

Ministère de l'Intérieur

Direction Générale de la Décentralisation
et du Développement Local

District d'Abidjan

PROJET D'APPUI A LA SECURITE
URBAINE (PNUD/PASU CIV- 00013145)



Projet d'Appui à la Sécurité Urbaine

EVALUATION FINALE

RAPPORT FINAL

Agada N'GUESSAN
Claude DIAMBRA ODI
Ousmane DEMBELE

Juillet 2007

Liste des abréviations

AFD	Agence Française de Développement
AGR	Activité Génératrice de Revenus
AMS	Assistant Municipal de Sécurité
ARR	Assistant au Représentant Résident/Programme
CCS	Comité Communal de Sécurité
CEP	Cellule d'Exécution de Projet
CFCC	Coopérative Financière des Communautés Chrétiennes
CGQ	Comité de Gestion de Quartier
CMS	Coordonnateur Municipal de Sécurité
CN	Coordonnateur national
COOPEC	Coopérative d'Épargne et de Crédit
CS	Comité scientifique
CTAMP	Comité Technique d'Approbation des Micro Projets de Prévention de l'Insécurité
CTB	Coopération Technique Belge
CTFS	Contrôle Treich Force Sécurité
DGDL	Direction Générale du Développement Local
FDIB	Fonds de Développement Ivoir-Belge
FEM	Fonds pour l'Environnement Mondial
FENACOOPEC-CI	Fédération Nationale des COOPEC de Côte d'Ivoire
FESU	Forum Européen pour la Sécurité Urbaine
FISU	Forum Ivoirien pour la Sécurité Urbaine
GTZ	Coopération Technique Allemande
HT	Hors Taxes
IMF	Institution de MicroFinance
NEX	National Execution
NTIC	Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
ONG	Organisation Non Gouvernementale
ONU-Habitat	Centre des Nations Unies pour les Etablissements Humains
PALCP	Programme d'Appui à la Lutte Contre la Pauvreté
PASU	Projet d'Appui à la Sécurité Urbaine
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
RCMEC	Réseau des Caisses Mutuelles d'Épargne et de Crédit
SFD	Système de Financement Décentralisé
SIGFIP	Système Intégré de Gestion des Finances Publiques
TJS	Treichville Jeunesse Sécurité
TV	Télévision
UE	Union Européenne
UVICOCI	Union des Villes et Communes de Côte d'Ivoire

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS.....	5
DONNEES DE BASE DU PROJET.....	6
RESUME.....	7
1. INTRODUCTION.....	9
1.1. Contexte de l'évaluation	9
1.2. Objectif de l'évaluation	9
1.3. Approche méthodologique	10
2. PRESENTATION DU PROJET	13
2.1. Contexte de la mise en œuvre du Projet	13
2.1.1. <i>Rappel du contexte</i>	13
2.1.2. <i>Rappel du Projet Pilote</i>	13
2.1.3. <i>De la phase pilote à la phase métropolitaine</i>	13
3. MISE EN ŒUVRE DU PROJET	15
3.1. Le cadre institutionnel	15
3.2. Le dispositif de mise en œuvre	15
3.2.1. <i>Les institutions et structures partenaires du PASU</i>	15
3.2.2. <i>Les organes de pilotage et d'exécution du projet</i>	19
4. ANALYSE DES RESULTATS DE LA COMPOSANTE RENFORCEMENT DES CAPACITES	21
4.1. Nécessité d'un renforcement des capacités	21
4.2. Renforcement des capacités des coordonnateurs	21
4.3. Renforcement des capacités des Assistants Municipaux de Sécurité.....	23
4.4. Renforcement des capacités des Maires.....	24
4.5. Renforcement des capacités des membres des Comités Communaux de Sécurité.....	24
5. ANALYSE DES RESULTATS DE LA COMPOSANTE MISE EN ŒUVRE DE LA STRATEGIE MUNICIPALE.....	25
5.1. Elaboration des diagnostics communaux de l'insécurité	25
5.2. Formulation et validation des plans d'actions	26
5.3. Création et mise en place des Comités Communaux de Sécurité (CCS)	26
5.4. Exécution des microprojets	33
5.4.1. L'ouverture des sessions de recevabilité des demandes de financement de microprojets	33
5.4.2. <i>Etat des dossiers approuvés</i>	36
5.4.3. Microprojets à volet subvention	38
<i>Etat des microprojets approuvés</i>	38
<i>Gestion des microprojets à volet subvention</i>	42
5.4.4. Microprojets a volet microcrédit.....	46
<i>Etat des dossiers approuvés par le CTAMP 2005</i>	46
<i>Examen des microprojets par les IMF</i>	50
<i>Etat des microcrédits approuvés par le CTAMP - 2006</i>	54
5.4.5. Les difficultés dans la mise en œuvre des microcrédits.....	55
<i>Difficultés d'ordre psychologique</i>	55
<i>Difficultés d'ordre technique</i>	55
<i>Difficultés au plan de la communication</i>	56
<i>Difficultés dans la gestion des délais de traitement des microprojets</i>	56
5.4.6. Conclusion et recommandation relatives aux microprojets	57
<i>Conclusions relatives aux microprojets à volet subvention:</i>	57
<i>Conclusions relatives aux microprojets à volet microcrédits :</i>	57
6. ANALYSE DE LA COMPOSANTE GESTION DU PASU	58
6.1. Structure générale d'exécution du PASU	58
6.2. Résultats d'exécution	59
6.2.1. <i>Activités exécutées</i>	59

