec l'appui et la facilitation du SNU. Des appuis sont apportés (formulation des communications gouvernementales, évènements parallèles au cours de la COP21 et la publication de bonnes pratiques) pour soutenir le plaidoyer et le positionnement stratégique du pays en matière de lutte contre les changements climatiques. Une publication internationale en vue de partager l'expérience du pays et d'autres pays africains dans plusieurs thèmes du développement durable dans un souci de capitalisation et d'engagements fort de l'Afrique est en cours de formulation par le ministère de l'environnement avec l'appui du SNU. Un processus de formulation d'une proposition nationale à soumettre au Fonds vert sur le climat (GCF) en vue de financer les reformes et actions à mener par le pays en matière de réduction des GES a été initié avec l'appui du SNU. Par ailleurs, dans la perspective de mettre en place un système national de gestion de l'information environnementale en vue de faciliter la prise de décision, une plateforme de partenariat et un programme de renforcement des capacités des structures

nationales impliquées est en cours d'exécution avec le soutien du SNU. Tous ces chantiers sont développés avec l'appui financier du Fonds GEF.

2.2.2 Efficacité, efficience et durabilité

2.2.2.1 Efficacité

Les initiatives du SNU ont consisté au niveau stratégique à renforcer les capacités opérationnelles du gouvernement. Le SNU a veillé à accompagner le Gouvernement dans ses choix stratégiques et dans la mise en œuvre des conventions signées. Au plan opérationnel, la pertinence et les résultats atteints au niveau des activités initiées ont favorisé une plus grande implication du Gouvernement et un désir d'extension de certaines activités. On note que le SNU, dans son rôle de conseil et d'appui au Gouvernement a atteint des résultats forts intéressants, notamment au niveau des politiques et stratégies et au niveau de l'amélioration des processus.

Ainsi, le SNU a contribué à réduire les gaps entre qualification et emplois et à l'accroissement de l'employabilité des jeunes à travers la formation professionnelle aux métiers liés à l'agriculture et à l'industrie. Au niveau du secteur privé et du financement des petites et moyennes entreprises, la compétitivité de ce secteur a été au cœur des études stratégiques menées. De façon générale, les institutions et les acteurs nationaux ont bénéficié de renforcement des capacités en vue d'une plus grande appropriation des stratégies identifiées ou des activités menées. Il est, ainsi, indéniable que les actions du SNU ont permis, à partir d'un soutien aux engagements pris par le Gouvernement dans le cadre du PND, une plus grande compétitivité et une diversification du secteur privé notamment dans les sous-secteurs de l'agriculture, de l'industrie et du commerce, la création d'emplois, un accroissement de l'accès aux services financiers, une amélioration des moyens d'existence, ainsi qu'un cadre d'affaires propice tout en promouvant la protection de l'environnement et l'accès à l'énergie.

Par ailleurs, il a été observé une nette diminution des cas de conflits intercommunautaires dans les zones ayant bénéficié des AGR en référence à la cartographie des conflits élaborée par le Programme National de cohésion sociale (PNCS), même si la durabilité des AGR est problématiques dans plusieurs cas, compte tenu de l'importance du travail d'appui-conseil à apporter sur une période qui dépasse le cadre temporel d'urgence.

Cependant, il faut remarquer que du point de vue quantitatif, les cibles prévues dans les PTA 2013 et 2014 sont réalisées au 2/3 ou en dessous. Ainsi, il ressort que parmi les sept documents de politique sectorielle intégrant la gestion durable, cinq ont été réalisés. Au niveau des emplois, 17 000 ont été créés sur les 25 000 emplois prévus. De faibles taux de réalisation sont aussi observés au niveau des activités concernant la réhabilitation et le rééquipement des structures déconcentrés (Direction Régionale et Direction Départementale). En moyenne 2 DD sur les 24 prévus et 2 DR sur les 19 prévues ont bénéficié de réhabilitation et d'équipement.

2.2.2.2 Efficience

Pour les années 2013, 2014 et 2015, l'évaluation de l'efficience est rendue difficile par l'absence d'informations sur les coûts. Il est important de remarquer que le détail sur les coûts d'exécution et les données de benchmark pouvant aider à comparer les coûts de réalisation des activités du SNU en Côte d'Ivoire avec celles d'autres organismes de développement dans le pays ou avec les mêmes types d'actions des Agences du SNU dans des pays comparables à la Côte d'Ivoire n'est pas disponible. Toutefois, il est à signaler que les délais d'attente de mise à disposition des ressources par les bailleurs de fonds (effet 2 est financé à 90-100% par les bailleurs de fonds) peuvent engendrer des coûts additionnels non monétaires (coûts d'opportunité du temps d'attente, coûts liés aux transactions, coûts informationnels), qui affectent l'efficience dans la mise en œuvre des activités programmées. En 2014, 99,73% du budget a été utilisé, alors que les objectifs n'ont été atteints qu'avec un taux maximum de réalisation de 68%. Ce qui fait ressortir une sous-estimation des dépenses au niveau programmatique.

2.2.2.3 Durabilité

Les actions réalisées ont été dans la plupart des cas menées avec l'implication effective des parties prenantes et notamment des bénéficiaires. Au niveau stratégique, l'implication du Gouvernement au plus haut niveau dans l'élaboration des documents a favorisé une appropriation des résultats. La présence des parties prenantes et des PTFs dans les choix des actions a permis notamment une forte implication de ces acteurs. Au niveau local, on note par exemple un transfert progressif des activités d'élevage au Comité Local de Développement de Hiré, après des actions de renforcement des capacités. En revanche, en ce qui concerne le crédit aux entrepreneurs ; la lenteur des remboursements a affecté la viabilité financière des projets de développement communautaire. Les financements des différents projets communautaires restent beaucoup tributaires des Agences du SNU, avec une faible implication des acteurs locaux ; ce qui pourrait affecter négativement la durabilité de ces projets, après retrait ou arrêt de l'appui financier.

2.2.3 Contraintes et insuffisances

De façon globale, la mise en œuvre des activités prévues dans l'Effet 2 - UNDAF 2013-2015 n'a pas connu de problèmes majeurs contrairement à la période 2009-2012. Cependant, il a été noté des lourdeurs administratives, des retards, une insuffisance dans la participation et l'implication de la partie nationale dans le dispositif de coordination du Groupe Effet 2. Il n'existe pas des mécanismes formalisés permettant aux partenaires nationaux d'être mieux informés sur les dynamiques programmatiques des agences du SNU. Il est à noter également que l'instabilité des représentants des institutions nationales et le faible niveau de *reporting* aux hiérarchies n'ont pas aidé l'exécution et le pilotage des actions engagées. L'insuffisante mobilisation des ressources financières et la non disponibilité de données statistiques fiables au niveau national ont été des facteurs contraignants pour l'atteinte de certains résultats.

Les actions de l'Effet 2 étant financées à hauteur de 90 à 100% par les bailleurs de fonds, la mise en œuvre des activités est liée aux exigences et aux priorités des bailleurs de fonds. Cela constitue une contrainte particulière quand les priorités (ou les agendas) des bailleurs de fonds ne coïncident pas avec ceux des Agences du SNU.

En ce qui concerne le produit 2.1. (*groupes vulnérables disposent de compétences...*), il est à préciser les retards accusés dans les décaissements au profit des projets bénéficiaires du fait de leur non maîtrise des procédures ; ce qui a retardé la mise en œuvre de certaines activités et l'atteinte des objectifs tels qu'observés dans le cas du projet de Développement Local de Hiré.

2.2.4 Conclusions et recommandations

2.2.4.1 Conclusions

Conclusion n°1 : Le Groupe Effet 2 de l'UNDAF a entrepris un travail interne d'harmonisation et d'orientation des interventions basées sur les résultats ; cela a été bien facilité par le leadership, rigoureux créant les meilleures conditions pour la cohésion entre les Agences du SNU impliquées et le développement de l'esprit d'équipe, pour l'identification des activités stratégiques et les conditions de leur mise œuvre.

Conclusion n°2 : Des résultats majeurs ont été atteints au cours de ces trois années, notamment en ce qui concerne la promotion du secteur privé et l'appui à la création d'emplois, l'accroissement de l'accès au crédit des petites entreprises à travers le renforcement des capacités de quelques institutions de micro finance, l'appui au processus de réintégration des ex combattants, les stratégies et la contribution à la préservation de l'environnement et l'assistance financière et technique au monde agricole en vue de la maîtrise des techniques de production et de l'accroissement des productivités. Tous ces importants résultats sont le fruit de l'union des expertises techniques mobilisées par

l'ensemble des agences du SNU et le partenariat développé avec les acteurs locaux et nationaux, malgré l'absence de mécanismes formalisés de l'UNDAF pour leur association au cours de certaines étapes de mise en œuvre.

2.2.4.2 Recommandations

Recommandation n°1 : La problématique de la synergie entre le système éducatif/formation et les besoins en compétences des entreprises demeure cruciale pour la résolution des problèmes d'emplois et de productivité des travailleurs ; le SNU gagnerait à s'investir dans l'élaboration d'une stratégie visant une meilleure synergie. Cette stratégie devra s'appuyer sur une évaluation des besoins en compétences des secteurs identifiés comme porteurs dans le PND 2016-2020.

Recommandation n°2 : Le développement des PME/PMI étant nécessaire pour la création d'emplois et la réduction de la pauvreté, les actions en faveur de l'accès au crédit des PME/PMI devront être renforcées. Celles-ci devront porter notamment sur le renforcement des capacités managériales ou de gestion des dirigeants.

Recommandation n°3 : Les leçons apprises du développement de chaînes de valeur dans la filière du manioc devront servir d'exemple pour étendre l'objectif à d'autres produits agricoles en conformité avec les secteurs porteurs identifiés dans le PND 2016-2020.

Recommandation n°4 : A partir des expériences tirées de l'Initiative Cash Transfer, le SNU devra soutenir l'élaboration d'une stratégie efficace de transferts conditionnels visant l'éducation des enfants, l'utilisation des centres de santé, la nutrition, et l'exercice d'activités génératrices de revenus par les bénéficiaires.

Recommandation n°5 : La destruction des forêts constituant une menace pour l'environnement en milieu rural, le SNU devra soutenir des actions en faveur de l'implication des parties prenantes dont les personnes du milieu rural dans la gestion des biens communs et faciliter la reprise en main effective des forêts classées et des parcs nationaux infiltrés par les paysans clandestins. Il est important que la mise en œuvre du Programme National REDD+ s'accélère et se poursuive dans les années suivantes avec une implication effective de la société civile. L'implication des collectivités locales devra être également plus effective et efficace. Il en est de même pour les réponses à adopter face aux changements climatiques.

Recommandation n°6 : Il est important que les Agences du SNU mettent en place des plateformes de concertation avec la partie nationale sur la base des échanges sectoriels qui seront initiés par le Gouvernement dans le cadre du PND 2016-2020. Il faut accroître le plaidoyer en vue d'une plus grande implication du Gouvernement dans les orientations stratégiques et dans l'identification des activités du Groupe Effet UNDAF 2. Le plaidoyer devra aboutir à la désignation de points focaux dans les Ministères concernés.

Recommandation n°7 : Le Groupe Effet UNDAF 2 devra améliorer sa stratégie de communication pour contribuer à la mobilisation des ressources de façon diversifiée en vue de réduire les effets néfastes des contraintes des bailleurs sur la mise en œuvre des activités programmées.

2.3 Effet UNDAF 3 : Services sociaux de base

Le SNU entend renforcer son appui visant la contribution à l'universalisation de l'enseignement primaire à travers l'amélioration des conditions d'accueil des écoles et l'amélioration de l'accès aux services de santé pour l'ensemble de la population et plus particulièrement pour les femmes, enfants et autres groupes vulnérables. Concernant l'appui à la réponse nationale dans la lutte contre le VIH/SIDA, le SNU vise à améliorer l'accessibilité des services de prévention et de prise en charge. L'UNDAF met également l'accent sur le développement d'une politique de socle de protection sociale.

2.3.1 Principaux résultats et acquis

Produit 3.1: Les filles et les garçons en âge d'être scolarisés ont un accès équitable à l'enseignement primaire de qualité

Le SNU a contribué à l'amélioration des conditions d'accès à l'éducation à travers une diversité d'actions touchant à la fois le relèvement du niveau d'équipements des infrastructures scolaires et de renforcement des capacités institutionnelles. Les cantines scolaires ont été également fortement appuyées pour favoriser la scolarisation en primaire surtout pour les filles. Un fort plaidoyer en faveur de l'éducation comme étant une des conditions préalables pour l'émergence et d'atout pour jeter les bases du dividende démographique. L'adoption récemment de la politique de scolarisation obligatoire.- bien qu'elle soit loin d'être réalisée en 2020- est un résultat important de ce fort plaidoyer. A cela s'ajoute l'assistance technique apportée pour le développement de stratégies sectorielles.

Dans le cadre de la protection des enfants, en particulier des filles, en milieu scolaire, le SNU a appuyé le MENET pour i) la validation d'un certain nombre de textes de lois et de textes juridiques ii) l'élaboration et l'adoption d'une politique nationale sur l'alphabétisation, iii) la conduite d'une stratégie nationale de lutte contre les grossesses en milieu scolaire³, iv) l'élaboration de la stratégie d'alimentation scolaire en vue de la mobilisation des ressources additionnelles pour la pérennisation du programme des cantines scolaires ; vi) l'élaboration et la mise en œuvre d'une politique de lutte contre la violence en milieu scolaire. Ces appuis ont été renforcés par l'accompagnement de 120 clubs de mères pour améliorer l'éducation des filles. Enfin, les cantines scolaires soutenues par le SNU ont touché 420 000 élèves dont 44 % des filles des écoles primaires en milieu rural et des modules de formation ont été dispensés en direction de 81 cantines scolaires.

Le SNU a aussi contribué à l'acquisition du mobilier scolaire, au soutien du MENET pour la création des collèges de proximité afin d'améliorer l'accès au cycle secondaire et l'accompagnement du Ministère dans l'amélioration des conditions de formation initiale des enseignants dans les centres de formation pédagogique (CAFOP). Des équipements en matériel informatique et multimédia ont été mis à la disposition de certaines structures nationales pour permettre l'utilisation des TIC dans le système de formation continue des enseignants du primaire. Le SNU a appuyé l'organisation de la revue à mi-parcours du plan d'action à moyen terme du Ministère permettant la mobilisation des ressources additionnelles en faveur du secteur éducatif à travers le partenariat mondial pour l'éducation en vue de la construction des écoles et des salles de classe.

Tous ces efforts ont permis d'enregistrer de réels progrès du taux brut de scolarisation passant de 85,7% en 2011-2012 et à 95,4 % en 2014-2015. Le taux net de scolarisation est passé de 68 % en 2011-2012 à 78,9 %. L'indice de parité entre sexes dans l'enseignement primaire s'est nettement amélioré, se situant à 0.99 en 2014. Toutefois, les disparités entre les zones urbaines et les zones rurales restent encore importantes.

Produit 3.2 Les femmes et les enfants, les adolescents et les jeunes bénéficient de services de Santé maternelle et infantile de qualité et d'intervention à haut impact sur leur survie.

Les contributions du SNU dans le secteur de la santé ont pris plusieurs formes, en particulier le renforcement des capacités, l'appui aux préparatifs pour une riposte effective à la maladie du virus

³ Dans cadre, il y a eu l'élaboration de la stratégie nationale d'alimentation scolaire (2012-2017), la «Campagne zéro grossesse à l'école» et la diffusion de leçons de vie sur les thématiques de Santé Sexuelle et de la Reproduction comme approche d'éducation sexuelle complète dans l'ensemble des DRENET. Près 3 millions d'élèves/stagiaires du primaire (62% des écoliers), du secondaire (60% des élèves) et des CAFOP (74% des stagiaires) ont été touchés. En outre, 100 clubs (384 élèves et 86 encadreurs) ont été formés en technique d'animation et paire éducation SSR dans quatre (4) DRENET d'Abidjan. Une étude aussi a été menée sur la violence en milieu scolaire et une autre sur les enfants en dehors de l'école ; cette étude va faciliter des solutions appropriées à chaque région pour mettre en vigueur la politique de la scolarisation obligatoire.

d'Ebola, le renforcement du partenariat avec le Fonds Mondial pour intensifier la lutte contre paludisme et le VIH et le renforcement du partenariat avec GAVI sur la vaccination, l'appui à l'amélioration des infrastructures sanitaires et les plaidoyers pour certains agendas prioritaires tels que la nutrition pour lequel un appui technique conséquent du SNU a été assuré.

En matière de renforcement des capacités, les efforts ont porté sur la formation de 194 prestataires de santé à l'offre des Soins Obstétricaux et Néonataux d'Urgence (SONU) dont 84% appliquent correctement leurs connaissances, 67 acteurs clés et 176 prestataires de santé sur la revue, la surveillance et la riposte aux décès maternels, de 575 agents de santé communautaire dans 8 districts des zones à fort taux de mortalité infantile, infanto-juvénile, maternelle et néo-natale, à la promotion des pratiques familiales essentielles et à la prise en charge intégrée des maladies du nouveau-né et de l'enfant au niveau communautaire. La formation a également touché 198 pharmaciens et gestionnaires de pharmacie en gestion logistique des produits de santé et à l'utilisation du logiciel CHANNEL.

En matière d'amélioration des infrastructures et équipements sanitaires, les efforts ont porté sur le renforcement du plateau technique de 98 centres de santé de 35 districts sanitaires avec la mise à disposition d'un important lot de matériels, équipements et Kits de Santé de la Reproduction pour un objectif d'équiper 100 structures sanitaires en 2015. A cela s'ajoute (i) la mise à disposition de médicaments essentiels, de kits d'accouchements dans 17 Districts sanitaires de l'Ouest, du Sud-Ouest et du Grand Abidjan où environ 750.000 enfants de moins de 5 ans et 185 000 femmes enceintes ont été ciblés par cet appui et (ii) la mise de produits contraceptifs sur toute l'étendue du territoire. Dans le cadre de la prévention des grossesses en milieu scolaire, il y a une offre de services intégrés SR/PF/VIH qui est effective dans environ 88% des 163 SSSU ainsi que des infirmeries scolaires et autres structures affiliées sur toute l'étendue du pays. Dans ce cadre, l'offre du paquet intégré de services a permis de suivre régulièrement, 78 504 personnes sous PF, d'inclure 47 000 nouvelles utilisatrices et de protéger 81 000 clientes contre les grossesses précoces et non désirées depuis 2013 grâce à une gamme diversifiée de produits contraceptifs. De même le dépistage du cancer du col de l'utérus dans les services de santé maternelle a été intégré dans 58 établissements sanitaires avec la formation de 128 prestataires et le renforcement du plateau technique des formations sanitaires. En outre, la mise en œuvre de la Stratégie de réorganisation des services de Santé de la Reproduction s'est traduite par l'intégration des services de santé maternelle, la planification familiale, la prévention et la prise en charge du VIH dans quinze (15) établissements sanitaires. Le SNU a également contribué au renforcement de l'offre de service de PF puisque l'on est passé de 60 à 81% de structures sanitaires qui offrent des prestations de planification familiale. En matière d'intégration des services SR/PF/VIH, 250 formations sanitaires ont bénéficié de la réorganisation des services de santé dans 19 districts sanitaires du pays.

Au plan nutritionnel, avec l'appui du SNU le Gouvernement a adhéré à l'initiative Scaling Up Nutrition (SUN) en juillet 2013. La politique nationale de nutrition 2016-2020 a été également revue et le plan multi sectoriel d'action en vue du passage à échelle des interventions nutritionnelles et sensibles à la nutrition a été développé.

Le SNU a joué aussi un rôle de premier plan dans certains plaidoyers et plus particulièrement sur les questions de vaccination et de Couverture Sanitaire Universelle (CSU). Ainsi, aujourd'hui, des progrès sont effectifs, avec 94% des enfants vaccinés en BCG, 78% protégés contre la rougeole et 89% contre la Fièvre Jaune. Cela traduit une couverture en hausse en comparaison à la couverture vaccinale de base de 63% en 2012 en vue d'atteindre les 95% en 2015. En matière de Couverture Sanitaire Universelle, l'appui technique au Ministère de la Santé et de la lutte contre le Sida a consisté à renforcer les capacités des acteurs sur les concepts de la CSU et l'organisation de divers ateliers de réflexions sur les capacités d'une offre de soins de qualité à renforcer en vue de la mise en place de la Couverture Maladie Universelle (CMU) initialement prévue pour janvier 2015. En outre, le SNU a appuyé l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie nationale de financement de la santé pour tendre vers la CSU ainsi que l'élaboration du cadre de suivi des progrès vers la CSU.

Malgré ces progrès, le taux d'utilisation des services de santé au niveau du secteur public est encore faible soit 27% et dénote, en partie, certaines inégalités d'accès aux services de santé ainsi que de la qualité de ces services. L'appui aux préparatifs pour une riposte effective à la maladie à virus Ebola a permis de renforcer le système national de santé pour faire face à la menace du Virus Ebola à travers l'appui à la mise en place de 16 centres de traitement anti-Ebola, l'équipement des districts sanitaires en matériels de protection individuelle, en véhicules ambulances, en motos, de dispositifs de lavage de mains et accessoires divers pour une réponse efficace. Ce renforcement de capacités a été complété par des campagnes de sensibilisation ciblant les couches à forts risques en vue d'induire un changement de comportements nécessaires à la prévention de l'Ebola

Le partenariat avec le Fonds Mondial pour intensifier la lutte contre paludisme et le VIH et le partenariat avec GAVI sur la vaccination ont permis de renforcer les actions de prévention des maladies prioritaires et celles évitables par la vaccination à travers la réalisation de la campagne nationale de distribution des moustiquaires imprégnées aux populations avec une distribution de 12.831.042 moustiquaires aux ménages dans 71 districts (situation fin Mai 2015). A cela s'ajoutent la prévention et la prise en charge du VIH au niveau communautaire, la prise en charge des cas de paludisme et de la diarrhée chez les enfants de moins de 5 ans au niveau communautaire par un réseau de plus de 2500 agents de santé communautaire.

Un appui technique continu dans le domaine de la nutrition a été apporté au Gouvernement dans le cadre du mouvement Scaling-up Nutrition. Cet appui a abouti à l'élaboration d'une stratégie nationale multisectorielle de nutrition finalisée en 2015. Le SNU a aussi appuyé l'élaboration de plusieurs documents, tel que le protocole national de prise en charge de la malnutrition aigüe et a accompagné les efforts pour assurer la lutte contre les carences en micronutriments chez les enfants de moins de cinq ans à travers la supplémentation biannuelle en vitamine A et le déparasitage. Au niveau opérationnel, le SNU a aussi appuyé la prise en charge de la malnutrition aigüe sévère et modérée, et la promotion des bonnes pratiques d'alimentation du nourrisson et du jeune enfant.

Malgré tous ces efforts et progrès enregistrés, les inégalités régionales des ressources et des infrastructures sanitaires contribuent aux faibles performances du système sanitaire et les déficits sociaux dans certaines régions. Le SNU n'a cessé d'attirer l'attention des autorités compétences sur l'importance d'effectivité d'un plan d'actions pluri annuel pour réduire ces inégalités. La problématique centrale se pose en termes de capacités du ministère, et/ou de la volonté politique à mettre en œuvre des réformes nécessaires pour réduire ces inégalités en veillant au respect de la carte sanitaire et en renforçant les capacités des ressources humaines. Le PNDS 2012-2015 a évalué les besoins en la matière (RHS et IEM) et la planification requise. Cependant, les réalisations de ces dernières années ne s'inscrivent pas totalement dans les orientations de correction de façon progressive des inégalités.

Produit 3.3 Les populations en particulier les femmes, les jeunes et celles hautement vulnérables bénéficient d'une offre accrue de services de prévention et de prise en charge globale de l'infection VIH, des IST et du Sida

Dans le domaine du VIH/SIDA, le SNU a continué ses actions sur les questions de sensibilisation pour atteindre 5800 jeunes sur le VIH/Sida et sur la santé sexuelle et reproductive, 800 personnes conseillées et dépistées pour l'infection à VIH, plusieurs millions de préservatifs (de type masculin et féminin) ont été distribués à Bondoukou dans la cadre du lancement de la caravane «jeunesse saine, protège-toi» (vacances-saines). Cette action a été menée en collaboration avec le Ministère de la Jeunesse. Au cours de la compétition africaine de basketball dénommée AFROBASKET qui a eu lieu à Abidjan dans la commune de Treichville, 19 000 personnes dont 13 000 hommes et 6 400 femmes, ont été sensibilisées sur le VIH/Sida et les VBG avec 56% de jeunes de 15 à 24 ans. Enfin, des dépliants sur la prévention de la transmission mère enfant du VIH, le CDV et les antirétroviraux pour près de 10 000 personnes ont été distribués. Malgré l'absence d'indicateurs provenant du système de suivi/évaluation de l'UNDAF, 171 centres de santé ont intégré la PTME/PEC permettant d'offrir la CPN et un dépistage à plus de 12 000 femmes enceintes. Les efforts de plaidoyer menés par le SNU

ont permis d'intégrer l'appui nutritionnel dans le dispositif global de prise en charge du VIH/SIDA, permettant ainsi une adhésion encore plus importante des malades au traitement dans les zones ciblées. Parmi ces efforts, il y a l'engagement de l'équipe conjointe des agences du SNU au niveau régional durant les visites conduites en Côte d'Ivoire pour renforcer le plaidoyer à très haut niveau sur l'option B+ et sur le traitement de SIDA pédiatrique. La nomination de la Première Dame de Côte d'Ivoire comme ambassadrice de bonne volonté de l'ONUSIDA est un engagement politique fort et un des atouts de la Côte d'Ivoire.

Produit 3.4 Les enfants et les femmes particulièrement celles du milieu rural ont accès à l'eau potable, à l'assainissement amélioré et à l'hygiène

Le SNU a renforcé ses actions de sensibilisation et de construction d'ouvrages d'assainissement. Les plaidoyers effectués à haut niveau ont permis d'amorcer l'implication effective des services déconcentrés dans la promotion de l'assainissement de base. Ainsi, des arrêtés préfectoraux créant des comités départementaux ATPC ont été signés dans plusieurs préfectures. En effet, 700 villages ont mis fin à la pratique de la défécation à l'air libre et 600 élèves de deux écoles primaires ont accès aux ouvrages d'assainissement amélioré dans le département de Kouibly. Environ 67 000 personnes, y compris les parents de 11 000 enfants de 0 à 5 ans en provenance des districts sanitaires de Tiassalé, Adiaké et Abidjan, ont été sensibilisées sur les bonnes pratiques d'hygiène. En matière d'amélioration de l'environnement sanitaire, le SNU a appuyé la construction de plus de 23.000 nouvelles latrines. Une assistante technique a été fournie conjointement avec l'Union Européenne pour le développement d'une politique sectorielle d'assainissement.

Pour l'eau potable, l'effort s'est porté sur l'accès à l'eau potable pour 30000 personnes y compris des populations rapatriées et l'accès à l'assainissement de base pour plus de 600 000 personnes vulnérables de 1250 villages ; environ 61 800 personnes bénéficiaires consomment de l'eau potable grâce à l'aménagement et à la remise en service de 40 points d'eau dont 11 PMH remplacés dans les Districts sanitaires d'Adiaké, Aboisso et Tiassalé et de Kouibly, et grâce aussi à l'utilisation des comprimés Opur aquatabs dans les Districts sanitaires de Soubré, Mankono, Bouna, Boundiali, Sakassou et Béoumi ; onze nouveaux points de vente des pastilles Opur aquatabs ont été installés.

Pour rendre l'environnement politique favorable à un accès équitable à l'eau, l'hygiène et l'assainissement de la population, un pacte de durabilité pour la gestion des infrastructures d'eau et d'assainissement a été signé par plusieurs ministères cinq Ministères. Le processus d'élaboration d'une stratégie nationale d'hygiène a été lancé, de même que l'élaboration d'un manuel sur les normes nationales en matière d'ATPC. Dans la même dynamique, le SNU a également développé des partenariats avec 13 ONG nationales et internationales et continue de renforcer les capacités techniques des ministères de l'Eau, Hygiène et Assainissement avec les technologies à faible coût comme l'ATPC et les forages manuels.

Malgré cet accompagnement du SNU, 33 % de la population rurale n'ont pas eu accès à l'eau potable en 2013 et d'importants efforts en matière d'hygiène et d'assainissement sont encore à redéployer pour éviter certaines maladies.

Produit 3.5 Les institutions nationales adoptent des mécanismes de protection sociale et assurent la protection des groupes vulnérables

Le SNU a appuyé la préparation de la stratégie nationale de protection sociale 2013-2015. Ce document offre un cadre d'intervention pour les actions visant à renforcer l'assistance aux groupes les plus démunis ou vulnérables. Le SNU a essayé d'être très vigilant sur les VBG à travers une diversité d'actions au niveau national et dans les régions. Ainsi, il y a eu une prise en charge holistique de plus de 1022 survivantes des VBG, dont 348 cas pour violences sexuelles au regard de l'objectif fixé à 100 survivantes de viol à prendre en charge aux plans (i) médical dans les 72 h, (ii) psychosocial (iii) juridique et judiciaire soit 3,5 fois plus de cas enregistrés. Environ 61% des survivants obtiennent une prise en charge médicale dans le délai recommandé, 55% demandent et obtiennent l'accès à la justice

mais 10% seulement obtiennent une réparation, y compris la condamnation des auteurs. Il est aussi à noter que 25 sur 43 plateformes de lutte contre les VBG, soit environ 60%, offrent la protection spécialisée aux victimes de VBG et rendent compte de leur travail de prise en charge à la Coordination Nationale VBG.

Grâce au plaidoyer constant et l'appui technique et financier du SNU, une politique nationale de Protection sociale ainsi qu'une politique de Protection de l'enfant, assortie de plans d'actions budgétisés, ont été élaborés de manière participative et adoptés par le Gouvernement. Avec l'appui du SNU, les services de protection de l'enfant ont été renforcés, en termes de standards, capacités opérationnelles, et cadres de coordination multisectorielle; tandis que des réseaux locaux de protection de l'enfant ont été mis en place dans 743 localités dans 50% des départements. Environ 3 700 enfants victimes d'abus de violence ou d'exploitation ont été détectés, référés et pris en charge. Le nombre moyen d'enfants victimes référés a progressé de un enfant victime en moyenne par jour à quatre, traduisant ainsi une plus grande prise de conscience des populations et un meilleur système de référence aux services appropriés.

2.3.2 Efficacité, efficience et durabilité

2.3.2.1 Efficacité

Au niveau du secteur de l'Education, les appuis du SNU aux cantines scolaires, à la distribution des fournitures scolaires pour alléger les frais scolaires des filles, aux activités d'alphabétisation des filles, à l'élaboration d'un plan d'accélération et la formation des enseignants sur des modules, le fort plaidoyer pour l'adoption par le gouvernement de la politique de scolarisation obligatoire ainsi que la prévention de la violence contre les enfants et des grossesses en milieu scolaire ont contribué à accroître l'admission des filles et des garçons en âge d'être scolarisés en première année du primaire dans les zones d'intervention. Cependant, des inégalités d'accès à l'école primaire persistent d'une part entre les filles et garçons et d'autre part entre zones rurales et zones urbaines. Mais au-delà du problème de l'accès des enfants à l'éducation, il y a des causes sous-jacentes comme le nombre insuffisant d'écoles et de salles de classes dans certaines localités du pays et en particulier dans sa partie Nord où il y a une insuffisance d'enseignants freinant ainsi l'accès des enfants en âge scolaire même là où les salles de classes existent.

Pour le secteur de la *santé et de lutte contre le VIH/SIDA*, l'appui du SNU à travers les initiatives conjointes MUSKOKA et H4+ mises en œuvre dans les zones à fort taux de mortalité maternelle dans le pays, le renforcement des capacités du personnel de santé et des agents de santé communautaire et l'équipement des centres de santé en matériel et médicaments ont contribué à maximiser les accouchements assistés par du personnel de santé qualifié, la prévalence contraceptive et la couverture vaccinale dans les zones d'intervention. La formation, la coordination, la supervision et l'approche communautaire et familiale ont contribué à l'extension des services de CPN offrant la PTME qui est passée de 48% à 80%, maximisant ainsi la couverture des femmes séropositives qui reçoivent des antirétroviraux pour réduire le risque de transmission du VIH de la mère à l'enfant. Le SNU a aussi contribué à rendre disponibles, dans une certaine mesure, des kits PEP pour prendre médicalement en charge des survivantes de viols dans un délai de 72 h avec plusieurs portes d'entrée et la mise en place de plateformes au nombre de 31. Cependant, les services de Planification familiale sont encore limités à l'intérieur des services de santé face à une forte demande. Le SNU a aussi joué un rôle important dans l'approvisionnement des médicaments essentiels et lors de la crise du virus d'Ebola à plusieurs niveaux (national, local et communautaire).

Pour le secteur de la Nutrition, le plaidoyer et l'appui technique du SNU en collaboration avec les PTF dans le cadre du Mouvement Scaling-up nutrition ont abouti à l'élaboration d'une stratégie nationale multisectorielle de nutrition coordonnée par le Conseil nationale de la nutrition, au niveau de la Primature. Le SNU a aussi contribué au renforcement des capacités dans le domaine de la nutrition et à la mise à disposition d'intrants essentiels au niveau des formations sanitaires et communautaires.

En matière d'assainissement et d'accès à l'eau potable, le SNU a appuyé l'introduction dans le PND de l'approche APTC créant ainsi les conditions d'appropriation par le pays de la politique d'assainissement où les populations en milieu rural vont construire et utiliser des latrines. Pour l'eau potable, le SNU assiste le gouvernement pour réaliser des forages manuels à faible coût pour que les populations du milieu rural aient accès à l'eau potable, à l'assainissement amélioré et à l'hygiène. Au niveau politique, le SNU a fourni une assistance technique pour le développement de la lettre de politique sectorielle sur l'assainissement,

2.3.2.2 Efficience

Les cantines scolaires et la sensibilisation pour l'accès à l'école surtout pour les filles ont incontestablement participé à l'augmentation des effectifs et la ponctualité des élèves aux cours. Mais ces résultats encourageants devraient être étendus à plus grande échelle grâce à des moyens plus importants et une meilleure organisation de la part du Ministère de l'Education, d'autant plus que la scolarisation obligatoire adoptée place le gouvernement donnant plus de responsabilités et de défis à relever. Au niveau du secteur de la santé, l'élaboration de la politique et la révision de la liste des médicaments ainsi que la fourniture des médicaments essentiels pour les femmes et les enfants ont contribué à une meilleure satisfaction des commandes des pharmacies des districts sanitaires en médicaments, estimée à 92%. En revanche, pour le VIH/SIDA l'appui à la mise en œuvre des programmes n'a pas souvent été apporté dans les délais requis avec les coûts estimatifs nécessaires. Concernant la protection sociale, il n'y a pas eu d'initiatives conjointes pour la mobilisation de ressources sauf pour le PBF et les fonds prioritaires ; les agences sont encore sous l'effet de la pesanteur du reflet des initiatives individuelles. Le système national d'Assurance Maladie dénommée Couverture Maladie Universelle (CMU) mis en place dans le pays n'est pas encore opérationnel sur le terrain. Il semblerait que les conditions techniques ne soient pas encore totalement réunies. Enfin, le manque de coordination et de synergie entre les deux ministères en charge de l'Eau et l'assainissement réduit l'efficacité des interventions.

2.3.2.3 Durabilité

L'appui du SNU a favorisé le renforcement des mécanismes nationaux du système sanitaire avec le regroupement du programme de santé infantile et le programme mère enfant ; il en est de même pour la relance du programme de santé scolaire et universitaire. Cependant, l'instabilité au niveau du Ministère de la Santé, avec les changements fréquents de Ministres, et la juxtaposition des plans de travail des différentes agences du SNU en lieu et place d'une réelle planification conjointe, constituent encore des contraintes majeures pour la durabilité des politiques de santé en place dans le pays. Les activités du programme VIH/Sida contribuent dans une grande mesure au renforcement des mécanismes nationaux existants. Trois lois ont été promulguées et particulièrement la loi N° 2014-430 portant régime de prévention de protection et de répression en matière de lutte contre le VIH et le Sida.

Au niveau du secteur de l'éducation, autant pendant la crise post électorale le SNU a développé une stratégie d'adaptation et de contournement des obstacles liés à la crise, autant aujourd'hui les grèves dans le pays qui surviennent de façon répétitive en milieu scolaire laissent de faibles marges de manœuvre pour consolider les acquis.

2.3.3 Contraintes et insuffisances

Les principales contraintes rencontrées sont :

- Pour le secteur de la santé, deux initiatives MUSKOKA et H4+ ont permis de renforcer ces trois dernières années la collaboration entre OMS UNICEF UNFPA ONUSIDA et ONUFEMMES ; toutefois, les programmes conjoints sont encore limités ;
- Le secteur Assainissement et Eau potable bien que répondant suffisamment aux besoins réels du pays et constituant une intervention à haut impact sur la réduction de la morbidité et mortalité infantiles, est un secteur pauvre qui n'a jamais attiré plusieurs de partenaires

techniques et financiers à l'exception de l'UNICEF. L'Etat, n'a pas encore toutes les capacités et stratégies suffisantes, compte tenu de la diversité des problèmes à résoudre dans ce secteur ;

- Dans le domaine de la santé, la mise en œuvre des projets appuyés par le SNU accuse quelques fois du retard en raison des ressources qui ne sont pas disponibles à temps. L'insuffisance de célérité dans le traitement des dossiers de soumission au niveau de l'administration publique semble expliquer parfois cet état avec un impact réel sur l'efficacité des projets et programmes sanitaires appuyés par le SNU.

Au plan général, l'insuffisante implication des acteurs sectoriels dans les processus de planification des interventions annuelles des agences du SNU et les difficultés liées au choix des ONG dans la mise en œuvre de certains projets sociaux créent parfois des tensions entre les agences et certains partenaires nationaux.

2.3.4 Conclusions et recommandations

2.3.4.1 Conclusions

Conclusion N°1 : Les appuis du SNU ont ciblé des vecteurs de changement et des domaines stratégiques à travers l'accent mis pour protéger les enfants, en particulier des filles, y compris en milieu scolaire en clarifiant le cadre juridique et en appuyant la stratégie nationale de lutte contre les grossesses en milieu scolaire tout en renforçant les cantines scolaires. La mise à niveau des compétences des enseignants a été également une préoccupation à travers l'effectivité des TIC dans le système de formation continue des enseignants du primaire. Toutefois, tous ces efforts ne se traduisent pas encore de façon éclatante sur les performances du système scolaire compte tenu des déficits accumulés.

Conclusion N° 2 : L'intégration de la PTME/PEC au niveau de certains centres de santé, le renforcement des capacités du personnel de santé et des agents de santé communautaires et l'amélioration des équipements des centres de santé en matériel et médicaments a contribué au relèvement de plusieurs services sanitaires à fort impact sur la vie quotidienne des populations de plusieurs localités. Il en est de même pour les accouchements assistés par du personnel de santé qualifié, la prévalence contraceptive et la couverture vaccinale dans les zones d'intervention des Agences du Système du SNU. Les disparités régionales des ressources humaines et des équipements n'ont pas encore trouvé un fort écho pour mettre en place une stratégie nationale de résorption progressive de ces disparités.

Conclusion N° 3 : La contribution du SNU à travers l'offre de services intégrés SR/PF/VIH a été très stratégique et pertinente en visant surtout la prévention des grossesses en milieu scolaire. Ces services sont effectifs dans presque tous les SSSU, infirmeries scolaires et autres structures affiliées sur toute l'étendue du pays.

Conclusion N° 4 : Dans le domaine de l'accès équitable à l'eau, l'hygiène et l'assainissement de la population, des plaidoyers du SNU ont permis l'implication effective des services déconcentrés dans la promotion de l'assainissement de base avec la signature des arrêtés préfectoraux créant des comités départementaux ATPC dans plusieurs préfectures. Malgré les efforts entrepris dans le secteur de l'eau, l'hygiène et l'assainissement au regard des besoins réels du pays ont enregistré encore dans ce secteur d'une part un accès limité des populations à l'eau potable, et d'autre part une faible utilisation des latrines et une pratique du lavage des mains au savon non encore entrés dans les habitudes des communautés rurales. En termes d'appui institutionnel au secteur de l'assainissement, une lettre révisée de politique sectorielle Assainissement et Drainage a été validée en septembre 2015.

Conclusion N° 5 : dans le cadre des interventions de la protection de l'enfant, le SNU a contribué au renforcement des services et à l'extension des réseaux locaux en matière de protection de l'enfant et avec plus de la moitié des structures sociales offrent une protection spécialisée aux victimes de Violences Basées sur le Genre.

2.3.4.2 *Recommandations*

Recommandation N° 1 : le SNU devrait renforcer ses actions de lutte contre les grossesses en milieu scolaire et la réduction des inégalités d'accès à l'éducation dans les régions à faible scolarisation avec un accent particulier pour l'éducation des filles.

Recommandation N°2 : les efforts du SNU devront être redéployés pour améliorer la qualité des services de santé avec une disponibilité de services de santé intégrés y compris les services en SONUB et SONUC, PF au niveau des structures sanitaires. Une stratégie de communication et un plaidoyer sont à mener à plusieurs niveaux surtout au niveau du ministère de la santé pour l'augmentation des ressources financières et leur utilisation efficiente afin de pérenniser les acquis actuels et améliorer la santé des populations y compris la SMNI **ainsi que la mise en œuvre effective de la CMU comme moyen d'améliorer l'accessibilité à des soins de qualité et abordables.**

Recommandation N° 3 : le SNU, tout en continuant à consolider et à massifier les actions ciblant les grossesses en milieu scolaire, devrait multiplier les opportunités de sensibilisation des jeunes lors des manifestations sportives et culturelles d'une part sur l'utilisation des moyens contraceptifs et d'autre part sur la prévention et la tolérance vis-à-vis des personnes touchées par le VIH/SIDA.