6.2.2.	<i>Activités non exécutées ou exécutées en retard</i>	59
6.2.3.	<i>Management du projet</i>	60
6.2.4.	<i>Le Comité de pilotage</i>	61
6.2.5.	<i>La Tutelle</i>	62
6.2.6.	<i>Le District</i>	62
6.2.7.	<i>Les communes</i>	62
6.3.	<i>Contribution des autres partenaires à l'exécution</i>	62
6.3.1.	<i>ONU-Habitat</i>	62
6.3.2.	<i>Le PNUD</i>	63
6.3.3.	<i>La CTB</i>	63
7.	EVALUATION DE LA PERFORMANCE DU PROJET	64
7.1.	<i>La pertinence du projet</i>	64
7.1.1.	<i>Un projet pertinent selon les Maires</i>	64
7.1.2.	<i>L'implication des bénéficiaires dans la préparation et l'exécution du PASU</i>	64
7.1.3.	<i>Une approche participative</i>	65
7.1.4.	<i>De fortes synergies créées entre le PASU et d'autres projets</i>	65
7.2.	<i>Evaluation de l'efficacité des résultats</i>	65
7.2.1.	<i>Efficacité institutionnelle et formation en ressources humaines</i>	66
7.2.2.	<i>Efficacité des microprojets</i>	66
7.3.	<i>Evaluation de l'efficience des moyens</i>	66
7.3.1.	<i>Sous l'angle des ressources financières</i>	67
7.3.2.	<i>Sous l'angle des ressources humaines</i>	68
7.3.3.	<i>Sous l'angle des moyens d'information et de communication</i>	68
7.4.	<i>Evaluation des impacts du projet</i>	69
7.4.1.	<i>Impact au niveau de l'Etat</i>	69
7.4.2.	<i>Impact du renforcement des capacités des ressources humaines</i>	69
7.4.3.	<i>Impact social</i>	69
7.4.4.	<i>Impact socio-économique</i>	70
7.5.	<i>Evaluation de la durabilité des résultats du projet</i>	70
7.5.1.	<i>La durabilité institutionnelle du PASU</i>	70
7.5.2.	<i>La durabilité des résultats enregistrés</i>	71
7.5.3.	<i>L'intégration de la dimension genre</i>	71
7.5.4.	<i>Impact environnemental du PASU</i>	72
7.6.	<i>Synthèse de l'évaluation des performances du projet</i>	73
7.7.	<i>Points forts et points faibles</i>	74
7.7.1.	<i>Les points forts</i>	74
7.7.2.	<i>Les points faibles</i>	75
8.	LES PERSPECTIVES	77
9.	CONCLUSION	77
10.	RECOMMANDATIONS	78
	<i>A l'attention de l'Etat ivoirien</i>	78
	<i>A l'attention du PNUD: et des autres partenaires au développement</i>	78
	<i>A l'attention de la Coordination Nationale du PASU</i>	79
	<i>Spécifiquement en ce qui concerne le financement des microprojets</i>	79
	<i>Spécifiquement en ce qui concerne le ciblage des interventions du PASU</i>	82
ANNEXES	84

Remerciements

Aux termes de cette mission d'évaluation, nous tenons à remercier toutes les personnes et structures qui, à des titres divers, nous ont aidés à la remplir.