Recommandation N° 4 : l'assainissement et l'hygiène ne sont pas encore inscrits parmi les grandes priorités ; ils ont pourtant un fort impact direct sur la santé et la qualité de la vie des populations. Le SNU devrait s'investir dans ce domaine dans le cadre des ODD sur certains référentiels programmatiques et guides de sensibilisation, avec un projet pilote dans le cadre d'un programme de développement intégré au niveau local, pour que le gouvernement l'inscrive dans un agenda prioritaire au niveau national et au niveau des collectivités locales.

Recommandation N° 5 : les actions de plaidoyers et les efforts conjugués de toutes les agences du SNU sur les violences basées sur le genre ont permis de mobiliser plus d'acteurs et d'intégrer ce problème dans plusieurs secteurs. Il s'agira pour le SNU de continuer ces actions de sensibilisation tout en veillant à ce que cette thématique soit suffisamment prise en compte dans le prochain plan d'actions du PND en rendant effectif un fort leadership politique et un programme d'actions pluri annuelles mobilisant toutes les forces vives du pays dans toutes les sphères productives et sociales .

III. ANALYSE DES MECANISMES DE COORDINATION ET DE SUIVI/EVALUATION

3.1 Forces et faiblesses des mécanismes de coordination

3.1.1 *Equipe Pays*

Les entretiens menés ont montré que, de façon générale, l'Equipe Pays connaît un mode de fonctionnement normal et s'est beaucoup investie dans le renforcement des activités de plaidoyers sur plusieurs questions comme la réconciliation nationale, les thèmes de l'émergence, des ODD et de l'efficacité des mécanismes de coordination entre les partenaires et les agences du SNU. Elle s'est aussi bien engagée pour créer toutes les conditions de réussite du Plan prioritaire de consolidation de la paix. Ses liens de partenariats avec les PTF se sont beaucoup renforcés grâce à la cohésion des chefs d'agences, aux initiatives conjointes avec certains PTF (Santé, nutrition, Développement et Foncier Rural , et PND) et le leadership joué par le Coordonnateur Résident dans ses relations de travail et de dialogue concerté avec le gouvernement et les PTF. Plusieurs mécanismes de concertation et de coordination ont ainsi été mis en place en particulier, les groupes de travail selon les piliers du PND au niveau général (chefs de mission et de coopération) et au niveau sectoriel (principalement 8 groupes). La coordination stratégique avec les PTF se limitent principalement au niveau du Coordinateur Résident et de certains chefs d'agences sans une réelle dynamique avec les groupes effets UNDAF pour mieux développer certains partenariats techniques et financiers en lien avec les projets opérationnels sur le terrain.

3.1.2 Comité de pilotage

Le contexte national de mise en œuvre de l'UNDAF 2013-2015 a été plutôt favorable pour que le Comité de pilotage joue pleinement son rôle de coordination, d'impulsion et de suivi des exercices d'évaluation de l'UNDAF. Le gouvernement participe activement aux réunions de la revue annuelle de l'UNDAF. Ces rencontres ont fourni un cadre de dialogue et d'échange sur les priorités du Gouvernement en matière de développement et également un cadre de plaidoyer de l'Equipe-Pays sur certains sujets urgents. Le Comité de pilotage de l'UNDAF assure efficacement le suivi du processus des revues annuelles et des évaluations de l'UNDAF. En revanche, les occasions de visites de terrain et de capitalisation des bonnes pratiques des principaux programmes à travers certaines évaluations ou études de cas manquent cruellement. En revanche, le Comité de Pilotage de l'UNDAF n'est pas habilité pour le pilotage/suivi du Plan prioritaire de consolidation de la paix puisqu'un Comité de pilotage propre à ce programme a été mis en place, avec une efficacité reconnue du fait de l'implication de la Coordination du SNU, du Ministère du Plan et du Ministère de l'Intérieur. Dans le cadre de la Déclaration de Paris, en cohérence avec les mécanismes mis en place par la Plateforme de gestion de l'aide et pour plus de rationalisation des mécanismes de coordination des politiques sectorielles, il aurait fallu éviter la création d'un Comité de pilotage propre à ce type de programme. Pour l'avenir, il serait souhaitable que le Comité de Pilotage du Plan prioritaire de consolidation de la paix se fonde dans le Comité de pilotage de l'UNDAF, avec des modalités adaptées pour les réunions des membres du Plan prioritaire de consolidation de la paix. Cette remarque est également valable pour tout autre type de programme.

3.1.3 Unité de coordination

L'Unité de Coordination, composée de cinq personnes ayant des expertises complémentaires⁴, suit régulièrement les activités des agences pour créer les meilleures conditions de synergies entre les groupes effets UNDAF et assurer régulièrement la production annuelle du rapport de mise en œuvre de l'UNDAF. Les membres de l'Unité de Coordination travaillent ensemble de façon continue depuis 2011 ; cela constitue un grand atout pour l'efficacité des missions à accomplir. L'esprit d'équipe anime bien l'Unité de coordination, bien que la responsable de l'Unité soit sollicitée, depuis juin 2014, une partie de son temps de travail pour assurer le suivi de la mise en œuvre du Plan prioritaire de consolidation de la paix ; mais elle a également pour mandat d'assurer efficacement le suivi de toutes les activités de l'UNDAF 2013-2015. Par ailleurs, il est important de noter que les Clusters ont été supprimés et les ministères techniques assurent la conduite des travaux des groupes sectoriels. Les activités classiques de coordination sont bien assurées mais le travail d'innovation dans les initiatives de réflexion stratégique manquent pour permettre à l'Equipe Pays de mieux orienter les programmes et les plaidoyers. Une feuille de route plus stratégique pourrait, pour les prochaines années, aider annuellement l'Unité de Coordination à susciter plus de débats et de production de notes conceptuelles sur certains thèmes émergents et la capitalisation des bonnes pratiques des programmes de l'UNDAF. Ce travail devrait se faire en bonne intelligence avec l'Unité Stratégique du PNUD et d'autres agences du SNU, sur la base d'une feuille de route précisant un nombre de thèmes communs pour des plaidoyers communs à toutes les agences du SNU.

L'Unité de coordination a été très active pour mobiliser les agences du SNU afin que leurs contributions et leur participation soient effectives et rapides pour le processus d'élaboration du PND 2016-2020. Le pilotage stratégique est assuré normalement mais avec plus d'efficacité pour le suivi des cycles d'évaluation et d'appui au processus PND (Revue PND2011-2015 et formulation du PND 2016-2020) ; les initiatives conjointes pour réaliser des visites conjointes de terrain sont rares.

⁴ Une experte internationale en coordination, chef de l'unité de Coordination, un expert international en mécanismes de coordination, un expert national en Suivi/Evaluation, une experte en Communication et un expert national pour le suivi du Plan prioritaire de consolidation de la paix.

Les initiatives de l'Unité de Coordination en direction des organisations de la société civile sont très faibles. Le partenariat avec ces organisations est assuré soit à travers le dispositif des organismes ministériels soit à travers certaines agences du SNU dans le cadre de la mise de certains projets.

Le lien de travail avec l'ONUCI et plus spécifiquement avec le département des Affaires Civiles en raison de la proximité de certaines de leurs activités avec les agences du SNU est modeste. Il serait important que les rapports de travail et de coordination se renforcent sur la base d'une feuille de route en vue de préciser les domaines et les échéances de transfert de certaines activités (mécanismes de consolidation de la paix, dynamiques communautaires de réconciliation nationale, renforcement des capacités des administrations préfectorales, appuis communautaires, etc.) aux agences du SNU d'autant plus que le désengagement de l'ONUCI commence à s'accélérer.

Lors de la formulation du prochain UNDAF, l'Unité de Coordination devrait fournir un effort exceptionnel pour renforcer les relations de travail avec les organisations de la société civile en les impliquant de façon plus claire dans les processus de formulation, de suivi, d'évaluation de l'UNDAF et les plaidoyers sur des thèmes majeurs comme les droits humains, le Genre, la participation citoyenne et le renforcement des capacités d'action de la société civile dans le processus de réconciliation nationale. La consultation pourrait être élargie aux partenaires techniques et financiers. La dynamique de coordination à travers les différents groupes de travail devrait être renforcée en mettant en avant certains thèmes comme les ODD, les droits des enfants, l'effectivité de la décentralisation, etc.

3.1.4 Dispositif de coordination de l'UNDAF

Le dispositif de suivi de l'UNDAF (Comité Programme, Groupes Effet, Groupe Suivi/Evaluation, groupes thématiques etc.) connaît dans l'ensemble un mode de fonctionnement normal, avec des dynamiques très inégalitaires selon les comités et groupes. Les partenaires nationaux sont en général faiblement représentés et/ou impliqués surtout au niveau des Groupes Effet UNDAF.

3.1.4.1 Comité Programme

Le Comité Programme a essentiellement pour objectif de coordonner les activités des trois groupes Effets dans le cadre du dispositif de pilotage et de suivi de l'UNDAF, de suivre la mise en œuvre des programmes de l'UNDAF et de faire des recommandations au Comité de Pilotage et à l'Equipe Pays. Il regroupe toutes les agences et représente une structure charnière de coordination et de mise en commun des leçons apprises par toutes les agences.

Le Comité Programme se réunit mais pas de façon irrégulière pour suivre les activités des groupes effets UNDAF. Mais le suivi de ces groupes est laissé à l'Unité de Coordination limitant ainsi la portée des recommandations pour améliorer la performance du travail des groupes Effets UNDAF. Son implication dans le suivi du processus HACT a été très faible ; c'est le Comité Inter agence HACT du SNU qui a assuré tout le suivi du processus HACT ainsi que le suivi de la revue à mi-parcours du PND et du processus de préparation du PND 2016-2020. Le Comité Programme a manqué d'une certaine vigilance d'une part sur l'efficacité du groupe Effet 1 de l'UNDAF et l'amélioration du système de suivi de l'UNDAF et, d'autre part sur les mesures à prendre pour remédier à certains dysfonctionnements liés aux groupes Effets UNDAF à la production des indicateurs de suivi de l'UNDAF.

3.1.4.2 Groupes Effets UNDAF

Le dynamisme, les capacités de coordination et de plaidoyers des trois Groupes Effets UNDAF sont variables d'un groupe à un autre. Lors du processus de préparation du PND 2016-2020, les trois groupes ont joué un rôle important dans les analyses, observations, approfondissements et les propositions stratégiques selon les thématiques centrales du SNU. Les différentes versions provisoires du PND ont bénéficié de plusieurs contributions du SNU, malgré certaines faiblesses constatées sur les questions de gouvernance et mécanismes de réconciliation nationale.

Le groupe Effet 1, malgré la périodicité de ses réunions, ne réussit pas encore à déclencher de réelles synergies et une coordination efficace entre les agences du SNU aussi bien au niveau stratégique qu'au niveau opérationnel. Malgré les efforts déployés en 2014 pour produire un rapport annuel plus élaboré et de mettre en ligne certains outils, le groupe a encore du mal à dégager une approche et des propositions stratégiques. Le groupe se heurte à plusieurs difficultés. La première réside dans la diversité et la dispersion des appuis à la gouvernance dans ses multiples dimensions et l'existence de plusieurs groupes de travail qui ne reportent pas régulièrement au Groupe (Projets PBF, initiative d'appui au parlement, coordination de l'aide, etc.) leurs activités. L'absence d'un chef d'agence présidant et animant les réunions a certainement eu un impact sur la dynamique du groupe et la rigueur dans la production des rapports annuels. La seconde est liée à l'insuffisante implication de l'Unité de Coordination et le Comité Programme pour mettre en place des mécanismes et moyens adéquats et dépasser certains blocages liés à la faiblesse de leadership dans l'animation des travaux du groupe.

Le Groupe Effet 2 a bénéficié du leadership d'une chef d'agence rigoureuse et dynamique favorisant le renforcement de la cohésion entre les Agences du SNU impliquées et de l'esprit d'équipe, pour la redéfinition de ses objectifs spécifiques (produits) par rapport aux produits initiaux, l'identification des activités stratégiques et les conditions de mise œuvre. Ce Groupe s'est régulièrement réuni et ses interventions sont en cohérence avec celles prévues dans le cadre du Groupe Sectoriel « Economie et Finances Publiques » ainsi que le Groupe Sectoriel « Agriculture, environnement et développement rural » mis en place par l'ensemble des Partenaires au Développement (PAD) en Côte d'Ivoire.

Ce groupe est résolument engagé dans la mise en œuvre d'actions jetant les bases de bons mécanismes de concertation propices à la mise en œuvre du DAO. Toutefois, il y a lieu de noter l'insuffisante communication sur les résultats de l'effet 2 de l'UNDAF et sur les programmes conjoints ; de même que les difficultés à évaluer les cibles en matière de résultats du fait de l'absence ou de la faible qualité des statistiques nationales. Il a été observé également des absences de points focaux des Agences du SNU aux réunions du Groupe, ce qui n'est pas favorable à une bonne appropriation des décisions par les différentes ASNU appartenant à ce Groupe. Celui-ci devra, par ailleurs, renforcer sa collaboration avec les acteurs nationaux et favoriser plus de synergies entre ses actions et celles des bailleurs de fonds comme la Banque Mondiale et la Banque Africaine de Développement.

Le groupe Effet 3 a connu de difficultés dans la coordination et le suivi des activités de terrain, compte tenu de sa composition en cinq sous-groupes de travail selon les secteurs de concentration (Education, Santé, VIH/SIDA, Protection sociale et Eau/assainissement). Les responsables des sous-groupes n'ont pas pleinement joué leur rôle de coordination et de consolidation de leurs rapports, engendrant souvent du retard pour la finalisation du rapport général du groupe et par conséquent sur la qualité de l'information du rapport annuel de mise en œuvre de l'UNDAF.

3.1.4.3 Groupes thématiques

A. Comité Communication

Le volet Communication de l'UNDAF porte essentiellement sur les activités conjointes des agences du SNU et faiblement sur des thématiques stratégiques et de plaidoyers permettant plus de visibilité des bonnes pratiques de certains projets. Des initiatives (petits déjeuners) ont été prises pour mieux faire connaître les résultats annuels de l'UNDAF. D'autres opportunités ont été également créées sur le Genre à travers l'initiative de l'UNESCO pour la rencontre des femmes journalistes et ONU Femmes sur des thématiques très sensibles. Mais dans l'ensemble, la communication au sein du SNU reste tributaire de la diversité des messages délivrés par les services propres des agences, sans qu'il y ait un pôle unique de communication doté d'une stratégie modulaire en fonction des besoins de chacun avec la délivrance de certains messages uniques sur les grandes questions relevant de plusieurs programmes de l'UNDAF. Par ailleurs, la question de la mutualisation des stratégies et moyens de communication doit être posée dans de nouveaux termes dans le cadre du DAO permettant à la fois la lisibilité et l'efficacité des messages à délivrer pour l'ensemble du SNU. La fonction Communication devrait être

prendre en compte les messages et les préoccupations des partenaires nationaux (santé, éducation, VIH/Sida, etc.).

B. Genre

La problématique du Genre est bien prise en compte en Côte d'Ivoire à travers plusieurs documents officiels (stratégie nationale Genre, stratégie sur la violence élaborée en 2014, etc.) et divers instruments (Conseil National des Femmes, Observatoire, etc.) mais l'ancrage des bonnes pratiques et la lutte contre les violences sous plusieurs formes envers les femmes ont du mal à se mettre en place pour opérer progressivement sur certains comportements et pratiques dans toutes les sphères. Toutefois, il a été relevé une certaine prise de conscience de l'approche genre, surtout l'approche Violence Basée sur le Genre dans le nouveau PND. Le Groupe travaillé de façon très étroite avec certains partenaires nationaux (Ministère de la femme et OSC) pour intensifier les actions de sensibilisation dans toutes les sphères sur la promotion du statut juridique, social et économique de la femme devant les pesanteurs sociologiques et culturelles dans tous les milieux. Le SNU a mis en place un groupe Genre présidé par une Chef d'agence. Ses termes de référence ont été validés et les activités ont démarré timidement. Ainsi, un rapport portant sur le Gender Score Card a été produit en 2015 pour compléter la feuille de route sur les indicateurs de performance relatifs à l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. Cette feuille de route comporte huit domaines d'évaluation (planification, programmation, partenariat, capacités genre de l'UNCT, prise de décision, budgétisation, suivi/évaluation et contrôle qualité). Pour les prochaines années, le groupe Genre devrait s'investir, outre les activités de plaidoyers auprès des instances politiques, religieuses et d'autres institutions spécialisées, dans les domaines de l'approfondissement de certaines thématiques liées à :

- Indicateurs clés à suivre au niveau des politiques publiques
- Emploi et femmes
- Budget-temps des ménages ruraux et travail invisible des femmes rurales ;
- Dynamiques entrepreneuriales des femmes

3.1.4.4 *Comité des Opérations*

La mise en place de services communs avec la signature d'un « MoU » générique accepté par toutes les agences résidentes. Ce « MoU » a été concrétisé à travers la mise en place d'un service commun pour les opérations avec les agences de voyages (en 2014) et d'un service commun pour l'entretien de véhicules (en 2015). D'autres activités ont eu lieu régulièrement, tels que l'actualisation des coûts salariaux du personnel local, l'actualisation des DSA selon les régions, l'actualisation des primes payées aux partenaires qui participent aux activités du SNU, l'actualisation des médecins agréés par les NU, etc.

A travers le comité inter agence HACT, les trois agences concernées par les procédures HACT - l'UNICEF, l'UNFPA et le PNUD – ont mis en place des instruments d'harmonisation de la remise des espèces aux partenaires d'exécution, à travers l'établissement de niveaux de risques et modalités de mise en commun, aussi que l'utilisation d'instruments communs de gestion (formulaire FACE, plan de renforcement de capacités des partenaires, calendrier de « spotchecks »). Deux autres agences - l'OMS et l'ONUSIDA – accompagnent cet exercice à titre d'observateurs.

Dans le cadre du DaO, les membres du COP ont participé à plusieurs formations sur les Principes et les procédures du DaO. Ceci a conduit à l'élaboration d'une feuille de route pour la « Stratégie des Opération » (BOS 2017-2020) en Côte d'Ivoire, et au lancement des travaux au niveau de cinq groupes de travail des opérations: BOS, Achats, ICT, Administration et Ressources Humaines.

Les principales contraintes du comité Opérations sont liées aux procédures très diverses des agences, et à l'asymétrie de capacités techniques (et motivation) du personnel des opérations. Le comité des opérations est un organe pertinent et essentiel pour le Programme Unique et joue un rôle adjoint à

l'Equipe-pays. Son renforcement est important pour mieux anticiper le DAO permettant d'augmenter l'efficacité des procédures de toutes les agences du SNU.

3.2.1 Système de suivi et évaluation de l'UNDAF

Le système de Suivi/Evaluation n'est pas réellement opérationnel faute de baseline et d'indicateurs pertinents. Il n'existe aucun tableau de bord annuel renseignant les cibles retenues par la matrice des résultats de l'UNDAF par effet et selon les produits. Ce système est lui-même tributaire, en partie, des insuffisances flagrantes du système de suivi/évaluation du PND et des politiques sectorielles. Malgré les efforts conceptuels du GTSE en produisant, en 2009, un Cadre stratégique de suivi/évaluation développant les orientations, les résultats et le cadre logique de mise en œuvre⁵, les indicateurs sont très faiblement renseignés et l'analyse sur les changements opérés au niveau de chaque Effet UNDAF sont très insuffisantes. En 2013 et 2014 d'autres canevas et notes d'orientation ont été produits par le GTSE pour faciliter le suivi des effets de l'UNDAF. Tous ces outils n'ont été ni validés ni mis en œuvre et le Comité Programme et l'Equipe n'ont pas pris le temps de les étudier pour donner des orientations claires.

Dans l'ensemble, le système de Suivi/Evaluation de l'UNDAF est marqué par la faiblesse de son réseau interne aux agences pour mettre en place une base de données simples et produire des indicateurs clés permettant un meilleur suivi des performances des programmes de l'UNDAF. L'engagement des chargés de suivi et évaluation au niveau de certaines agences du SNU dans des activités opérationnelles laissent peu de temps pour s'investir dans les activités de suivi de l'UNDAF d'autant plus que ces chargés de suivi/évaluation sont redevables directement à leur agence et non à l'Unité de Coordination de l'UNDAF. Par ailleurs, l'UNDAF n'a pas exploré les possibilités de partenariats techniques avec l'INS pour la production de certains indicateurs propres à l'UNDAF et facilement alignés au système national de la statistique.