Nos remerciements s'adressent d'abord à :

- Monsieur le Directeur Général de la Décentralisation et du Développement Local, Directeur National du PASU,
- Monsieur le Représentant Résident du PNUD et ses collaborateurs,
- Madame la Représentante Résidente de la CTB et ses collaborateurs,
- l'équipe d'exécution du Projet.

Nos remerciements vont également:

- aux Maires et aux élus municipaux des 13 communes du District d'Abidjan, aux personnels des administrations municipales, aux membres des Comités Communaux de Sécurité, qui n'ont fait aucune difficulté à se soumettre à nos demandes d'informations,
- aux bénéficiaires directs des microprojets de prévention pour leur franche collaboration en nous faisant partager leurs difficultés et leurs espoirs dans leurs nouveaux statuts d'entrepreneurs,
- aux ONG et autres promoteurs de microprojets qui œuvrent discrètement mais efficacement à la promotion de la sécurité dans les communes.

Données de Base du Projet

1. Pays : Côte d'Ivoire
Titre du projet : Appui à la Sécurité Urbaine à Abidjan - Phase métropolitaine
2. Numéro du projet : IVC/02/010 puis CIV 000 13145 depuis 2005
3. Bénéficiaire : Etat de Côte d'Ivoire
4. Agence d'exécution : Direction Générale de la Décentralisation et du Développement Local (DGDDL)

Financement du Projet

5. Montant du Projet : US \$ 3.315.610
6. Sources des Financement
- i. PNUD : US \$ 1.573.334
 - ii. CTB : US \$ 1.742.276

Durée du projet

7. Année de démarrage : 2003
8. Année de clôture : 2007
9. Durée : 4 ans

Exécution du projet

10. Date de signature de la convention : 03-12-2003
11. Date de mise en place de la cellule d'exécution du Projet : Nov. 2003
12. Effectif du personnel : 20
- i. 1 Coordinatrice Nationale
 - ii. 3 Coordinateurs Municipaux
 - iii. 13 Assistants Municipaux
 - iv. 1 Assistant Administratif et Financier
 - v. 1 Assistante de Direction
 - vi. 1 Chauffeur-coursier

Résumé

Depuis une vingtaine d'années, l'insécurité est devenue un sujet de grande préoccupation dans les villes ivoiriennes et particulièrement dans les communes du District d'Abidjan. Elle ne cesse de progresser avec son lot de violences, malgré les efforts déployés par l'Etat pour la combattre par des moyens essentiellement répressifs. En réaction à cette situation, les Maires ont décidé en 1998 de coordonner leurs initiatives en matière de gestion de l'insécurité par la création du Forum Ivoirien pour la Sécurité Urbaine (FISU).

Le Projet d'Appui à la Sécurité Urbaine (PASU) a été conçu comme l'instrument technique par l'Etat ivoirien et les Maires pour mettre en œuvre une nouvelle approche de gestion de la sécurité basée sur la prévention. Trois objectifs étaient assignés au PASU :

- renforcer la capacité des communes du District d'Abidjan à prévenir l'insécurité,
- réduire la violence, la délinquance et la criminalité urbaines de façon durable et à un coût supportable pour la collectivité,
- réduire le sentiment d'insécurité qui naît de l'impression de l'abandon et d'impuissance de la part des institutions chargées de la sécurité des citoyens.

Pour atteindre ces objectifs, une stratégie en cinq étapes a été élaborée :

- le renforcement des capacités des ressources humaines du Projet,
- l'élaboration d'un diagnostic de l'insécurité dans chaque commune,
- la définition d'une stratégie de prévention de l'insécurité à court, moyen et long termes,
- la mise en œuvre de la stratégie déclinée en plan d'actions,
- l'ancrage définitif du projet au sein du dispositif municipal.

A six mois du terme des quatre années d'exécution du Projet, le PNUD et l'Etat ont confié à une équipe de trois consultants nationaux, l'évaluation du projet, avec les principaux termes de référence suivants :

- apprécier les performances du PASU, à travers la mesure du degré d'atteinte des objectifs spécifiques,
- et déterminer si les conditions requises existent pour conduire durablement ce Projet.

Au terme de cette évaluation, la Mission note que :

- de nombreuses activités de renforcement de capacités ont été réalisées,
- les diagnostics de l'insécurité dans les 13 communes du District d'Abidjan ont été élaborés,
- les stratégies et plans communaux de sécurité ont été élaborés et exécutés,
- les Comités communaux de sécurité ont tous été créés, installés et sont fonctionnels,
- les Maires se sont appropriés la démarche et expérimentent avec intérêt, la nouvelle approche de la gestion de la sécurité basée sur la prévention,

- plus de 80 microprojets de prévention ont reçu des financements pour un montant total de plus de 412 millions FCFA. D'autres financements de microprojets sont encore attendus d'ici la fin du Projet,
- plusieurs centaines de personnes ont pu être insérées dans des activités économiques génératrices de revenus au travers de 30 microprojets en cours d'exécution,
- les impacts économiques, sociaux et environnementaux de certains microprojets sont perceptibles sur les bénéficiaires.

La mission a cependant noté des faiblesses dans l'exécution du projet, qui se traduisent par :

- la réalisation tardive de l'enquête de victimation, ce qui n'a pas permis d'en exploiter les données,
- la non implantation de l'observatoire de la délinquance et de la criminalité qui aurait permis de mieux suivre l'évolution de ces deux maux au niveau métropolitain,
- la non réalisation des enquêtes thématiques portant sur les jeunes en conflit avec la loi, les toxicomanes, les enfants de la rue, la violence envers les femmes, etc., enquêtes qui auraient permis de préciser certains aspects de la stratégie municipale de prévention,
- l'insuffisance de l'apport technique de ONU Habitat, qui a mis en difficulté l'équipe de coordination du projet,
- la faible utilisation de ressources destinées à financer des microprojets à volet microcrédit alors que ces microprojets constituent l'une des réponses les plus significatives à la prévention de l'insécurité.

Au total, les principaux bénéficiaires et partenaires du PASU sont satisfaits de son exécution, car la mise en œuvre et l'appropriation d'une stratégie municipale de prévention de l'insécurité est une réalité dans toutes les 13 communes malgré les vicissitudes rencontrées.

Ils souhaitent que le Projet connaisse une deuxième phase et que son exécution soit étendue à des villes de l'intérieur.

Ces résultats militent en faveur de l'extension du projet dans une perspective de sortie de crise, en vue de réduire l'insécurité et consolider la cohésion sociale.

1. INTRODUCTION

1.1.Contexte de l'évaluation

L'insécurité, la délinquance, la violence sous toutes ses formes constituent des préoccupations récurrentes pour les gestionnaires de toutes les agglomérations du monde. En Côte d'Ivoire et en particulier à Abidjan, l'augmentation des agressions violentes contre les personnes, des délits contre la propriété, des braquages de véhicule, l'évolution en hausse du trafic des stupéfiants, le phénomène des enfants de la rue, la prostitution touchant de très jeunes filles, le développement de la violence domestique, les conflits liés au foncier et aux services urbains, la crise des rapports police-population, sont autant de problèmes qui freinent le développement harmonieux de la cité.

Pour faire face à ces préoccupations, les pouvoirs publics ont entrepris de nombreuses actions tendant à renforcer les capacités opérationnelles des forces nationales de sécurité. En accord avec les 13 communes du District d'Abidjan, ils ont également décidé de mettre en œuvre le Projet d'Appui à la Sécurité Urbaine (PASU). Il s'agit à travers ce projet de :

- renforcer la capacité des communes d'Abidjan à prévenir l'insécurité,
- réduire la délinquance, la violence et la criminalité urbaine de façon durable et financièrement supportable,
- réduire le sentiment d'insécurité qui naît chez les populations, de l'impression d'abandon et d'impuissance de la part des institutions chargées de la sécurité des citoyens.