Le système de suivi/évaluation s'est limité à la production des rapports annuels d'exécution de l'UNDAF sur la base des rapports sectoriels des Groupes Effets UNDAF qui ne se présentent pas souvent en format harmonisé, mais avec des tableaux incomplets et des annexes annoncées mais sans contenu. La majorité des cibles des indicateurs de la matrice des résultats de l'UNDAF n'est pas renseignée annuellement, en dehors de quelques indicateurs relatifs aux secteurs de la santé et de l'éducation. Le Groupe de Travail Suivi et Evaluation (GTSE) semble ne plus être actif comme en 2012 du fait que l'Equipe Pays n'a pas donné toute l'importance à cette fonction en responsabilisant un Chef d'agence pour animer les réunions périodiques et suivre les activités. Le GTSE a procédé à la finalisation de la matrice des résultats de l'UNDAF révisé et au suivi de la mise en œuvre d'une feuille de route pour le suivi et évaluation de l'UNDAF. Il a aussi contribué à la coordination des appuis du SNU à la mise en œuvre du RGPH et de l'ENVM. D'une façon générale, le groupe a tendance à se disperser au lieu de se concentrer sur l'opérationnalisation du système S/E de l'UNDAF en synergie avec l'INS à travers un réseau de collaboration mieux formalisé.

Le système de suivi et évaluation a besoin d'être plus pro actif avec les agences et le système national de la statistique sur la base d'un programme annuel de travail évalué annuellement par l'Unité de Coordination et approuvé par l'Equipe Pays. Ces remarques ont été déjà soulevées lors de l'évaluation de l'UNDAF en 2012. Ainsi, les recommandations faites en 2012 restent toujours d'actualité se résumant à :

- ❖ **Recommandation n°1** : réaliser une étude sur le dispositif technique et organisationnel du système de suivi/évaluation de l'UNDAF en lien avec le développement du système de suivi/évaluation du PND 2016-2020 en vue de dégager une feuille de route d'une part pour améliorer la liste et la qualité des indicateurs et, d'autre part les conditions de constitution de la base de données de

⁵ GTSE : Stratégie de Suivi et Evaluation de l'UNDAF 2009-2013, 51 pages

référence et d'alimentation des informations annuelles ainsi que les modalités de formulation de certains types de partenariats techniques entre le SNU et l'INS ;

- ❖ **Recommandation n°2** : l'Equipe Pays devrait s'investir dans l'orientation et le suivi des performances du GTSE en responsabilisant un Chef d'agence pour la présidence du groupe et suivant semestriellement l'état d'avancement des travaux du GTSE inscrits dans un plan d'actions du système de suivi/évaluation de l'UNDAF ;
- ❖ **Recommandation n° 3** : le GTSE pourrait jouer un rôle efficace d'interface entre le Système National de la Statistique et les PTF dans le cadre d'un programme conjoint d'appui au dispositif national de la statistique centré sur le suivi des ODD et le PND ;
- ❖ **Recommandation n°4** Appuyer les Groupes Effet et les groupes thématiques pour la prise en compte d'indicateurs réalistes et vérifiables et donner certains éléments d'analyse de ces indicateurs ;
- ❖ **Recommandation n°5** : Développer des partenariats techniques avec l'Institut National de la Statistique (INS) dans le cadre de certains accords/protocoles pour l'obtention/sous-traitance de certaines données et indicateurs.
- ❖ **Recommandation n°6** : Mettre en réseau les experts en suivi et évaluation des agences, sous la responsabilité du spécialiste de suivi/évaluation de l'Unité de Coordination, pour un meilleur contrôle de qualité et de fiabilité des indicateurs, dans le cadre d'un partenariat stratégique entre le SNU et l'INS.

IV. RESSOURCES UTILISEES ET MOBILISATION DES RESSOURCES

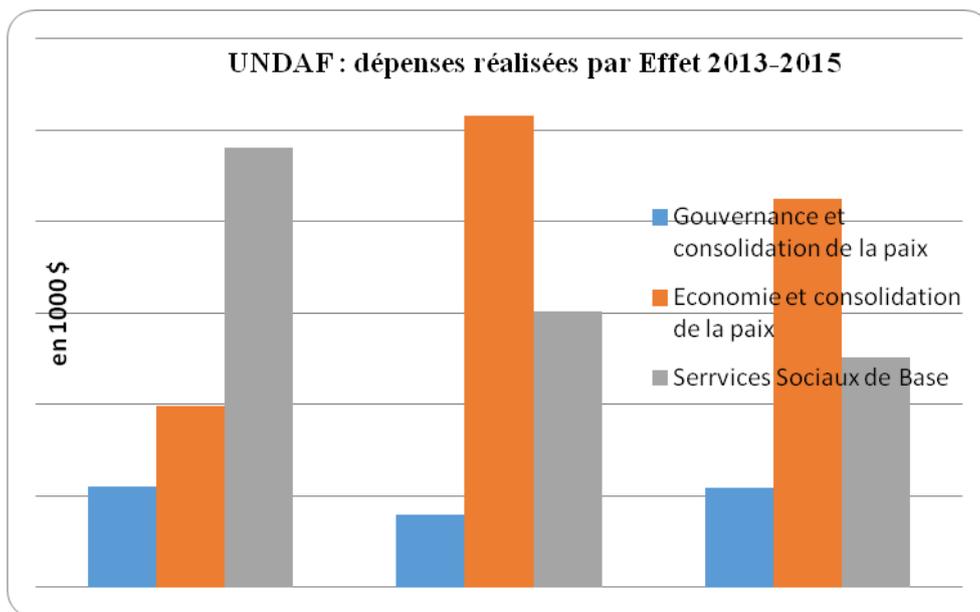
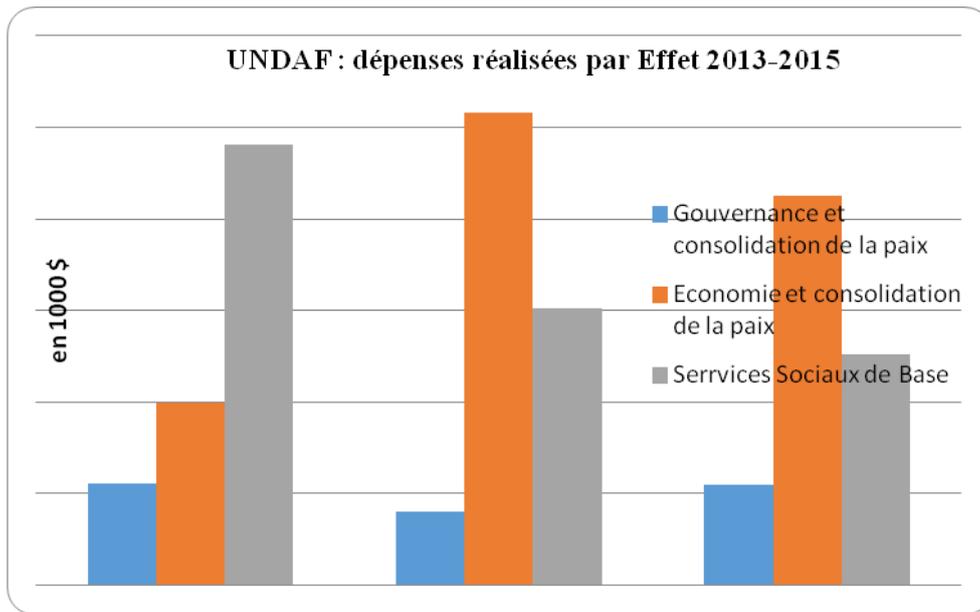
Les dépenses effectivement réalisées entre 2013-2015 traduisent un renversement de tendances habituelles au niveau des thématiques financées. En effet, la part des ressources utilisées des projets exécutés dans le cadre de l'Effet2 de l'UNDAF (Economie et environnement) dépasse de loin, dès 2014, celle consacrée aux services sociaux de base puisqu'elle passe de 24 % du total des dépenses totales en 2013 à 57 % en 2014. Cette progression s'explique par l'accroissement des ressources allouées à la formation/emploi et le développement rural. Le SNU a contribué à la mobilisation de 30 millions USD auprès de la Banque Mondiale en appui à l'Office National de la Population (ONP) dans le cadre du Projet Régional sur le Dividende Démographique dans le Sahel. Des ressources (au tour de 6 millions \$) ont été également mobilisées par le SNU pour la mise en œuvre du Recensement des Exploitants et Exploitations Agricoles (REEA) et plus de 7 millions de dollars pour le mécanisme REDD+. De même, le SNU a facilité l'opérationnalisation en 2014 de la plateforme informatisée de gestion de l'aide au développement. Cette plateforme disponible en ligne permet au Gouvernement d'améliorer la collecte des données sur l'aide auprès des ministères et de renforcer la traçabilité des financements de l'ensemble des partenaires au développement de la Côte d'Ivoire.

Le taux d'exécution financière des ressources allouées pour l'ensemble des programmes/projets de l'UNDAF exécutés à travers les agences du SNU pour les deux années 2013 et 2014 a été respectivement de 88% et 86,5%. Le plus faible taux a été enregistré au niveau de la thématique des Services Sociaux de base 71,4 %.

UNDAF : dépenses réalisées en \$ de 2013 à 2015

Effets UNDAF/ Domaines	Dépenses réalisées			Taux d'exécution		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015 (Juin)
Gouvernance et consolidation de la paix	11 014 745	8 000 000	10 905 563	91,7 %	85,0 %	57,0 %
Economie, Sécurité alimentaire et Environnement	19 908 860	51 651 096	42 557 270	97,7 %	99,3%	59,9 %
Services sociaux de base	48 112 315	30 200 000	25 122 832	84,2 %	71,4 %	52,0 %
TOTAL	79 035 920	89 851 096	78 585 665	88,0 %	86,5 %	54,8 %

Sources : Unité de Coordination UNDAF



V. LEÇONS APPRISSES ET ELEMENTS D'ORIENTATION POUR LE PROCHAIN CYCLE DE PROGRAMMATION

5.1 Bonnes pratiques

5.1.1 *Processus de formulation des politiques et stratégies*

Le SNU a contribué à plusieurs processus de formulation des politiques générales et des stratégies sectorielles. Parmi, ces politiques, il y a la stratégie multisectorielle sur la nutrition, la politique de scolarisation obligatoire, la politique sur l'assainissement, la stratégie nationale pour la protection des enfants et l'observatoire national sur le genre. Il en est de même pour la plateforme de gestion de l'aide et les réflexions nationales et régionales sur les ODD. Le SNU continue d'appuyer le gouvernement à l'élaboration de la lettre de Politique du foncier Rural qui lui ouvrir de perspectives de mobilisation des ressources auprès de la Banque Mondiale et d'autres partenaires financiers.

En 2015, le SNU a accompagné deux processus majeurs, l'élaboration du PND 2016-2020 et le développement de la plateforme de gestion de l'aide.

Malgré certaines précipitations dans l'accélération du processus des travaux préparatoires du PND par la partie nationale, le SNU a su mobiliser rapidement les expertises extérieures et celles des agences du SNU pour contribuer à l'approfondissement/enrichissement des stratégies liées à l'émergence, les droits de l'homme, les ODD et clarifier la portée programmatique de plusieurs volets du PND. Les appuis ont porté également sur la qualité de certains documents intermédiaires et définitifs du PND.

Au niveau de la plateforme de gestion de l'aide, le SNU a été très dynamique et pro actif avec la partie nationale pour rendre opérationnelle et visible les données sur l'aide au développement. La PGA est aujourd'hui un outil de planification car elle permet au gouvernement et aux PTF de mieux programmer les projets selon les besoins des secteurs et des régions puisque la PGA, outre son portail public, a un système de géo localisation des données permettant de bien visualiser les implantations spatiales des projets renseignés. Elle a permis de mieux coordonner les ministères et d'instaurer de nouveaux mécanismes de dialogue entre le gouvernement et les PTF. Les groupes thématiques permettant un dialogue entre le gouvernement et les PTF ne sont encore très opérationnels obligeant les PTF à garder leurs propres groupes de travail pour mieux assurer la cohérence et le suivi des interventions.

5.1.2 Programmes conjoints

L'expérience du Plan prioritaire de consolidation de la paix impliquant le SNU et l'ONUCI a montré les résultats encourageants dans la mise en œuvre d'une approche « DAO » en Côte d'Ivoire. La diversité des actions de reconstruction des services publics et de sécurité, le déploiement d'un programme d'appui à l'identification des naissances ou encore l'appui au déploiement de la CDVR ont démontré que les actions concertées et conduites de façon concomitante par les agences du SNU et l'ONUCI ont contribué à développer de nouvelles pratiques de planification commune et de mise en œuvre concertée renforçant le potentiel de réalisation des objectifs poursuivis. Cela montre l'intérêt d'une vision commune à toutes les parties prenantes et le leadership national et local pour assurer la coordination, le pilotage et la complémentarité d'action entre toutes les parties prenantes au processus de reconstruction sociale et économique d'un pays sortant d'un conflit.

En matière de réduction de la mortalité maternelle et infantile en lien avec les Objectifs du Millénaire pour le Développement 4, 5 et 6 ainsi que les priorités du Gouvernement telles que définies dans le PNDS, le SNU a développé des programmes conjoints à travers les initiatives H4+ et MUSKOKA qui sont mis en œuvre au niveau des trois régions suivantes: GBEKE avec deux districts sanitaires bénéficiaires, HAMBOL avec trois districts sanitaires bénéficiaires et KABADOUGOU-PHONOU-BAFING avec trois districts sanitaires bénéficiaires. Les visites de terrain de la mission d'évaluation ont permis de relever les acquis suivants :

- Renforcement des capacités avec la formation en SONU des médecins et des Sages-femmes et la dotation de certains équipements pour plusieurs centres ; la mise en place de la PCIME clinique et communautaire, la prise en charge à domicile du paludisme (PECADOM) et la distribution communautaire des contraceptifs à domicile ont contribué à améliorer la qualité de plusieurs prestations.
- Protection sociale locale ciblée offrant la protection spécialisée pour les violences et abus d'ordre sexuelle, physique, économique et psychologique à travers une plateforme comprenant le centre social, l'hôpital, la gendarmerie et les services sociaux de la mairie. Une autre plateforme locale constituée d'ONG (FISA, AIPF Santé, Watofunou, ARSIP et OIS Afrique) qui lutte contre la violence basée sur le genre (VBG) a été également mise en place.
- Pérennisation du système à travers le type de partenariats initiés avec les acteurs locaux se traduisant par un appui à travers un projet communautaire générateur de ressources pour les agents de santé communautaires (ASC).

Ce type d'initiatives a permis de renforcer i) le leadership et la gouvernance en matière de santé, ii) l'accès aux produits et technologies médicales essentiels, iii) la prestation des services de santé maternelle, néonatale et infanto-juvénile, et santé reproductive⁶, et iv) le Suivi, l'Evaluation et la documentation.

Cependant, malgré la sensibilisation, l'instabilité et la migration des populations (hors de la région de SAKASSOU dès le mois d'avril) constituent un réel problème de pérennité de ce type d'actions. A cela s'ajoute le problème des mariages précoces ou forcés touchant surtout les enfants qui ne vivent pas avec leurs parents ; l'impunité, avec les arrangements à l'amiable ne favorise pas l'accélération du processus de réduction de ces violences.

En matière de lutte contre la pauvreté, il y a lieu de mentionner la seconde phase du programme de réduction de la pauvreté dans la région de San Pedro qui a été lancée avec pour objectif de contribuer à la sécurité alimentaire et à la lutte contre la pauvreté et les inégalités dans les communautés, notamment chez les jeunes et les femmes. Cette initiative mobilise le Port de San Pedro, le Fonds d'entretien routier, le Fonds espagnol SDGF comme partenaires.

5.1.3 Partenariats stratégiques

La gestion efficace des processus électoraux pendant la crise et l'appui souple et léger pour assister le système national des élections de 2015 à travers la CEI ont renforcé le partenariat entre le SNU et les partenaires gouvernementaux, la société civile et les PTF. La crédibilité gagnée est imputable à la qualité de l'expertise (nationale et internationale) mise à la disposition de la CEI. Le SNU a également observé la même stratégie lors des appuis à l'organisation du Forum sur l'émergence, la Plateforme de Gestion de l'Aide et de la lutte contre la corruption. Le SNU n'a pas hésité à mobiliser les réseaux du SNU au niveau sous-régional (Pôle de Dakar, UNICEF, OMS, etc.) lors de l'organisation du Forum international sur l'émergence, les ODD et la protection sociale.

Au niveau programmatique, les relations avec certains PTF comme le Japon, l'AFD, l'U.E le Fonds Mondial, GAVI et la Banque Mondiale se sont consolidées permettant la mobilisation des ressources sur les questions de sécurité, d'éducation, de santé et de gestion de l'aide. Il en est de même pour le partenariat concernant d'une part l'environnement avec le GEF et, d'autre part le secteur privé avec NewCrest et la Chambre de commerce et de l'Industrie.

Des partenariats techniques ont été également noués avec divers acteurs dans le cadre de la mise en œuvre de l'appui aux Service Sociaux de Base. Ces partenariats ont été développés selon deux approches principales : recours aux organisations de la société civile et accords de partenariats avec certains ministères.

5.1.4 La dynamique des groupes Effet de l'UNDAF

Les trois groupes Effet de l'UNDAF n'ont pas connu la même dynamique de coordination, d'impulsion des projets et de mobilisation des ressources. Le groupe 2 Effet « Economie, sécurité alimentaire et environnement » s'est distingué par certaines de ses méthodes de travail et de ses résultats dans la concertation avec les partenaires nationaux. Tout d'abord, il faut signaler l'effet créé sur les membres du groupe par l'implication personnelle du chef de groupe, chef d'agence, aussi bien pour la convocation des réunions que pour la conduite et le suivi de la mise en œuvre des décisions prises. Ensuite, la circulation de l'information et l'utilisation des techniques de communication de façon pro active, la proximité avec les partenaires nationaux les plus stratégiques et le suivi des

⁶ Une stratégie nationale de communication pour la santé maternelle néonatale, et infantile a été mise en place ; le réseau de professionnels de médias engagées pour la SMNI vient de se doter d'un plan d'action 2015-2016.

décisions prises ont permis au groupe de mettre en commun plus facilement leurs expertises et leurs expériences au niveau du dialogue avec la partie nationale et sur le terrain pour la mise en œuvre des activités. Enfin, ses relations ouvertes, sa proximité avec le secteur privé et les PTF ont permis de créer les meilleures conditions de mobilisation des ressources.

5.2 Perceptions du travail du SNU

5.2.1 Perceptions des partenaires

L'appréciation de la qualité de prestations du SNU à travers ses multiples projets et actions diffère d'un partenaire à un autre. Au niveau des partenaires nationaux, le SNU est considéré comme un partenaire fiable, de proximité et efficace, malgré la lourdeur de ses procédures et de ses modalités d'exécution jugées encore insuffisamment ancrées dans le dispositif national. Les organisations de la société civile, tout en considérant les capacités de veille du SNU sur les questions de droits humains et des groupes vulnérables, trouvent que les agences du SNU sont encore trop prisonnières d'une approche institutionnelle pour innover en s'ouvrant sur des partenariats avec les ONG aussi bien lors de formulation de l'UNDAF et CPAP qu'au cours de mise en œuvre des programmes des agences du SNU. Le SNU est appelé à être plus proche de la société civile aussi bien lors de la formulation qu'au niveau de la mise en œuvre de ses programmes sans avoir toujours l'aval des administrations publiques. Enfin, les Partenaires Techniques et Financiers reconnaissent les avantages comparatifs du SNU en Côte d'Ivoire en matière de gouvernance démocratique, de décentralisation, des droits humains, de protection des groupes vulnérables et de plaidoyers sur certains agendas internationaux (OMD, ODD, développement durable, etc.). En revanche sa contribution substantive sur les questions de gouvernance économique, le secteur privé et de dialogue sur les investissements structurants est moins importante au regard des capacités et des moyens des autres partenaires. Malgré les efforts de concentration sectorielle, les partenaires nationaux et les PTF considèrent que le SNU est encore dispersé dans ses interventions sectorielles et géographiques. Le SNU, malgré les efforts déployés ces dernières années pour mieux coordonner ses agences et s'insérer de façon pro active aux mécanismes de coordination des PTF, offre encore l'image paradoxale d'une mosaïque d'institutions dotées de moyens modestes mais trop ambitieuses pour s'engager dans plusieurs domaines et diverses directions. Le souhait de tous les partenaires est de voir le SNU mieux se recentrer sur des fonctions stratégiques dans le processus d'élaboration des politiques publiques, des fonctions de veille sur certaines thématiques (droits de l'homme, genre, etc.) et des fonctions opérationnelles au niveau des collectivités locales et des communautés de base ainsi que dans le renforcement des capacités en lien avec certains ODD et thématiques centrales (Genre, Droits Humains, Gouvernance démocratique, etc.).

5.2.2 Résultats de l'enquête sur la perception des partenaires

Dans le cadre de cette évaluation, avec l'appui de l'Unité de coordination du SNU, une enquête en ligne de perception sur les avantages comparatifs du SNU en Côte d'Ivoire a été réalisée entre le mois d'août et septembre 2015 auprès d'un large public des institutions gouvernementales, des agences du SNU, des organisations de la société civile, du secteur privé et des institutions universitaires. Le questionnaire de cette enquête a porté sur les domaines suivants :

- Perceptions sur les domaines d'activité les plus prépondérantes
- Perceptions sur les meilleurs positionnements sectoriels du SNU pour les cinq prochaines années
- Stratégies de mise en œuvre et types d'intervention prospective
- Evaluation des capacités, contraintes et défis majeurs pour le SNU sur les fonctions projetées sur les 5 à 10 ans à venir

Sur un public cible de 150 structures/personnes, on a enregistré environ 100 réponses positives soit un taux de réponse de 67 %. Les résultats globaux de cette enquête sont intéressants à plusieurs titres. Tout d'abord, une grande majorité des réponses proviennent essentiellement des ONG nationales

(35%), des partenaires gouvernementaux (25 %), des agences du SNU (11%) et des ONG internationales (11%) ; les PTF n'ont pas été très nombreux, seulement trois institutions multilatérales et il n'y a eu aucune réponse du secteur privé. Ensuite, les trois quarts des structures ayant répondu aux questions ont leur siège à Abidjan. Enfin, 87 % des institutions qui ont répondu ont eu des actions avec le SNU liées essentiellement au financement de microprojets (50%) et au renforcement des capacités (16 %). La collaboration du SNU avec ces institutions s'est nettement renforcée à partir de 2011 au regard de la situation d'avant 2002 avec des liens de collaboration **faible et très faible** (57 %). Mais depuis 2002, la tendance est plutôt stable, 46 % des institutions considèrent que les rapports de collaboration sont fortes.

Au plan stratégique, 64 % des institutions ayant répondu au questionnaire place le SNU comme partenaire de premier choix et 17 % de deuxième choix. Aux multiples questions (28) sur la perception des domaines d'activités les plus répandues sur la base d'une échelle de 1 à 10, les réponses apportent de nouveaux éclairages sur les attentes des différents partenaires selon les avantages comparatifs des agences du SNU. Ainsi, les domaines qui reviennent souvent en première position sont, compte tenu de la présence et de la visibilité des actions engagées sur le terrain, : i) les droits humains, les actions humanitaires, le VIH/SIDA, la santé et les politiques et stratégies. Ensuite en deuxième position viennent les secteurs liés à l'éducation, la protection des enfants, le genre et la santé de reproduction. En troisième position, le SNU est perçu très actif dans les domaines de l'eau/hygiène et la gouvernance. Enfin, en quatrième rang des secteurs où le SNU contribue aux progrès du pays, il y a les actions en direction des jeunes, l'agriculture et le développement rural. Les domaines où le SNU n'est pas bien positionné (entre 9 et 10^{ème} position) sont la pêche, l'industrie, le secteur privé, les médias, l'énergie, le développement urbain et les finances publiques.

Les attentes des différents partenaires sont nettement claires, confirmant ainsi leurs perceptions sur les domaines où le SNU a été très actif puisqu'ils voient bien le SNU pouvant jouer un rôle plus important au cours des cinq prochaines années prioritairement dans les domaines de la gouvernance, des politiques/stratégies, la santé, les droits humains, le VIH/SIDA, et la protection des enfants. Le deuxième bloc des domaines prioritaires est focalisé sur l'éducation, l'emploi et les jeunes. En troisième rang des priorités viennent l'eau, le genre, la protection sociale et la santé de la reproduction, suivis (en quatrième et cinquième priorités) par la sécurité alimentaire, les catastrophes et la nutrition. Les questions environnementales ne sont pas considérées parmi les cinq priorités que le SNU doit prendre en charge dans ses programmes. Il en est de même pour l'agriculture et le foncier. Les partenaires ne voient pas le SNU jouer un rôle important au niveau des médias, du secteur privé, de l'énergie, de réfugiés/humanitaire, de la pêche, l'industrie et les finances publiques en les classant à la 9^{ème} et 10^{ème} position.

Par rapport à la perception des partenaires interrogés sur les stratégies et modalités de mise en œuvre réellement opérationnelles et mises en avant dans les programmes, les réponses indiquent que le SNU utilise surtout la coordination, les partenariats stratégiques avec ses partenaires, les plaidoyers sur les droits humains, le renforcement des capacités et les plaidoyers sur les politiques/stratégies. La communication, l'innovation et la fourniture de services ne sont pas les points forts du SNU dans la mise en œuvre de ses programmes. Pour les prochaines années, les partenaires considèrent que le SNU devrait investir sur des outils et des stratégies plus efficaces en renforçant prioritairement les plaidoyers sur les droits humains, le renforcement des capacités, la coordination et les partenariats stratégiques. Les autres leviers comme la communication avec les médias, la fourniture de services et l'innovation ne sont pas jugés comme vecteurs d'apport de valeurs ajoutées pour le SNU.

L'évaluation des capacités du SNU par les partenaires met en exergue le jugement mitigé sur les capacités du SNU à remplir ses fonctions pour les 5 à 10 années à venir ; 51 % sont d'accord et tout à fait d'accord et 40,7 % ont des réserves sur les capacités du SNU.

Le SNU est-il capable de remplir entièrement les fonctions projetées sur les 5-10 années à venir ?

PAS DU TOUT D'ACCORD	3	3.3 %
PARTIELLEMENT D'ACCORD	37	40.7 %
D'ACCORD	23	25.3 %
TOUT A FAIT D'ACCORD	24	26.4 %
SANS AVIS	4	4.4 %



A la question sur les capacités actuelles, le SNU est-il capable de remplir entièrement les fonctions projetées sur les 5-10 années, les réponses donnent des indications à la fois sur les expertises appréciées et reconnues et celles que le SNU ne peut offrir actuellement. En effet, les expertises les plus reconnues sont celles qui concernent par ordre décroissant la protection des enfants, les réfugiés, le VIH/SIDA, la santé, la santé de reproduction, la nutrition, le genre, la gouvernance, les politiques/stratégies, l'environnement, les jeunes et le développement rural. Les domaines où le SNU accuse un déficit de capacités sont le secteur privé, l'emploi, les médias, l'énergie et l'eau.

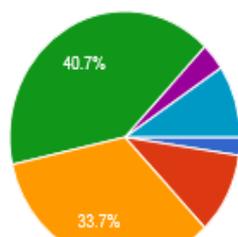
Les réponses des principaux partenaires qui ont répondu à la question portant sur les principaux obstacles que rencontrera le SNU au cours des prochaines années (5 à 10 ans) sont par ordre d'importance :

1. Les lourdeurs administratives internes et externes
2. Les contraintes institutionnelles internes et externes
3. L'harmonisation des cycles de programmation
4. La dispersion des actions et projets
5. L'insuffisance des financements et de la mobilisation des ressources
6. La coordination de ses actions

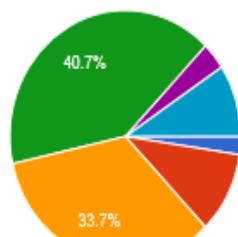
Malgré ces contraintes et insuffisances de capacités, la première force du SNU reste la **crédibilité**. La deuxième force est la **défense des droits des personnes vulnérables** et le plaidoyer sur la question d'**équité**. La troisième force est le travail des **plaidoyers** suivie par l'existence des capacités techniques et opérationnelles de plusieurs agences du SNU. En revanche, contrairement à toute attente, la flexibilité des financements, la proximité/présence sur le terrain et les valeurs universelles des Nations Unies sont relayés entre la 7^{ème} et la 10^{ème} force du SNU.

Enfin, la partie du questionnaire portant sur les services d'appui à l'UNDAF a permis de révéler que le niveau de satisfaction est en dessous de 50 % (44 %) ; 33,7 % sont partiellement satisfaits comme le résume bien le graphique suivant.

Comment évaluez-vous le fonctionnement des opérations d'appui au programme (transfert de fonds aux projets, audit, procédures administratives, etc.) du système des nations unies en Côte d'Ivoire depuis 2011 ?



TRES INSATISFAISANT	2	2.3 %
INSATISFAISANT	9	10.5 %
PARTIELLEMENT SATISFAISANT	29	33.7 %
SATISFAISANT	35	40.7 %
TRES SATISFAISANT	3	3.5 %
SANS AVIS	8	9.3 %



L'analyse par nature des services donnant plus de satisfaction aux partenaires montre clairement les avantages comparatifs du SNU en matière de renforcement des capacités et d'appui à l'organisation des évènements. Le niveau de satisfaction des partenaires concerne surtout :

- | | |
|---|--------|
| 1. Audit et renforcement des capacités | 44,0 % |
| 2. Organisation d'ateliers et évènements | 43,4 % |
| 3. Recrutement et mise à disposition de l'expertise technique | 37,8 % |
| 4. Logistique | 37,8 % |
| 5. Gestion et transfert des fonds | 37,0 % |

5.3 Enjeux et défis du développement de la Côte d'Ivoire 2016-2020

Le PND 2016-2020 s'est fixé un objectif stratégique ambitieux visant de conduire la Côte d'Ivoire à l'émergence à l'horizon 2020 se traduisant par des mutations structurelles au niveau des bases productives, un niveau de réduction significative de la pauvreté et une montée concomitante de la classe moyenne. Cinq résultats stratégiques sont attendus dans le cadre de l'objectif "Côte d'Ivoire est un pays émergent à l'horizon 2020 avec une base industrielle solide " :

- La qualité des institutions et de la gouvernance est renforcée ;
- Le développement du capital humain et du bien-être social est accéléré;
- La transformation structurelle de l'économie par l'industrialisation est accélérée;
- Le développement des infrastructures est harmonieusement réparti sur le territoire national et la préservation de l'environnement est renforcée et ;
- L'intégration régionale et de coopération internationale sont renforcées.

Les orientations stratégiques du PND retenues ont été structurées autour des cinq axes et à l'intérieur de chaque axe plusieurs effets ont été retenus ; des extrants spécifiques à chaque effet ont été définis. Le niveau de détail des effets et des extrants varie d'un axe à un autre. Une grille d'analyse et de ciblage selon les ODD n'est pas très perceptible, même si toutes les problématiques et orientations avancées s'insèrent dans la diversité des secteurs touchés par les ODD. La deuxième caractéristique du PND réside dans le ciblage des réformes structurelles devant conduire à l'accélération du développement du capital humain et à la transformation structurelle de l'économie ivoirienne. Ces

réformes structurelles sont différenciées selon trois niveaux : i) environnement des affaires de classe mondiale, ii) réformes-clés : les « boosters » ou « catalyseurs » et iii) les mesures clés ou « wagons ».

Pour soutenir l'ambition du PND 2016-2020, le scénario choisi est celui de « l'éléphant émergent » fondé sur la consolidation de la stabilité politique et un fort niveau des investissements productifs. Les investissements projetés (avec un taux d'investissement global de 25 % du PIB) devraient stimuler le développement de l'industrie, pilier central de la transformation structurelle de l'économie Ivoirienne. L'accélération de la **transformation structurelle** et la **création concomitante d'emplois** sont considérés, selon les concepteurs du PND, comme des **défis incontournables** en vue de créer les meilleures conditions d'inclusivité de la croissance économique et d'accélération du processus de développement vers l'émergence. Le taux de croissance projeté varierait de 8 à 10 % entre 2016 et 2020. Ce scénario volontariste est basé sur une croissance rapide, soutenue et portée par une diversité de dynamiques transformationnelles à mettre en mouvement de façon soutenue surtout au niveau du secteur industriel et de l'accélération du relèvement du niveau de développement du capital humain.

Les résultats et effets attendus sont nombreux et ambitieux dans le cadre temporel de cinq ans qui est, sans doute, relativement court. Certaines actions peuvent être considérées comme les premières fondations pour l'accélération de mutations institutionnelles, sociales et économiques. D'autres à moyen terme peuvent créer des effets multiplicateurs sur la soutenabilité de la croissance forte affichée et la diversification des bases productives. Les principales orientations par axes stratégiques peuvent être résumées comme suit :

- *Axe 1 : Renforcement de la qualité des institutions et de la gouvernance sous toutes ses formes*

Structurée autour des quatre effets et plusieurs extrants, cet axe met l'accent sur les priorités dans les domaines suivants :

- La cohésion sociale et l'unité nationale
- Le renforcement de la confiance aux institutions de la défense et de la sécurité
- La consolidation de l'état de droit et le développement de la culture démocratique
- L'amélioration de la gouvernance dans ses multiples dimensions

- *Axe 2 : Accélération du développement du capital humain et promotion du bien être social*

Cet axe comprenant une diversité de leviers d'action concourant à la réalisation de plusieurs résultats intermédiaires vise l'atteinte des onze (11) effets dont les plus importants concernent :

- L'amélioration de l'offre d'éducation formelle de qualité en concentrant les efforts sur l'accélération de l'éducation de la petite enfance, l'effectivité de la scolarisation primaire universelle, inclusive et de qualité, le soutien à la scolarisation de la jeune fille et à son maintien dans le système éducatif et le développement de l'enseignement secondaire général ;
- La protection sociale des populations renforcée à travers l'assistance aux groupes vulnérables en matière de prévention et de prise en charge face aux risques d'abus, de violence et d'exploitation ainsi que l'amélioration de la couverture de la protection sociale ;
- La diversification des services de santé de qualité et leur accessibilité à toutes les populations ;
- L'amélioration du statut nutritionnel de la population à travers la valorisation des bonnes pratiques nutritionnelles, le renforcement de la prise en charge de la malnutrition, l'amélioration de la sécurité sanitaire des aliments et le renforcement de la résilience des ménages aux crises alimentaires et nutritionnelles ;
- Les services de santé diversifiés et de qualité, accessibles à toutes les populations à travers le renforcement de la gouvernance du secteur, l'amélioration de l'offre, la qualité et l'utilisation des services, le renforcement de la lutte contre la maladie (VIH/Sida, paludisme, etc.) et l'amélioration de la santé maternelle et infanto-juvénile ;
- La réalisation des progrès sensibles visant le dividende démographique à travers principalement les actions portant sur la santé de reproduction, l'intégration des paramètres

démographiques dans le processus de planification à plusieurs niveaux et dans tous les secteurs.

▪ *Axe 3 : Accélération des transformations structurelles et de l'industrialisation*

Les actions à fort impact sur le système productif sont orientées vers l'agriculture et le secteur industriel au niveau des réformes structurelles et sectorielles en mettant l'accent sur la diversification et la compétitivité dans le cadre d'une ouverture sur les marchés extérieurs. Sur les dix-sept effets (17) prévus, cinq secteurs sont ciblés compte tenu de leur potentiel de création de richesses et d'emplois :

- L'agriculture ivoirienne bénéficiera de toutes les réformes et politiques d'accompagnement pour qu'elle soit plus compétitive, rémunératrice pour les producteurs et participe à la sécurité alimentaire ;
- Le secteur des ressources animales et halieutiques devient une source de croissance durable et de création d'emplois contribuant à la réduction de l'extrême pauvreté et de la faim ;
- Le développement de l'économie numérique sera assuré en vue d'accélérer la modernisation de l'administration publique, l'amélioration de la productivité du secteur industriel et de l'agriculture ;
- La transformation du secteur industriel à travers sa diversification et l'amélioration de sa compétitivité permettra de créer plus de richesse et d'emplois ;
- Le développement des petites et moyennes entreprises sera intensifié.

▪ *Axe 4 : Développement des infrastructures harmonieusement réparties sur le territoire national et préservation de l'environnement*

La Côte d'Ivoire compte engager un programme ambitieux d'investissements touchant les infrastructures de transport, d'hydraulique et de promotion de 10 pôles économiques compétitifs. Parmi les dix effets attendus des différents programmes d'investissements envisagés, quatre secteurs vont capter plus d'investissements publics et privés :

- Les infrastructures routières et des services de transport pour qu'elles soient durables et de qualité ;
- La promotion des dix pôles régionaux de compétitivité en augmentant les investissements publics et privés ;
- Le renforcement des programmes et actions pour la gestion durable des ressources naturelles et les capacités d'adaptation et d'atténuation des effets du changement climatique.

▪ *Axe 5 : Renforcement de l'intégration régionale et de la coopération*

Les principaux programmes envisagés sont centrés sur la promotion de l'éco-diplomatie et la coopération internationale en vue de faciliter l'attraction des investisseurs et la visibilité du pays.

5.4 Orientations stratégiques pour le SNU

5.4.1 Principaux acquis de l'UNDAF et avantages comparatifs du SNU

Au cours de la période 2009-2012, le SNU en Côte d'Ivoire s'est distingué par la qualité, la neutralité et l'efficacité de ses appuis aux processus électoraux, avec une démarche d'appropriation de tout le dispositif technique et organisationnel par la CEI. Il a été aussi l'un des rares partenaires à avoir maintenu sa coopération et sa présence aux plus forts moments des crises, en assurant sa présence géographique au Nord et dans le Sud au moment de la partition territoriale du pays (en mettant en place des bureaux régionaux) pour venir en aide aux populations les plus touchées par les conflits. De par sa proximité avec les partenaires nationaux, le SNU a su aussi maintenir des capacités d'écoute et de dialogue avec les gouvernements successifs et les organisations de la société civile pour la mise en

œuvre de ses programmes d'urgence humanitaire et de développement ainsi que pour le renforcement des plaidoyers sur les questions de réconciliation, de respect des droits humains et de protection des femmes contre toutes les formes de violence. Enfin, le SNU a su ajuster ses méthodes de travail et d'intervention pour s'adapter aux situations d'urgence et accompagner le gouvernement dans l'élaboration de certains documents programmatiques et permettre à la Côte d'Ivoire de renouer plus rapidement et efficacement sa coopération avec la communauté internationale.

Au cours de la période 2013-2015, le SNU a retrouvé les conditions normales de la coopération internationale, avec le rétablissement de la légalité de toutes les institutions et le retour progressif de la sécurité ainsi que la relance de l'économie. La majorité des programmes exécutés par les agences du SNU est centrée sur les questions de développement économique et de réduction de la vulnérabilité socio-économique des populations. Le SNU et l'ONUCI dans le Plan prioritaire de consolidation de la paix continuent leurs actions multi sectorielles bien ciblées en vue de faciliter l'insertion juridique, sociale et économique des populations déplacées, des réfugiés, des enfants et des femmes. Le SNU, à travers l'appui à la mise en œuvre du deuxième Plan Prioritaire de Consolidation de la Paix, a permis de renforcer la synergie entre les agences du SNU dans l'amélioration de la sécurité et l'accès aux services sociaux de base dans le cadre d'un dispositif national de pilotage, approprié par les institutions les plus indiquées. Au plan démocratique et juridique, le SNU a consolidé son partenariat stratégique avec l'Assemblée Nationale et développé des approches innovantes en matière de droit de l'enfant à travers l'obligation d'inscription à la naissance, l'adoption d'une stratégie nationale et la réalisation d'une analyse sur la situation de l'enfance ciblant les vulnérabilités multiples. Au niveau des politiques et stratégies, le SNU a accompagné efficacement d'une part le processus d'élaboration et de mise en œuvre de la Plateforme de gestion de l'aide et d'autre part l'élaboration du PND 2016-2020 à travers les contributions thématiques des agences et les appuis stratégiques par les experts extérieurs. En revanche, en matière de gouvernance locale (décentralisation et développement local), de lutte contre la corruption et de contribution à l'émergence d'une société civile, mieux organisée et bien impliquée dans les dynamiques sectorielles, les résultats enregistrés sont très mitigés par manque de vigilance et de stratégie de positionnement sur des processus porteurs de réformes et de programmes réalistes pour opérer progressivement les changements attendus. Pour certains volets comme la décentralisation et la réforme des administrations publiques, la frilosité/réticence politique des autorités à engager ces deux chantiers réduit les marges de manœuvre du SNU et crée pour le pays des contraintes supplémentaires pour le processus d'une des réformes structurelles nécessaires pour permettre à la Côte d'Ivoire de rattraper le retard par rapport aux pays émergents.

Les avantages comparatifs du SNU en Côte d'Ivoire sont divers et multiples. Avant tout, de par sa neutralité et l'efficacité de ses appuis aux processus électoraux, tous les partenaires nationaux et internationaux reconnaissent la valeur ajoutée du SNU dans les processus de consolidation de l'état de droit et de renforcement des capacités de veille de la société civile sur les droits humains, le contrôle citoyen, le genre et la lutte contre la corruption. Ensuite, les expériences et expertises ont été mobilisées par le SNU pour accompagner l'élaboration et le suivi des stratégies de développement et des politiques publiques ; c'est notamment le cas des PND, des OMD et des ODD. Il en est de même pour les questions de l'équité, l'inclusion sociale et la gestion durable des ressources naturelles. Enfin, les acquis de l'UNDAF et les attentes des partenaires nationaux de la part du SNU indiquent clairement le rôle catalyseur des appuis du SNU dans les domaines de la protection des groupes vulnérables, du droit de l'enfant, l'amélioration de l'accès aux secteurs sociaux de base, la lutte contre le VIH/Sida et des plaidoyers. Le rôle que joue le SNU en matière de normes de santé est vital, car il permet au gouvernement de disposer de références internationales et de se fixer des objectifs d'amélioration. A ce titre, les efforts récents dans les plaidoyers sur les ODD est très apprécié.