Après une phase pilote initiée de 1999 à 2002 dans les communes d'Adjamé, Treichville et Yopougon, l'expérience qui s'est étendue dans les 13 communes du District d'Abidjan, prend fin en décembre 2007. Les partenaires au développement et la Direction Nationale du PASU ont décidé une évaluation du projet, conformément aux directives du document projet.

1.2.Objectif de l'évaluation

Selon les termes de référence, l'évaluation vise à apprécier les performances du PASU à travers le degré d'atteinte des objectifs d'exécution d'une part, et à déterminer si les conditions requises existent pour conduire durablement l'expérience municipale de sécurité préventive d'autre part.

D'une manière spécifique, l'évaluation vise à apprécier le fonctionnement et le niveau de performance du projet par rapport aux objectifs quantitatifs et qualitatifs initialement prévus. C'est dans cette optique que les termes de référence définissent les objectifs spécifiques de cette évaluation comme suit :

- comparer les résultats obtenus au regard des objectifs préalablement identifiés et apprécier l'adéquation entre les activités menées et les ressources consommées;
- mesurer les progrès constatés dans l'amélioration des mécanismes de prévention et l'amélioration du sentiment de sécurité dans les communes concernées par le Projet ;
- constater l'utilisation des fonds décaissés en rapport avec les besoins initialement identifiés ;

- mesurer l'importance des facteurs qui ont perturbé le déroulement du Projet et formuler des recommandations visant à les annihiler ;
- déterminer avec précision les freins à l'exécution des activités à volet microcrédits ;
- apprécier l'ensemble du dispositif institutionnel de pilotage et d'exécution du Projet ;
- apprécier la qualité de l'assistance fournie par le PNUD, la partie nationale, ONU/Habitat, à la réalisation des résultats ou objectifs ;
- tirer les enseignements généraux de ce projet qui seront utiles au PNUD et au Gouvernement ivoirien pour les phases ultérieures du PASU ou pour de futurs projets dans des domaines similaires.

1.3.Approche méthodologique

En vue d'atteindre les objectifs ainsi déclinés, l'équipe d'évaluation a adopté une approche méthodologique en trois étapes. Ce sont : 1/ la collecte de données, 2/ l'analyse et l'interprétation des données, 3/ la rédaction du rapport provisoire, 4/ la prise en compte des observations du commanditaire, 5/ la rédaction et la remise du rapport final.

Etape 1: la collecte de données.

Elle comprend deux sous-étapes dont une revue documentaire et une série d'entretiens avec l'ensemble des acteurs du Projet. Ces entretiens ont été réalisés avec un guide spécifique à chaque cible d'enquête.

Revue documentaire

La collecte a débuté le 14 juin à la coordination nationale par la prise de connaissance de la documentation disponible sur le projet. Les documents ci-après ont été consultés :

- le document descriptif de projet ;
- les conventions de financement avec le PNUD et avec la CTB ;
- les rapports d'activités de 2003/2004, 2005, 2006 ;
- le rapport d'évaluation annuelle des Institutions de micro-finance, partenaires du PASU dans le volet microcrédit ;
- le manuel de procédure de gestion des microprojets ;
- les diagnostics de l'insécurité des treize communes ;
- les plans d'action municipaux de prévention de l'insécurité,
- etc.

Au cours des investigations, les consultants ont exploité d'autres documents disponibles en communes, notamment :

- les arrêtés municipaux instituant les Comités Communaux de Sécurité (CCS) ;
- les procès-verbaux des réunions de CCS ;
- le document de formulation des microprojets ;
- les documents de synthèse du processus de sélection des microprojets produits par certains Assistants municipaux ;
- le guide de sélection des microprojets.