5.4.2 Approche et cadre d'intervention du DAO

Le SNU et le gouvernement se sont mis d'accord dès juillet 2014 pour engager le processus de mise en œuvre du DAO. Un calendrier de préparation et de mise en œuvre a été défini pour que le nouveau cycle du Programme d'appui des Nations Unies au développement (2017-2020) soit formulé et mis en œuvre avec cette modalité de partenariat entre le SNU et le gouvernement de Côte d'Ivoire.

Le DAO, sur la base d'une étude réalisée en 2013, va permettre à la Côte d'Ivoire de réaliser des gains en efficacité, en coordination et en coûts de mise en œuvre des programmes de l'UNDAF. Le DAO est basé sur les cinq principes suivants :

- **Un leadership unique** : ce leadership unique sera assuré par un **Comité de pilotage conjoint Gouvernement/SNU** qui fournira les orientations stratégiques nécessaires à la mise en œuvre du programme unique du SNU et veillera au respect de la répartition du travail entre les différentes Agences, Fonds et Programmes du Système des Nations actives dans le pays. Les membres de l'équipe-pays auront des responsabilités spécifiques, au niveau interne et vis-à-vis des acteurs externes, au nom de l'ensemble du SNU.
- **Un Programme Unique des Nations Unies** : aligné sur les priorités nationales (PND 2016-2020), le programme unique qui définira à la fois le cadre stratégique et le plan de travail conjoint (possiblement annuel) pour les divers groupes de résultats. Il sera appuyé par un cadre de suivi et évaluation unique du programme Unique (stratégie, plan de travail annuel et instruments communs).
- **Un Cadre Budgétaire Unique** : les allocations des ressources du SNU, y compris les fonds à mobiliser, seront définies dans un Cadre Budgétaire Unique en appui au Programme Unique. Ce cadre sera complété par des Budgets annuels d'allocation des ressources (propres et mobilisés) du SNU, qui assureront la transparence et l'alignement sur un programme unique.
- **Un Cadre Opérationnel commun «Opérer ensemble»**: le DAO privilégiera l'utilisation des systèmes nationaux tout en mettant en œuvre une stratégie d'opérations communes (*Business Operations Strategy* - BOS) qui identifiera les priorités stratégiques des opérations du SNU, le modèle de fonctionnement des services communs, le calendrier et les responsables, en appui au programme unique. Cela impliquera la mise en place des services communs inter agences, plus efficaces et performants.
- **Une Stratégie Commune de Communication** : les activités de communication seront coordonnées par un mécanisme commun (groupe inter-agence) qui assurera la cohérence et l'efficacité de la communication sur l'impact des programmes du SNU et les valeurs des Nations Unies. Un rapport annuel commun sur le Programme Unique, les opérations communes et la communication sera élaboré pour rendre compte de l'impact de l'appui des Nations Unies dans le pays.

5.4.3 Principaux axes d'orientation du prochain UNDAF

Sur la base des acquis de l'UNDAF se terminant en 2016, des orientations stratégiques du PND 2016-2020 et de l'approche ODD, le SNU devrait agir sur certains fondamentaux du développement dans le cadre du DAO. Parmi ces fondamentaux, il y a :

- **La consolidation et l'approfondissement de certains acquis de l'UNDAF en cours** et plus particulièrement :
 - l'autonomie, la pérennité, l'efficacité et la crédibilité des capacités de la CEI à conduire les processus électoraux
 - les actions engagées en matière de renforcement des capacités, de lutte contre la corruption, de résilience des institutions/communautés, de promotion des droits des femmes et des enfants
 - la mise à niveau des capacités de planification/programmation du développement à trois niveaux (national, régional et local) en cohérence avec d'autres outils comme l'aménagement du territoire et le développement durable
 - le développement des outils d'analyse et de dialogue de la Plateforme de Gestion de l'Aide pour en faire un des instruments efficaces d'opérationnalisation et de suivi du PND
 - le renforcement des programmes conjoints sur les questions de consolidation de la paix, de réconciliation nationale et de plaidoyers sur les droits humains et le genre ;
 - **l'intégration d'analyses poussées et actualisées sur les facteurs déclencheurs des crises (politiques, sociales, etc.) et des mécanismes de réponses rapides**, à travers, d'une part l'analyse des rôles et responsabilités des acteurs de la gouvernance et, d'autre part la prise

en compte des facteurs d'instabilités liées aux tensions entre partenaires sociaux et la vulnérabilité économique.

- **Le ciblage de certaines dimensions de la gouvernance** en prenant en compte l'approfondissement du processus de décentralisation, la réforme des administrations publiques, la réforme de l'état civil, et le renforcement des capacités de certaines fonctions stratégiques de l'Etat (sécurité, réconciliation nationale, etc.); le renforcement des capacités de veille de la société civile et la promotion de la participation citoyenne est également à intégrer.
- **La contribution à l'approfondissement de la portée stratégique et programmatique de la croissance inclusive et de l'inclusion sociale dans une perspective d'économie émergente** en ciblant les leviers suivants :
 - Les déterminants de la croissance inclusive durable et les instruments budgétaires et économiques pour réduire les inégalités de revenus et entre régions ;
 - L'articulation des politiques sectorielles alignées sur les priorités du PND et les instruments de programmation budgétaire (CDMT, budget-programme, etc.)
 - Renforcement des capacités du système national de la statistique en direction du suivi des ODD, du PND et de l'évaluation ciblée pour certaines politiques publiques (protection sociale, filets de sécurité, etc.)
- **La contribution à l'élaboration d'une stratégie d'opérationnalisation des ODD tout en adoptant une approche régionalisée** en vue de réaliser des gains rapides pour certains ODD selon les secteurs
- **Le renforcement des capacités de gouvernance du secteur de l'environnement** et la prise en compte des principaux paramètres du **développement durable** dans les politiques sectorielles et les programmes de mise en œuvre du PND.

Cinq thématiques transversales devraient guider la planification stratégique du prochain UNDAF :

- L'**équité** sous ses diverses facettes en particulier la croissance inclusive, l'accès à la justice et l'accès aux services sociaux de base et aux services de protection spécialisés;
- Les **inégalités** de revenus, de genre et de développement régional qui devront servir de repères pour des approches innovantes dans les programmes des agences du SNU en vue de contribuer à l'amorce d'une dynamique de réduction des inégalités ;
- **Le genre**, en mettant l'accent sur la lutte contre la violence sous toutes ses formes, l'accès aux services juridiques et la promotion économique ;
- La **jeunesse** en ciblant les actions stratégiques porteuses de dynamiques pour leur intégration dans le marché du travail, des sphères sociales et politiques
- **La cohésion sociale** : celle-ci demeure une priorité surtout que les problèmes du foncier rural n'ont pas été réglés, et en plus avec le retrait de l'ONUCI anticipé pour 2017, il y aura un vide créé à ce niveau.
- **Le renforcement des capacités** en lien avec les actions prioritaires visant les gains rapides au niveau de certains ODD et la nécessité de moderniser l'administration publique dans ses fonctions stratégiques et programmatiques.

Compte tenu de tous ces éléments, trois axes d'intervention de l'UNDAF 2017-2020 peuvent être dégagés :

- ❖ Accès aux opportunités de revenus et d'emplois dans une dynamique de développement durable inclusif contribuant à l'émergence
- ❖ Gouvernance efficace et apaisée respectueuse des droits humains et des objectifs de cohésion sociale
- ❖ Accès aux services sociaux de base et meilleur statut nutritionnel des populations contribuant au relèvement du niveau de développement humain

1. Accès aux opportunités de revenus et d'emplois dans une dynamique de développement durable inclusif contribuant à l'émergence

Dans le cadre de l'objectif du PND de réduction de la pauvreté et de la montée concomitante de la classe moyenne pour un pays émergent à l'horizon 2020, les avantages comparatifs du SNU résident dans l'appui technique en matière d'approfondissement des analyses et des propositions programmatiques sur la croissance inclusive et l'inclusion sociale. Il s'agira d'appuyer les processus visant la formulation et la mise en œuvre d'une stratégie de croissance économique inclusive durable, des politiques sectorielles mieux alignées sur les ODD et articulées avec le cadre macroéconomique et budgétaire de l'Etat. Le SNU accompagnera également certaines initiatives gouvernementales pour créer des opportunités d'emplois et de revenus en faveur des populations vulnérables à travers le développement de la micro-finance inclusive, le renforcement des capacités des producteurs locaux et l'appui au développement de l'entrepreneuriat. Enfin, les appuis viseront également le renforcement des capacités institutionnelles pour la production et l'analyse des statistiques et enquêtes sur l'emploi, la pauvreté multidimensionnelle, les ODD, la vulnérabilité des populations et le système de suivi/évaluation du PND. Par ailleurs, le SNU continuera à consolider le dispositif organisationnel et technique de la Plateforme de gestion de l'aide surtout à travers le renforcement des capacités d'analyse des données sur l'utilisation de financements extérieurs et le développement des mécanismes de coordination et de dialogue avec les PTF.

Sur la question de la durabilité du développement, le SNU accompagnera des actions ciblées pour la prise en compte des effets des catastrophes, des changements climatiques, la prise en compte de la gouvernance environnementale et l'intégration des principales variables démographiques au niveau de certaines politiques sectorielles clés en vue d'agir plus efficacement sur les comportements et les attitudes des populations visant le dividende démographique.

2. Gouvernance efficace et apaisée, respectueuse des droits humains et des objectifs de la cohésion sociale

Malgré certaines insuffisances et compte tenu de l'impact positif du mode de gouvernance et de l'efficacité du travail des institutions sur le rythme de redressement de l'économie et de la cohésion sociale qui ont prévalu au cours de la mise en œuvre du PND 2011-2015, le SNU continuera à concentrer ses efforts sur le renforcement des capacités des institutions nationales, locales et la société civile pour contribuer aux réformes transformationnelles nécessaires afin de créer les meilleures conditions d'émergence de l'économie ivoirienne. Il s'agira de contribuer à ce que les institutions et la société civile assument efficacement leurs rôles et respectent les règles démocratiques et les droits humains. L'objectif est de consolider l'état de droit, la promotion du genre, le respect des droits humains et la culture de redevabilité des institutions dans la gestion des affaires publiques. Sur cette base et à titre indicatif, trois volets peuvent être proposés :

- Le renforcement des mécanismes et institutions démocratiques en prenant prioritairement en charge les questions liées à la sécurité, à la réconciliation nationale, l'approfondissement de la décentralisation et la transparence/redevabilité ;
- Le renforcement des réponses adéquates à la violence basée sur le genre et les violations des droits humains ;
- Le renforcement des capacités de la société civile en vue d'une meilleure responsabilisation des acteurs dans la promotion de la gouvernance apaisée ;

3. Accès aux services sociaux de base et meilleur statut nutritionnel des populations contribuant au relèvement du niveau de développement humain

Le SNU contribuera à améliorer l'accès à des services sociaux de base de qualité et de façon efficace, surtout pour les groupes vulnérables en particulier les femmes et les enfants. Les appuis viseront le renforcement des capacités institutionnelles et humaines et les investissements de mise à niveau de

certaines infrastructures sanitaires, éducatives, de nutrition, d'assainissement et d'eau potable. Trois volets peuvent être accompagnés :

- Au niveau de l'éducation, les appuis du SNU accompagneront le processus national d'accélération de la petite enfance, la réalisation de la scolarisation primaire universelle inclusive et de qualité, le soutien particulier à la scolarisation de la jeune fille et l'amélioration de la qualité de l'éducation ;
- Au niveau de la protection sociale, l'accent sera porté sur l'assistance aux groupes vulnérables en matière de prévention et de prise en charge face aux risques d'abus, de violence et d'exploitation ;
- Au niveau de la santé, les actions du SNU seront centrées sur la contribution au renforcement du système de santé en vue de l'utilisation de services intégrés de santé de qualité, surtout pour les femmes et les enfants en particulier dans les régions ciblées. Elles mettront l'accent sur les objectifs de réduction de la mortalité maternelle, néo natale, l'amélioration de l'accès universel au traitement ARV et l'amélioration de la situation nutritionnelle ainsi que les actions de la planification familiale.

5.5 Conclusions générales et recommandations stratégiques

5.5.1 Conclusions générales

Au cours de la période 2013-2015, le SNU en Côte d'Ivoire a renforcé ses partenariats stratégiques avec le gouvernement pour une meilleure coordination des programmes de l'UNDAF et plus spécifiquement pour le Plan prioritaire de consolidation de la paix à travers de mécanismes conjoints de pilotage efficace. Il a également maintenu ses capacités d'écoute et de proximité avec les populations locales pour la mise en œuvre de ses programmes d'actions d'urgence et de développement. Le SNU a veillé aussi à la création de meilleures conditions pour une gouvernance apaisée en mobilisant les expertises nécessaires au renforcement des capacités de l'Assemblée Nationale et de la CEI en vue de garantir le succès des élections présidentielles de 2015. Enfin, il a contribué, malgré certaines contraintes propres au processus engagé, à l'élaboration du PND 2016-2020 ; mais les pesanteurs technocratiques, institutionnelles et le manque de vigilance de la part du SNU sur la clarté, la visibilité des principales séquences et l'importance du caractère participatif de préparation du PND n'ont pas permis aux appuis du SNU d'être à un niveau optimal. Le SNU a enfin pris plusieurs initiatives dans la perspective du désengagement progressif de l'ONUCI en vue d'assurer le relais des activités des affaires civiles qui ont des liens directs avec les activités normales des agences surtout en matière de gouvernance locale et de réconciliation nationale.

Au niveau programmatique, les programmes mis en œuvre dans le cadre de l'UNDAF ont permis d'atteindre des résultats intéressants dans l'amélioration des services sociaux, le développement des instruments de suivi des droits humains, la lutte contre la corruption à travers tout le dispositif mis en place, le développement des capacités institutionnelles sur le foncier rural, l'accompagnement de la diversité des structures du secteur privé pour améliorer la compétitivité et le niveau de formation professionnelle ainsi que pour assurer efficacement l'organisation des prochaines élections de 2015. Au terme des deux ans et demi de mise en œuvre de l'UNDAF 2013-2015, six conclusions majeures peuvent être dégagées :

- 1. Développement de bonnes pratiques de coordination anticipant sur le DAO :** Le Plan prioritaire pour la consolidation de la paix à travers ses actions complémentaires mises en œuvre selon une programmation commune de toutes les agences du SNU et en concertation avec l'ONUCI a permis de mieux organiser les réponses dans des délais raisonnables en cohérence avec le rythme de redéploiement des forces de sécurité légales. Cette forme d'intervention rapide, pilotée à haut niveau et suffisamment bien décentralisée dans ses modalités de mise œuvre a eu de réels impacts sur le retour progressif de la confiance entre les communautés et le rétablissement de l'autorité de l'Etat. L'approche basée sur les droits humains a permis de promouvoir et de protéger les droits des enfants, des femmes, des

déplacés et retournés. Toutefois, l'appropriation et la pérennité de certaines infrastructures et services comme les cliniques juridiques, les infrastructures sociales et l'obligation d'enregistrement des enfants à la naissance sont problématiques compte tenu du faible engagement du gouvernement à insérer tous ces dispositifs dans les rouages de l'Etat et des collectivités locales. Les Activités Génératrices de Revenus nécessitent un accompagnement plus soutenu par des ONG plus professionnelles en relation avec les institutions de micro-finance.

- 2. Appuis constants pour l'élaboration de différents documents stratégiques et programmatiques prenant en compte les ODD :** Au niveau de l'accompagnement du processus d'élaboration de certains référentiels de développement, d'outils de gestion de l'aide et de certaines politiques sectorielles ainsi qu'au niveau des plaidoyers sur les ODD et les droits des enfants et des femmes, le SNU a joué efficacement son rôle directement par des appuis-conseils et indirectement à travers la diversité des expertises mobilisées pour contribuer à l'approfondissement de certains thématiques du PND 2016-2020, la forte sensibilisation pour la généralisation de l'enregistrement des enfants à la naissance et l'intégration de l'approche ODD dans le prochain PND et le fort plaidoyer pour l'adoption de la politique de scolarisation obligatoire. Par exemple, le SNU a appuyé l'élaboration de la stratégie multisectorielle de nutrition qui a contribué à s'assurer que la nutrition soit un secteur prioritaire dans le PND 2016-2020. Cependant, le SNU n'a pas été vigilant sur certains aspects de ces processus en particulier sur la qualité de participation des acteurs régionaux et la portée stratégique et programmatique de la croissance inclusive et durable lors de la préparation du PND. .
- 3. Contribution au renforcement de l'Etat de droit et la lutte contre la corruption :** En matière de gouvernance, le SNU a su développer et consolider un partenariat stratégique avec l'Assemblée Nationale grâce à l'élaboration du Plan Stratégique et aux initiatives conjointes des agences du SNU engendrant une mobilisation des ressources additionnelles auprès d'autres partenaires (USAID, Francophonie, etc.). En matière de lutte contre la corruption, le SNU a accompagné le gouvernement dans l'élaboration et la mise en œuvre du dispositif juridique et institutionnel de lutte contre la corruption y compris la mise en place de la Haute Autorité de Bonne Gouvernance. Ces appuis méritent à la fois d'être consolidés et élargis à d'autres sphères de la société civile et du secteur privé en vue de développer les capacités de veille sur la corruption, les droits humains et la participation citoyenne à plusieurs niveaux. Le positionnement stratégique du SNU sur la question de la décentralisation est faible, se limitant à des actions ponctuelles d'appui à l'organisation d'ateliers sans une vision prospective et programmatique du processus de mise en œuvre de la décentralisation en lien avec les orientations régionales du PND.
- 4. Appui efficace et reconnu pour la promotion d'un système national de gestion de l'aide au développement :** le SNU, grâce à la mise en place de la Plateforme de Gestion de l'Aide, a réussi à vaincre les réticences internes de différents ministères et susciter l'intérêt des PTF à s'inscrire dans cette dynamique. Il a ainsi contribué efficacement à la conception, la mise en place et la production des premiers rapports sur l'état des flux d'aide en Côte d'Ivoire. L'appui technique du SNU a été efficace et devrait encore s'améliorer pour que la PGA soit plus exhaustive dans la saisie de tous les flux de l'aide au développement et plus adaptée aux besoins des différents acteurs concernés. Cette PGA devra être un tremplin pour un dialogue plus structuré et productif entre les structures nationales et entre le Gouvernement et les PTF. Elle devra également être un outil d'aide à la décision dans le système d'allocation des ressources selon les priorités sectorielles et régionales de développement. L'institution en charge du pilotage de la PGA devra développer ses capacités d'analyses pour éviter que la PGA soit seulement une base de données financières.
- 5. Dispositif de pilotage de l'UNDAF, reconnu pour son rôle mais appelé à être plus efficace :** Le dispositif de coordination et de suivi de l'UNDAF est en place avec tous ses mécanismes. L'implication des partenaires nationaux, réelle et pro active avec le Comité de pilotage, a besoin d'être améliorée surtout dans le partage des travaux des trois groupes Effet UNDAF. La coordination joue efficacement son rôle pour assurer la tenue et le suivi des réunions périodiques de l'Equipe Pays et la production des rapports annuels. Toutefois, des améliorations sont encore attendues en matière de vision commune avec les services internes

pour de meilleurs positionnements sur les processus d'appui aux partenaires et une meilleure coordination et des accompagnements efficaces. Le système de suivi/évaluation, malgré les efforts déployés, est partiellement opérationnel puisque plusieurs indicateurs de résultats ne sont pas produits et les rapports des groupes Effet UNDAF ne sont ni bien harmonisés ni complets.

- 6. Crédibilité et rôle irremplaçable du SNU dans les thématiques liées aux droits humains, la gouvernance et les politiques/stratégies :** Les perceptions et attentes des partenaires du SNU (gouvernement/société civile/Secteur privé/PTF) à travers les entretiens de la mission d'évaluation et l'enquête en ligne de 2015 mettent en avant les principaux avantages, les obstacles majeurs et les mesures d'accompagnement. Au niveau des avantages comparatifs, le SNU est actuellement bien positionné sur les questions des droits humains, la santé, le VIH/SIDA, les politiques/stratégies et le genre. Au titre des principaux obstacles, il y a les contraintes institutionnelles internes, le problème de l'harmonisation des cycles de programmation et la dispersion des actions appuyées. Enfin, les attentes des partenaires se situent au niveau du renforcement des capacités, des capacités techniques/opérationnelles, de la flexibilité des financements et de la coordination dans le cadre d'un grand effort d'harmonisation des cycles de programmation et des procédures de mise en œuvre des programmes.