Rencontres et entretiens

Parallèlement à cette étape de collecte de données documentaires, les consultants ont rencontré et ont eu des entretiens avec de nombreux intervenants du Projet, du maître d'ouvrage aux bénéficiaires directs, en passant par les animateurs du dispositif d'exécution (Coordinateurs national et municipaux, assistant municipal) et des membres de certaines institutions locales (communales) de prévention et de lutte contre l'insécurité. Pour conduire efficacement ces entretiens, les consultants ont élaboré des guides spécifiques à chaque interlocuteur. Ainsi, s'appuyant sur ces guides élaborés, les consultants ont eu des entretiens avec :

- la Coordinatrice nationale et les trois Coordinateurs municipaux ;
- les treize Assistants municipaux ;
- les Maires ou leurs représentants en charge des questions de sécurité au niveau de la commune ;
- l'Expert national du PASU ;
- des représentants des Comités communaux de sécurité (Cocody, Adjamé, Bingerville, Treichville, Marcory, Koumassi, Port-Bouët, Anyama, Plateau, Yopougon) ;
- des Commissaires de police des communes de Bingerville, Marcory, Koumassi, Port-Bouët, Adjamé, Anyama) ou leurs représentants en charge des relations avec le PASU.

Par ailleurs, les consultants ont collecté des données et informations auprès des bénéficiaires directs et /ou des promoteurs de microprojets. Ainsi, les consultants ont visité un total de 30 microprojets répartis comme suit :

Tableau N° 1 Microprojets visités

zone	communes	nombre de projets visites	Subventions	Microcrédits
SUD	PORT-BOUET	2	2	0
	KOUMASSI	6	2	4
	MARCORY	2	2	0
	TREICHVILLE	7	4	3
CENTRE	PLATEAU	1	1	0
	ATTECOUBE	1	1	0
	YOPOUGON	1	1	0
	SONGON	1	1	0
NORD	BINGERVILLE	2	2	0
	COCODY	1	1	0
	ADJAME	2	2	0
	ABOBO	2	2	0
	ANYAMA	2	2	0
TOTAL DISTRICT	13	30	23	7

Au total, toutes les zones géographiques et pratiquement toutes les parties prenantes de la mise en œuvre du PASU ont été touchées par la mission d'évaluation, ce qui a permis aux consultants de réaliser une bonne collecte d'informations et de données nécessaires à l'appréciation des performances du projet.

Les consultants se sont répartis les zones d'intervention, les projets à visiter, les personnes et institutions à rencontrer, ce pour optimiser les ressources de l'équipe d'évaluation.

Les consultants ont procédé régulièrement à une mise en commun des données collectées et ont partagé les analyses lors de séances de brainstorming.

▪ **Etape 2 : L'analyse et l'interprétation des données.**

Les informations recueillies au cours des deux étapes de collecte de données ont été analysées en vue de répondre aux différentes problématiques soulevées par les termes de référence. L'analyse et l'interprétation des données ont été réalisées avec les outils les plus pertinents, notamment avec le document projet, en ses objectifs et sa méthodologie de mise en œuvre.

▪ **Etape 3 : La rédaction du rapport**

Le rapport est rédigé autour de sept parties :

- l'introduction,
- la présentation du Projet,
- la mise en œuvre du projet,
- l'analyse des résultats de la composante renforcement des capacités
- l'analyse de la composante mise en œuvre de la stratégie municipale,
- l'analyse de la composante gestion du PASU
- l'évaluation de la performance du projet,
- les perspectives,
- la conclusion
- les recommandations.

2. PRESENTATION DU PROJET

2.1. Contexte de la mise en œuvre du Projet

2.1.1. Rappel du contexte

Le Projet s'inscrit dans un contexte social et sécuritaire sensible marqué par diverses crises sociales et économiques depuis la fin des années 90 et dont la guerre déclenchée en septembre 2002 n'est que le prolongement. Cette guerre a occasionné la partition du Pays en une zone gouvernementale et en une zone occupée par les Forces Nouvelles.

La crise politique et sociale s'est traduite par la fermeture ou la délocalisation de nombreuses entreprises entraînant des pertes d'emplois, le déplacement des populations l'accentuation de la pauvreté et de l'insécurité. En outre, la prolifération des milices a amplifié la détention illégale ainsi que la circulation incontrôlée des armes légères. Cette situation a fait naître chez les populations la peur et le sentiment d'insécurité et de méfiance.

La métropole d'Abidjan a connu de nombreuses manifestations de violence, avec un risque de plus en plus accru de fracture sociale. Des périodes de soubresauts alternées avec des phases d'accalmies ont été diversement ressenties par les populations du District. Cette situation de crise avec pour conséquence l'insécurité a conduit les Maires, dès 1998 à réfléchir dans le cadre du FISU à la mise en œuvre d'une politique concertée de lutte contre l'insécurité.