5.5.2 Recommandations stratégiques

Sur la base des principaux constats et acquis dégagés par l'évaluation des années de mise en œuvre de l'UNDAF entre 2013 et 2015 tout en tenant compte de la perception et des attentes des partenaires du SNU pour les prochaines années, la mission d'évaluation propose les recommandations suivantes.

Recommandation N° 1 : compte tenu des lourdeurs administratives (internes et externes au SNU), de la dispersion des actions d'appui du SNU, du manque de financements et de l'exigence de plus d'harmonisation des cycles de programmation, le SNU devrait, dès 2016 et lors de son prochain cycle de programmation, procéder à une **analyse approfondie des mécanismes et approches** pouvant réduire les **contraintes** identifiées au niveau de la lourdeur des procédures administratives et d'insuffisance de priorisation des thématiques stratégiques à travers une grille d'analyse intégrant les causes (structurelles et conjoncturelles), les acteurs engagés et les capacités à promouvoir des programmes plus intégrés, mieux ciblés et mis en œuvre selon des procédures plus harmonisées et plus efficaces en vue de simplifier les documents programmatiques, d'alléger les procédures d'exécution et de mettre en place un système de suivi plus efficace. Une matrice de suivi des améliorations à apporter et des innovations (par exemple des Notes d'orientation stratégique par programme et un Plan de Travail bi annuel) est à mettre en place rapidement en vue de permettre au SNU d'aplanir toutes les difficultés et d'engager les corrections les plus appropriés.

Recommandation N° 2 : la faible prise en compte par le PND d'une part de la portée programmatique de la **croissance inclusive** en termes de sources sectorielles de croissance pro pauvres et d'instruments de protection sociale et d'autre part de gains rapides en matière d'ODD selon une approche régionalisée devrait inciter le SNU à renforcer les plaidoyers pour que le gouvernement mette en place une stratégie opérationnelle portant sur la croissance inclusive et les ODD. En même temps, le SNU doit réfléchir sur une vision programmatique plus ambitieuse et ciblée au plan sectoriel et géographique pour la mise en place d'actions multisectorielles visant la réduction de la pauvreté, la réduction des inégalités (genre, revenus, et entre régions). Il serait très important qu'il y ait un cadre d'alignement géographique des agences du SNU et que le choix des régions dans lesquelles le travail soit réalisé avec le gouvernement pour assurer son engagement et l'allocation des ressources nécessaires de sa part. Il serait très important que les programmes intègrent les bonnes pratiques de certains programmes comme le Plan prioritaire de consolidation de la paix et l'expérience du développement local de Hiré qui ont fait la preuve de leur succès à travers leurs mécanismes de coordination, de planification locale participative et de prévisibilité/flexibilité des financements.

Recommandation N° 3 : les acquis en matière de gouvernance sont nombreux, en particulier au niveau du pouvoir législatif (appui à l'Assemblée Nationale), de la sécurité, de la lutte contre la corruption, la contribution à la réforme des administrations publiques et d'autres politiques sectorielles (protection sociale, santé, VIH/SIDA). Mais certains de ces appuis parfois très importants et coûteux n'ont pas débouché sur un début de mise en œuvre. C'est le cas de la réforme administrative, la lutte contre la corruption et la politique de protection sociale. Cela devrait inciter le SNU à plus de vigilance dans l'accompagnement de certains processus avec une analyse approfondie des risques et leurs évaluations annuelles pour mieux ajuster les stratégies d'intervention et les formes d'accompagnement et éviter les nombreux appuis aux ateliers parfois sans réelle portée stratégique s'apparentant à des activités de substitution à l'administration publique. Le gouvernement est appelé à créer les meilleures conditions institutionnelles, juridiques et financières pour que les programmes du SNU améliorent leurs performances en termes d'efficacité, d'efficience et d'impact sur le mode de fonctionnement des institutions et du cadre de vie des populations.

Recommandation N° 4 : Le SNU devrait prolonger ses appuis à la PGA et à l'approfondissement de la stratégie d'opérationnalisation des ODD adaptés au rythme de développement de la Côte d'Ivoire mettant en avant la question de la régionalisation des ODD et leur système de suivi en lien avec le renforcement des capacités de l'INS dans ce domaine.

Recommandation N° 5 : le SNU, avec l'accord et l'engagement du gouvernement, devrait réfléchir sur l'importance stratégique de mise en place d'un projet conjoint ouvert à d'autres PTF pour contribuer à la mise à niveau du Système National de la Statistique en vue d'améliorer le système de suivi/évaluation du PND, le suivi des ODD, l'évaluation des politiques publiques et d'autres programmes plus spécifiques comme l'UNDAF.

Recommandation N° 6 : dans le cadre du DAO, le SNU devrait engager dès maintenant un travail de conceptualisation et de propositions de nouveaux outils de programmation et de suivi de l'UNDAF, outils alternatifs au dispositif en cours qui a montré ses limites au plan interne et externe.

VI. ANNEXES

6.1 Matrice des résultats atteints 2013-2015

UNDAF : Matrice des principaux résultats atteints 2013-2015 selon les effets

Produits escomptés	Résultats atteints 2013-2015 (Juin)	Observations
Effet UNDAF 1 : Meilleure gouvernance politique, administrative, économique et sécuritaire		
P1 : les capacités des institutions en charge des élections et les autres acteurs (société civile, partis politiques, etc.) sont renforcées	<ul style="list-style-type: none"> - CEI appuyée pour l'organisation des élections présidentielles de 2015 - Plaidoyer renforcé par le SNU sur l'importance du respect des règles de partialité, de transparence et d'inclusivité 	En progrès et appropriation réelle
P2 : les institutions nationales (judiciaires, forces armées, CNDHCI, Parlement, Ministère de la famille, Ministère de la santé et de la lutte contre le Sida, le Ministère de la Justice, des droits de l'homme et des libertés publiques, Ministère de l'Intérieur) et les mécanismes garantissant l'état de droit, le respect de droit de l'homme, l'égalité et l'équité entre les sexes intègrent les normes standards dans leur fonctionnement	<ul style="list-style-type: none"> - Initiative conjointe d'appui au Parlement la loi n° 2014 - 430 du 14 juillet portant régime de prévention de protection et de répression en matière de lutte contre le VIH et le sida. - Cinq réseaux de parlementaires ont été constitués (corruption, ALPC, Caucus femmes, VIH/SIDA, genre, Ebola - Actions conjointes menées en appui à la Commission Nationale des Droits de l'Homme de Côte d'Ivoire ont permis la mise en place d'un Forum National des droits de l'homme - Sécurité : i) formation des forces de sécurité « Droits et Protection de l'Enfant (DPE) », équipements - Mise en place de l'Observatoire sur la violence armée, la collecte de 23700 armes, la destruction de 6000 armes 	En progrès, avec des insuffisances au niveau de la décentralisation
P3 : Les institutions publiques, privées et les collectivités locales disposent de compétences et de données de qualité pour la planification, la programmation et la mise en œuvre des politiques	<ul style="list-style-type: none"> - Appui à la réalisation de la Revue du PND - Etudes sur l'émergence - Appui à l'élaboration du PND 2016-2020 - Appui à l'organisation de la Conférence sur l'émergence - Actualisation d'un manuel de procédures pour l'élaboration des schémas régionaux d'aménagement du territoire (SRAT) et d'un guide de planification locale participative et la sensibilisation de 31 présidents de Conseils généraux à l'utilisation de ces outils de planification - Introduction santé de reproduction dans trois PLD - Appui à la réalisation du RGPH - Plateforme de gestion de l'aide opérationnelle - Mobilisation des ressources pour ONP et Recensement agricole 	<ul style="list-style-type: none"> - Certaines actions stratégiques non réalisées en particulier l'opérationnalisation du système de suivi/évaluation de du PND - Manque de cohérence dans l'appui des outils de planification et d'aménagement du territoire
P4 : Les mécanismes nationaux et locaux de prévention et de gestion des conflits sont renforcés	<ul style="list-style-type: none"> - Contribution à la mise en place 37 commissions locales de la CDVR et à la conduite de la phase nationale de dépositions des victimes et des témoins - Appui du SNU à la tenue d'une conférence internationale sur les victimes de la crise ivoirienne 	En progrès
P5 : Les organisations de la société civile sont plus actives en matière de	<ul style="list-style-type: none"> - Appui au fonctionnement des 6 cliniques juridiques 	- Difficulté de

Produits escomptés	Résultats atteints 2013-2015 (Juin)	Observations
<i>renforcement de l'état de droit (protection des droits de l'homme, justice, sécurité, réconciliation, etc.)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Formation des agences du personnel judiciaire - Près de 100 000 ont été touchées soit par des appuis soit par une information sur leurs droits 	<ul style="list-style-type: none"> développement d'un partenariat stratégique avec la société civile - Résultats atteints en dessous des objectifs fixés
Effet UNDAF 2 : Economie, sécurité alimentaire et environnement		
<i>P1 : Les groupes vulnérables disposent de compétences techniques / professionnelles, ont davantage accès au financement et entreprennent des activités créatrices de revenus et/ou d'emplois</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Environ 3,800 personnes ont reçu une formation dans les domaines de la formation professionnelle courte/initiale et l'entrepreneuriat et 16 structures de formation ont été renforcées et équipées pour mieux assurer leur rôle. - Soixante-douze (72) formateurs dans les secteurs de l'agriculture et de l'industrie ont été perfectionnés techniquement sur 6 spécialités - Près de 500 cadres ont été formés pour la collecte, traitement et production de statistiques fiables sur les stagiaires entrant et sortant du système de formation professionnelle. - Des formations avec insertion ont été réalisées dans des domaines variés dans des secteurs porteurs d'emplois durables pour 4400 jeunes personnes y compris 1000 ex-combattants - Les agriculteurs de 1000 ménages ont été formés aux techniques de recherche d'opportunités de marché et de financement - Soutien aux emplois temporaires, 4 214 ménages (dont 1 433 femmes) pendant 3 mois soit 29 498 bénéficiaires. - Environ 350 ménages (dont 48% de femmes) ont reçu 30 000 FCFA pendant 3 mois au titre de l'initiative Cash Transfer. - Mise en place d'un partenariat avec les institutions de micro finance pour l'encadrement technique des bénéficiaires - Cinquante (50) jeunes entrepreneurs start-up ont été accompagnés à la création et la gestion de micro-entreprises - Un four moderne de fumage du poisson (FAO -Technologie Thiarogne) a été mis en place à Abobodoumé pour améliorer la qualité du poisson fumé - 387 ex-combattants formés qui exercent une activité économique dans le domaine agropastoral et de l'artisanat. - Quinze (15) infrastructures sociales de base (écoles primaires, centres de santé et maternités, centres de convivialité) à Korhogo, Boundiali, Béoumi, Katiola, M'bahiakro, Duékoué, Anyama, Agboville et Aobisso, ont été réhabilitées 	En progrès
<i>P2 : Les ménages les plus vulnérables augmentent leur production agricole et ont accès à une alimentation de qualité</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Accès et la diversité alimentaire pour 20 400 personnes vulnérables. : semences améliorées de céréales, fertilisants et pièces de petits outils agricoles. - A l'Ouest du pays, Assistance alimentaire directe apportée par les agences du SNU à travers l'aménagement et la réhabilitation de 1600 hect des bas-fonds, l'amélioration des revenus et la réhabilitation de 100 cantines scolaires, etc. 	En progrès

Produits escomptés	Résultats atteints 2013-2015 (Juin)	Observations
	<ul style="list-style-type: none"> - Près de 17 000 ménages (dont 49% de femmes) ont recouvré la sécurité alimentaire et les moyens d'existence dans la zone frontalière entre la Côte d'Ivoire et le Libéria. - Renforcement des capacités techniques des communautés dans la production des semences de qualité dans l'ouest du pays et le soutien à la relance agricole et à la restauration des facteurs de production communautaire dans les districts des montagnes et du Bas-Sassandra. - Renforcement des capacités de plusieurs ministères et appui à au plan de communication intégré sur l'alimentation, le développement de la résilience et la lutte contre la malnutrition 	
<p><i>P3 : Les institutions nationales et les communautés locales ont des capacités renforcées et contribuent à la gestion durable de l'environnement et des risques de catastrophes naturelles et de changements climatiques</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place de 2 unités de transformation de déchets solides en combustibles « vert » dans le domaine de la gestion des déchets ménagers solides favorisant la création, d'au moins 50 emplois au profit des jeunes. - Appui technique pour lutter contre l'orpaillage dans le pays notamment à Hiré. - Réalisation d'une évaluation environnementale post conflit et l'élaboration d'un Plan d'Action National de Lutte Contre la Désertification et la Dégradation de la Terre - Une cartographie par région des sites d'extraction minière en vue d'apporter une réponse efficace aux risques liés à l'utilisation du mercure dans l'orpaillage et Une grille d'évaluation des indicateurs du développement durable, de la cartographie des risques naturels et de la stratégie nationale sur le changement climatique dans le cadre de l'ONU-REDD+ - Renforcement des capacités des structures nationales de pilotage/mise en œuvre de la REDD+ - Appui au processus APV-FLEGT et du financement des travaux préparatoires au forum des Etats Généraux de la forêt, de la Faune et des Ressources en Eau - Mise en place de deux (2) unités de transformation de déchets solides en combustibles « vert » à Yacolidabouo et Assinie, de microprojets axés sur la gestion des ressources naturelles - Appui au gouvernement dans la préparation de la participation active du pays à la prochaine conférence mondiale sur le climat (CoP21) 	<p>En progrès et pro activité avec les partenaires nationaux</p>
Effet UNDAF 3 : Services sociaux de base		
<p><i>PI : Les filles et les garçons en âge d'être scolarisés ont un accès équitable à l'enseignement primaire de qualité</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Appui à l'élaboration et l'adoption de la politique nationale d'alphabétisation - Conduite d'une stratégie nationale de lutte contre les grosses en milieu scolaires - Appui à 120 clubs de mères dans les efforts d'éducation des filles en milieu rural 	<p>Certaines actions non réalisées comme le renforcement des capacités du secteur éducatif ;</p>

Produits escomptés	Résultats atteints 2013-2015 (Juin)	Observations
		infrastructures d'hygiène non réhabilités dans les zones les plus défavorisées
<i>P2 : Les femmes et les enfants, les adolescents et les jeunes bénéficient de services de Santé maternelle et infantile de qualité et d'intervention à haut impact sur leur survie.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Campagnes de vaccination assurées efficacement - Initiatives conjointes MUSKOKAet H4+ dans les zones à fort taux de mortalité maternelle - Offre de services intégrés SR/PF/VIH dans les infirmeries scolaires et autres structures affiliées 	En cours d'exécution
<i>P3 : Les populations en particulier les femmes, les jeunes et celles hautement vulnérables bénéficient d'une offre accrue de services de prévention et de prise en charge globale de l'infection VIH, des IST et du Sida</i>	<ul style="list-style-type: none"> - 171 centres ont intégré la PTME/PEC et dépistage de plus de 12 000 femmes enceintes 	En progrès mais des besoins non couverts dans des zones sensibles
<i>P4 : Les enfants et les femmes particulièrement celles du milieu rural ont accès à l'eau potable, à l'assainissement amélioré et à l'hygiène</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Plus de 23.000 nouvelles latrines ont été construites par les ménages et 700 villages ont mis fin à la pratique de la défécation à l'air libre. - Environ 16 254 nouvelles personnes dans 16 villages de la zone de convergence dans le département de Biankouma ont arrêté la défécation à l'air libre et vivent dans un environnement sain - 600 élèves de deux écoles primaires ont accès aux ouvrages d'assainissement amélioré dans le Département de Kouibly 	En net progrès
<i>P5 : Les institutions nationales adoptent des mécanismes de protection sociale et assurent la protection des groupes vulnérables</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Appui à l'adoption et à la mise en place du document descriptif de modélisation du système multisectoriel de prise en charge des enfants victimes. - Finalisation de la stratégie nationale de protection sociale et l'élaboration d'un plan d'action à moyen terme pour la mise en œuvre des actions prioritaires de cette stratégie - Environ 60% des structures sociales offrent la protection spécialisée aux victimes de VBG et rendent compte de leur travail de prise en charge à la Coordination Nationale VBG. - Formation de 152 prestataires de santé et de 407 acteurs non médicaux et 1329 ex-combattants 	En progrès

6.2 Ressources financières utilisées

UNDAF : Financements prévus et réalisés en \$ de 2013 à 2015

Effet UNDAF/ Domaines		Financements programmés			Dépenses réalisées			Taux d'exécution		
		2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015
Gouvernance et consolidation de la paix		12 371 009	9 411 765	19 132 567	11 014 745	8 000 000	10 905 563	91,7 %	85,0 %	57,0 %
Economie, Sécurité alimentaire et Environnement		20 370 000	52 000 000	71 039 568	19 908 860	51 651 096	42 557 270	97,7 %	99,3%	59,9 %
Economie	Secteur privé				749 432	1 490 000	4 646 000			
	Interconnexion des marchés				4 892 947	5 634 591	0			
	Formation et emploi				8 717 296	21 968 450	23 849 000			
Sécurité alimentaire	Développement rural et agricole				2 934 824	18 307 694	7 142 000			
Environnement et Energie	Environnement				1 238 397	1 339 045	4 345 270			
	Energie				1 132 000	1 400 000	2 575 000			
Services sociaux de base		57 028 897	42 412 704	53 313 140	48 112 315	30 200 000	25 122 832	84,2 %	71,4 %	52,0 %
TOTAL		89 769 906	103 824 469	143 485 275	79 035 920	89 851 096	78 585 665	88,0 %	86,5 %	54,8 %

6.3 Personnes rencontrées

Nom et prénom	Organisme	Fonction
1. Partenaires nationaux		
1.1 Institutions nationales <ul style="list-style-type: none"> • Thomas A. BAHINCHI • Thierry André TANOH 	Assemblée Nationale Présidence de la République	Directeur Général (CICAN) S.G Adjoint Affaires Economiques
1.2 Gouvernement <ul style="list-style-type: none"> • Sansan KAMBILE • Albert Mabri Toikeusse • Lanciné DIABY 	Secrétariat Général Gouvernement Ministère du Plan et du Développement Ministère du Plan et du Développement	Secrétaire Général Gouvernement Ministre Directeur Général du Plan
1.3 Société civile <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cheik BA ▪ Lassiné BAMBA ▪ Cyrille KOMGUEP ▪ M. Yao ADIOH, 	Conseil Norvégien pour les Réfugiés AVSI AVSI Comité Local de Développement Hiré	Chef de mission Coordonnateur de projet Responsable Suivi/Evaluation Secrétaire Général
2. Nations Unies		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Babacar CISSE ▪ Marie Goreth NIZIGAMA ▪ Lassina TOURE ▪ Francisco VIEIRA ▪ Jenny-Christelle DEBRIMOU ▪ Maud ROPARS ▪ Germain DAYLVA ▪ Aissata DE ▪ Celestin TASSA ▪ Joseph Ezoua ▪ Skou KABORE ▪ Adele KHUDR ▪ Christina DE BRUIN ▪ Guy DJONGH ▪ Basile DJEDJRO ▪ Issa COULIBALY ▪ Sie KAMBOU ▪ Madeleine OKA-BALIMA ▪ Tamsir O. SALL ▪ Adamou DAMBAGI ▪ Gianluca FERRERA ▪ Mme Doris Hribernigg, ▪ Issouf OUATTARA 	Système des Nations Unies Coordination Nations Unies Coordination Nations Unies Coordination Nations Unies Coordination Nations Unies ONUCI FAO PNUD PNUD PNUD PNUD UNICEF UNICEF UNICEF UNICEF UNICEF UNICEF ONU Femmes ONU/SIDA ONU/SIDA PAM ONUDI ONUDI	Coordonnateur Résident SNU Responsable Unité de Coordination (UC) Responsable suivi/Evaluation U.C Spécialiste coordination U. C Responsable Communication Chef Adjointe Affaires Civiles Représentant FAO Représentant adjointe PNUD Economiste principal PNUD Responsable Pauvreté Expert Programme Gouvernance Représentant Résidente Représentante Résidente Adjointe Chef PSSE Spécialiste Eau Spécialiste Education Spécialiste Protection sociale Responsable des Programmes Directeur Pays Conseiller VIH/SIDA Représentant PAM Représentante ONUIDI ONUDI
3. Partenaires Techniques et financiers		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bruno LECLERC ▪ Amadou KONE ▪ Eiro YONEZAKI ▪ Mayumi FUJIYAMA 	Agence Française de Développement Banque Africaine de Développement JICA JICA	Directeur Directeur Exécutif Représentant Résident Directrice Programmes

6.4 Documents consultés

1. Revue globale du PND 2011-2015
2. Documents provisoires PND 2016-2020
3. Examen multi dimensionnelle Côte d'Ivoire OCDE Juin 2015
4. Plan cadre des Nations Unies pour l'aide au Développement UNDAF révisé 2013-2015 Côte d'Ivoire
5. Note d'orientation-Application des cinq principes d'élaboration de programmes au PNUAD, Janvier 2010 20 pages
6. Rapport d'Évaluation du premier Plan prioritaire de consolidation de la paix, Juin 2014
7. Rapport d'évaluation du Programme d'Appui à la Gouvernance en Côte d'Ivoire Octobre 2014
8. Principes directeurs DAO en Côte d'Ivoire Unité de Coordination, Juin 2015
9. Rapport sur les consultations nationales et régionales sur l'agenda de développement post OMD 2015, septembre 2013
10. Manuel de référence pour l'intégration du genre dans la programmation conjointe de l'ONU au niveau des pays, Juillet 2014
11. Evaluation des mécanismes nationaux de lutte contre les violences basées sur le Genre, Ministère de la Solidarité, de la famille, de la Femme et de l'Enfant Côte d'Ivoire, Mars 2015
12. Directives pour l'élaboration d'indicateurs de base-ONUSIDA/07
13. Journal Officiel de la Côte d'Ivoire-Numéro spécial du 15 juillet 2014-Loi n#2014-430 portant régime de prévention de protection et de répression en matière de lutte contre le VIH et le Sida page 247
14. Priorités du plan de gestion du Bureau UNICEF 2015
15. Processus d'élaboration du PNUAD: Principes directeurs et directives techniques à l'attention des équipes de pays des Nations Unies, Janvier 2010
16. Rapport annuel UNDAF 2012 final 29 pages
17. Rapport annuel consolidé services sociaux de base 2013
18. Plan cadre des Nations Unies 2013-2015-Rapport annuel UNDAF 2014
19. Rapport Gender Score Card- Equipe pays des Nations Unies en Côte d'Ivoire
20. Revue annuelle 2013 du Plan Cadre des Nations Unies pour l'aide au Développement UNDAF 2013-2015 Décembre 2013
21. Les entreprises Ivoiriennes à l'heure de la compétitivité (Rapport PACIR ONUDI)
22. PRODOC Projet d'appui au Plan prioritaire de consolidation de la paix 2015-2017

6.5 Termes de référence de la mission d'évaluation

Evaluation de l'UNDAF, appui au processus PND et à l'élaboration du Programme Unique 2017-2020

Termes de référence des Consultants

I. Contexte Justification

Le Gouvernement ivoirien a décidé, à l'issue de la crise post-électorale de 2011, de renouer avec la tradition de planification et de la mettre au cœur de l'action publique. Cette volonté s'est matérialisée par l'élaboration d'un Plan National de Développement (PND) pour la période 2012-2015 avec pour ambition de faire de la Côte d'Ivoire, un pays émergent à l'horizon 2020. L'évaluation de ce plan, après les trois premières années de mise en œuvre, indique que la Côte d'Ivoire a réalisé des progrès importants en termes de croissance et de réformes économiques et sociales. Aussi, le Gouvernement qui entend poursuivre ses efforts sur les cinq prochaines années, a décidé d'élaborer un second Plan National de Développement pour la période 2016-2020 en vue de concrétiser la vision de l'émergence à l'horizon 2020.

Parallèlement en vue d'assurer un meilleur alignement du Plan Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement (UNDAF) sur les priorités nationales qui seront définies dans le PND II, l'Equipe pays des Nations Unies (UNCT) en Côte d'Ivoire a procédé, en concertation avec le Gouvernement, à l'extension de l'UNDAF 2013-2015 pour une année (2016). Ainsi, le prochain couvrira la période 2017-2020 et sera aligné au PND 2016-2020 en cours de formulation par le Gouvernement.

En outre, le Gouvernement et le Système des Nations Unies se sont engagés dans la mise en œuvre de la réforme « Unis dans l'action » (DaO) pendant le nouveau cycle. Ainsi le prochain UNDAF sera un programme unique qui vise à donner une réponse collective, cohérente et intégrée du SNU aux priorités nationales à travers la mise en œuvre des principes de l'approche « unis dans l'action » (DaO).

L'élaboration de ce plan se fait dans un contexte de désengagement progressif de l'Opération des Nations Unies en Côte d'Ivoire et le processus de transfert de certaines responsabilités de l'ONUCI à l'équipe pays.

Le processus de formulation du Programme Unique se fera conjointement avec le gouvernement ivoirien et de façon participative avec une implication plus large d'autres parties prenantes (Partenaires au développement, secteur privé, société civile).

Une des étapes clés de ce processus sera l'appui au Gouvernement Ivoirien dans la finalisation du prochain PND en veillant notamment à une prise en compte effective des Objectifs de Développement Durable (ODD) et à la mise en place d'un mécanisme de suivi évaluation à la fois pertinent et efficace. Il s'agira également de procéder à une évaluation de l'UNDAF en cours et l'analyse des avantages comparatifs des Nations Unies en Côte d'Ivoire par rapport aux priorités nationales.

II. Objectifs visés et Principaux Résultats attendus

L'objet de la mission est triple : (i) renforcer la contribution de l'équipe pays à la préparation du Plan national de développement (ii) procéder à l'évaluation de UNDAF et (iii) et produire un draft du programme Unique basé sur l'évaluation de UNDAF en cours, l'analyse des avantages comparatifs du SNU en Côte d'Ivoire et aligné sur le PND 2016-2020. Les consultants internationaux auront pour mission de produire des analyses synthétiques sur la base d'une revue documentaire et des entretiens avec les parties prenantes pour soutenir les axes de coopération du Programme Unique et aider à une articulation rigoureuse entre les actions préconisées et les résultats du programme unique comme contribution collective de l'équipe pays à la mise en œuvre des priorités nationales. Des analyses thématiques seront aussi produites ou affinées afin de renforcer la contribution de l'équipe pays à la préparation du PND. Ces analyses devront contribuer à la prise en compte effective des Objectifs de développement durable dans le PND à la lumière des priorités nationales. Une contribution sera aussi apportée à la définition des indicateurs adéquats pour le suivi dans le cadre du PND de même qu'à des propositions aux fins d'améliorer le mécanisme de suivi du PND

Les principaux résultats attendus

1. Un rapport d'évaluation des résultats de l'UNDAF 2013-2015;
2. Des contributions thématiques et spécifiques pour à la prise en compte effective des ODD dans le PND 2016-2020 ;
3. Des indicateurs de suivi des ODD sur le plan national dans le cadre du PND ;
4. Des recommandations sur le mécanisme de suivi du PND ;
5. Une analyse des avantages comparatifs du SNU par rapport aux priorités nationales à travers une enquête de perception des partenaires ;

6. Une ébauche d'axes stratégiques et produits du programme unique 2017-2020

III. Résultats spécifiques

De manière spécifique il s'agira de :

- Accompagner le Gouvernement dans la finalisation du document de priorités nationales en vue d'une meilleure prise en compte des ODDs et autres normes et conventions internationales sur la base des analyses diagnostiques identifiant les défis nationaux
- Fournir une appréciation objective de la performance de l'UNDAF sur la période de l'extension (2013-2015) sur le plan de la pertinence, de l'efficacité, de l'efficience et de la durabilité
- Analyser la mise en œuvre de l'UNDAF (tant sur le cadre institutionnel de coordination, de suivi et évaluation que sur les modalités d'exécution) pour en ressortir les forces, les faiblesses, les leçons apprises et les bonnes pratiques ;
- Tirer les leçons de la mise en œuvre de l'UNDAF sur la période d'extension, sur la base des recommandations de l'évaluation antérieure et proposer des axes stratégiques pour l'élaboration du prochain UNDAF.
- Procéder à une étude de perception pour évaluer comment les Nations Unies en Côte d'Ivoire sont perçues au niveau interne d'une part et d'autre part par ses partenaires au sein du gouvernement, de la société civile, du secteur et des autres partenaires techniques et financiers ;
- Analyser la perception des agences, fonds et programmes des NU, ainsi que des autres partenaires des Nations Unies en Côte d'Ivoire (Gouvernement, partenaires techniques et financiers, société civile, secteur privé) sur les avantages comparatifs du SNU (connaissances de leurs programmes, leurs compétences, valeur ajoutée ; etc.).
- Sur base des priorités nationales pour la période (2016-2020), identifier les domaines ou secteurs dans lesquels les Nations Unies sont perçus comme étant les mieux positionnés et/ou mieux équipés pour traiter les défis en matière de développement de la Côte d'Ivoire, comparativement à d'autres partenaires au développement
- Déterminer les principaux domaines d'intervention dans lesquels le système des Nations Unies doit mettre plus d'accent à court terme dans les quatre années à venir ;
- Dans un contexte de désengagement progressif, identifier les domaines d'intervention de l'Opération des Nations Unies en Côte d'Ivoire (ONUCI) qui pourraient être transférées aux agences du SNU

IV. Approche méthodologique

A. Finalisation du Plan National de Développement 2016-2020

Il s'agira de :

- Appuyer le secrétariat technique du PND et les ASNU dans l'analyse diagnostique et l'élaboration des priorités stratégiques du PND 2016-2020 ;
- Assurer le suivi de la prise en compte des contributions du SNU dans les travaux d'élaboration du PND 2016
- Appuyer le Gouvernement dans la production des notes thématiques qui vont alimenter la rédaction du PND 2016-2020.

B. Evaluation de l'UNDAF

L'évaluation de l'UNDAF comprendra quatre (4) grandes étapes : (i) validation de la méthodologie de travail, (ii) Collecte d'informations/enquêtes et analyse des résultats (iii) élaboration et validation du rapport d'évaluation de la mise en œuvre de l'UNDAF et du rapport de l'enquête de perception (iv) rédaction et validation du rapport de synthèse.

i) Validation de la méthodologie

Cette étape se fera par l'organisation d'une réunion afin de permettre à tous les intervenants d'avoir une meilleure compréhension du processus. Au cours de cette rencontre, la méthodologie ainsi que la feuille de route du processus proposées par les consultants seront validées.

ii) Collecte des informations

Collecte des données auprès des agences du système des Nations Unies et des partenaires des agences

Cette collecte d'informations se fera à travers une enquête qualitative ; l'exploitation et l'analyse de ces informations feront l'objet d'un rapport préliminaire.

Analyse documentaire

Les contributions spécifiques du SNU à la réalisation des résultats de l'UNDAF révisé seront analysées par le truchement de revues sectorielles conjointes. Certaines études et rapports d'évaluations élaborées par les agences seront également exploités

A cet effet tous les documents jugés pertinents seront collectés et mis à la disposition de l'équipe en charge de la revue de l'UNDAF

iii) Analyse des résultats UNDAF

Pour chaque résultat, les consultants vont travailler sur la base des données et documents disponibles, de l'évaluation des résultats de terrain et par le biais des entretiens avec certains membres des groupes thématiques UN et les différents partenaires (Gouvernement/ Secteur Privé/ Société civile/ONG, etc.).

A partir des études et des publications des agences du SNU et des rapports annuels du PND en 2013 et 2014 et du rapport de la revue globale du PND 2012-2015, une appréciation sera faite sur le niveau global de la situation socio-économique du pays et de son évolution au cours des deux dernières années.

Les progrès réalisés dans chacun des domaines de résultats de l'UNDAF seront examinés au regard des résultats escomptés, des stratégies et des réformes de politiques, du renforcement ces capacités des institutions nationales, de la fourniture de services et du S&E, tels que décrits dans l'UNDAF. Les revues prendront en compte les cadres sectoriels spécifiques et la contribution de chacun des programmes de coopération des agences au renforcement des capacités des cadres nationaux existants.

Questions d'évaluation

L'évaluation légère devra aboutir à l'élaboration d'un rapport synthétique faisant ressortir les éléments nécessaires à une appréciation objective des progrès réalisés dans la mise en œuvre de l'UNDAF sur la période d'extension 2013-2015, la contribution de l'UNDAF à la réalisation des objectifs nationaux de développement, les leçons apprises, les forces et les faiblesses, les opportunités à saisir et les orientations stratégiques nécessaires pour le prochain UNDAF. Les questions essentielles à retenir pour cette évaluation sont les suivantes:

Pertinence : Sur la période d'extension, la formulation des résultats de l'UNDAF permet-elle de répondre aux besoins prioritaires des populations identifiés dans le PND, et autres cadres stratégiques nationaux de développement, les OMD ? Dans quelle mesure la chaîne des résultats répond-elle à une logique d'intervention cohérente permettant de contribuer aux objectifs stratégiques définis dans les cadres nationaux de développement sectoriels? Quel est le niveau d'alignement des actions des agences (plan de travail des agences du SNU) aux actions identifiées par l'UNDAF ;

Efficacité Dans quelle mesure les résultats attendus ont-ils été atteints ou le seront-ils ? Dans quelle mesure les différents Produits dans chacun des effets de l'UNDAF ont été réalisés à travers les interventions mises en œuvre ? Les interventions réalisées ont-elles permis d'atteindre les populations cibles de chaque effet UNDAF ? Ces interventions ont-elles permis d'opérer les changements espérés ? Les initiatives et programmes conjoints mis en œuvre dans le cadre de l'UNDAF sont-ils pertinents et leur mise en œuvre a-t-elle permis de réaliser les résultats de l'UNDAF ? Les mécanismes et stratégies de communication autour de l'UNDAF révisé étaient-ils efficaces pour assurer la visibilité des actions réalisées ?

Efficience : Dans quelle mesure les ressources mises en place et les interventions (activités) exécutées étaient-elles réalistes, c'est-à-dire appropriées et adéquates pour réaliser les Produits attendus du programme ? Dans quelle mesure les résultats obtenus justifient-ils les ressources (humaines, financières, matérielles, politiques et organisationnelles) investies ? Existe-t-il des moyens plus efficaces tels que les partenariats, programmes conjoints pour réaliser de meilleurs résultats avec les ressources disponibles ?

Durabilité : Dans quelle mesure des partenariats avec le gouvernement se sont développés dans la mise en œuvre de l'UNDAF et ont permis aux partenaires nationaux de s'approprier les outils développés? Dans quelle mesure les populations bénéficiaires pourront-elles continuer à bénéficier des résultats obtenus ? Quel a été le degré d'implication des partenaires (Gouvernement, Société Civile, ONGs, Secteur Privé, collectivités locales) dans la mise en œuvre de l'UNDAF ;

Coordination et Suivi-Evaluation : Quelle est la pertinence, les forces et faiblesses des mécanismes internes de coordination et de mise en œuvre de l'UNDAF en lien avec les mécanismes nationaux : l'Equipe Pays des

Nations Unies, le Comité Programme, le GTSE, UNCG, les Groupes Effets UNDAF et les groupes transversaux ;

Quelle est la qualité et quel niveau de mise en œuvre du Plan stratégique de suivi-évaluation de l'UNDAF (le cadre de résultats, les mécanismes de suivi de la mise en œuvre, les outils, les indicateurs, etc...) ?

C. Enquête de perception sur les avantages comparatifs du SNU

L'objectif de cette activité est de générer des informations aussi exhaustives que précises sur les points suivants :

- Comment les Nations Unies en Côte d'Ivoire sont perçues au niveau interne (comment les agences elles-mêmes perçoivent leur travail) et par ses partenaires extérieurs (Gouvernement, Partenaires techniques et financiers, société civile, média, collectivités décentralisées, secteur privé) et autres parties prenantes. Ces parties prenantes doivent être représentatives aussi bien au niveau central que décentralisé.
- Quels sont actuellement, et en perspective (2016-2020), les domaines ou secteurs dans lesquels les Nations Unies seraient mieux positionnés et/ou mieux équipés pour traiter les défis en matière de développement de la Côte d'Ivoire, comparativement à d'autres partenaires au développement, tels que développés dans le PND 2016-2020?

La vision des parties prenantes doit prendre en compte les points suivants : (i) la capacité du SNU de faire du plaidoyer pour influencer les politiques et les stratégies du gouvernement et la budgétisation, (ii) sa capacité d'amener l'expertise requise et (iii) l'efficacité et transparence des processus de travail.

Les recommandations de cette mission permettront aux Nations Unies d'identifier les avantages comparatifs du système des Nations Unies en Côte d'Ivoire. .

La collecte des données devra se faire à travers des questionnaires transmis via e-mail et les réponses saisies directement par ce même canal. Cette méthode de collecte s'inspire de celle utilisée par l'équipe-pays de l'Égypte en 2010, dans le cadre de l'élaboration de son UNDAF.

D. Identification des axes stratégiques du prochain UNDAF et/ Programme Unique

Sur la base des résultats de l'évaluation de l'UNDAF, de l'analyse des avantages comparatifs du SNU par rapport aux priorités nationales 2016-2020, il s'agira d'élaborer des propositions d'axes stratégiques d'intervention du SNU pour la période 2017-2020.

E. Production et validation des rapports

Au terme de leur mission, les consultants rédigeront des rapports d'étape qui seront analysés par une équipe conjointe Gouvernement/SNU.

La validation du rapport final se fera au cours d'un atelier

V. Equipe de supervision du travail

Le processus sera coordonné par une équipe conjointe Gouvernement/SNU, constituée par des représentants du Gouvernement (sous le lead du Ministère de l'Etat, Ministère du Plan et du Développement) et des Nations Unies (Comité de Programme, Groupe de travail Suivi et évaluation et l'Unité de Coordination).

La Direction Générale du Plan et de la Lutte contre la Pauvreté (DGPLP) qui assure la coordination au niveau de la Partie Nationale aura un rôle à la fois administratif (faciliter l'implication et la participation des autres ministères et directions centrales au présent exercice) et technique (mise à disposition des informations sur le PND et s'assurer de la cohérence du Programme Unique au PND).

L'évaluation doit commencer par la validation de la méthodologie de travail, la revue documentaire, la collecte et l'analyse des données, et enfin la conduite d'une approche participative impliquant les partenaires nationaux, la société civile, le secteur privé, les PTFs et le SNU.

Durée de la mission : 30 jours ouvrables

VI. Tâches et Profil de l'équipe de consultants

Cette consultation sera réalisée par une équipe de trois (4) consultants :

- Trois consultants internationaux et deux consultants nationaux.
- Le premier consultant international aura pour travail essentiel d'appuyer la finalisation du PND2016-2020
- Le second consultant international plus senior sera le Chef d'équipe pour l'évaluation de l'UNDAF et la réalisation de l'enquête de perception sur les avantages comparatifs des agences su système des

Nations Unies, il coordonnera le travail du 3^{ème} consultant international et des consultants nationaux et sera responsable de la consolidation et la finalisation du document final.

- En ce qui concerne les deux consultants nationaux, l'un appuiera le consultant international dans le cadre de l'évaluation de l'UNDAF et l'autre sera en charge de la réalisation de l'enquête de perception
- Chaque consultant fournira une offre technique et une offre financière conformément au format et exigences qui seront attachés à l'avis, selon les procédures d'application.

Profil des consultants

a. Consultants internationaux (3)

Formation et Education

- Diplôme de Master ou équivalent en relations internationales, Science politique, économique ou sciences sociales.

Expériences

- Dix (10) années d'expériences en formulation de documents stratégiques de planification et/ou politiques sectorielles,;
- Avoir une expérience avérée dans la conduite de processus d'élaboration et de suivi-évaluation de politiques de développement et/ou de stratégies et de plans d'actions de réduction de la pauvreté ;
- Avoir une expérience avérée dans la construction de matrices d'indicateurs de suivi de la mise en œuvre de politiques de développement et/ou de stratégies et de plans d'action de réduction de la pauvreté ;
- Une expérience pertinente avec le système des Nations Unies, avec connaissance de la méthodologie de formulation, revue et évaluation de l'UNDAF, et participation effective aux processus de formulation et/ou révision de l'UNDAF;
- Une expérience pertinente dans la collecte et l'analyse des données qualitatives
- Connaissance et expérience pertinente sur l'agenda de la réforme des Nations Unies et le « Deliver as One » ou DaO, connaissances spécifiques et expériences des pays pilotes et les pays self starter dans le « One Programme » ;
- Expérience en suivi et évaluation avec un background dans le domaine de la gestion axée sur les résultats ;

Autres

- Compétences avérées dans l'utilisation de l'outil informatique ;
- Aisance et excellente maîtrise du français écrit et parlé constituent une exigence, connaissance et maîtrise de l'anglais écrit et parlé peuvent être un atout.

b. Consultants nationaux (2)

Diplôme de Master ou équivalent en relations internationales, Science politique, économique ou sciences sociales

- Une expérience pertinente avec le système des Nations Unies, avec connaissance de la méthodologie de formulation, revue et évaluation de l'UNDAF, et participation effective aux processus de formulation et/ou révision de l'UNDAF;
- Une expérience pertinente dans la collecte et l'analyse des données qualitatives
- Connaissance et expérience pertinente sur l'agenda de la réforme des Nations Unies et le « Deliver as One » ou DaO, connaissances spécifiques et expériences des pays pilotes et les pays self starter dans le « One Programme » ;
- Expérience en suivi et évaluation avec un background dans le domaine de la gestion axée sur les résultats ;
- Expérience professionnelle, connaissance des cadres politiques, de la culture sociale et les lois et programmes en vigueur en Côte d'Ivoire, constitue un atout;