C'est dans ce contexte que le Gouvernement a saisi le PNUD afin de formuler et financer la phase pilote du Projet d'Appui à la Sécurité Urbaine (PASU).

2.1.2. Rappel du Projet Pilote

Entre 1999 et 2002, financée par le PNUD avec l'appui technique du Centre des Nations Unies pour les Etablissements Humains (ONU-Habitat), la phase pilote du PASU, s'est déroulée dans trois communes : Adjamé, Treichville et Yopougon. ONU-Habitat, sensible à l'émergence de l'insécurité dans les métropoles africaines, notamment à Abidjan qui représente une ville phare dans la région de l'Afrique de l'Ouest, avait développé un programme international intitulé « Villes plus sûres » dans lequel s'inscrivait le projet d'Abidjan. Le Projet avait été conçu pour expérimenter une approche de sécurité préventive à l'échelle communale. Il visait également à tester la prévention de l'insécurité comme solution originale de la gestion de l'insécurité, rompant avec les approches répressives classiques. Il visait enfin à développer des capacités en ressources humaines à même de piloter une politique communale de sécurité basée sur la prévention.

2.1.3. De la phase pilote à la phase métropolitaine

Tirant les leçons et les acquis de la phase pilote, les Maires ont manifesté le désir d'étendre l'expérience à toutes les communes du District d'Abidjan. Pour ce faire, le PASU a procédé au renforcement de l'effectif et des capacités des ressources humaines, en vue de les ajuster aux besoins nés de l'extension du Projet.

La phase métropolitaine s'est donnée comme objectif l'institutionnalisation et l'ancrage du Projet à travers la création des Comités Communaux de Sécurité (CCS) dans les communes et la création de service de sécurité au sein de l'administration municipale.

La phase métropolitaine s'est déroulée dans un contexte très difficile. En effet, à partir de septembre 2002, la Côte d'Ivoire est entrée dans une crise politico-militaire qui s'est aggravée dans certaines régions par des conflits intercommunautaires. La métropole-même, bien que sous contrôle gouvernementale n'a pas échappée aux troubles. Durant toutes les quatre années de crise et ce jusqu'à l'accord de Ouagadougou en 2007, le pays a été sujet à des phases sécuritaires qui ont été quottés au niveau IV en novembre 2004 au point de faire évacuer les personnels des organisations internationales. Ce contexte d'ensemble a fortement agi sur le déroulement du Projet, la programmation des activités et le concours des partenaires extérieurs.

3. MISE EN ŒUVRE DU PROJET

Le Projet d'Appui à la Sécurité Urbaine (PASU) a démarré ses activités à la mi-novembre 2003 et couvre les 13 communes du District d'Abidjan. Le PASU fait suite au projet pilote exécuté dans trois communes d'Abidjan de 1998 à 2002 (Adjamé, Treichville et Yopougon) et en prolonge les objectifs à l'échelle métropolitaine. Au PNUD qui était l'unique bailleur de fonds de la phase expérimentale, s'est ajoutée en phase métropolitaine, la Coopération Technique Belge à travers le Fonds de Développement Ivoir-Belge. Le Projet est sous la tutelle du Ministère de l'Intérieur dont la Direction Générale de la Décentralisation et du Développement Local assure la Direction nationale.

3.1. Le cadre institutionnel

Le PASU est en exécution nationale (NEX) sous la responsabilité de la Direction Générale de la Décentralisation et du Développement Local (DGDDL) du Ministère de l'Intérieur qui en assure la Direction nationale.

Au démarrage de l'exécution du PASU, une équipe de gestion a été mise en place. Elle comprend :

- un Coordonnateur National qui fut précédemment coordonnateur municipal pendant la phase pilote ;
- trois Coordonnateurs municipaux dont un faisait partie de l'équipe du projet pilote. Chacun coordonne les activités de 4 à 5 communes ;
- treize Assistants municipaux dont 2 provenaient de l'équipe du projet pilote,
- un personnel d'appui composé d'un Assistant administratif et financier, une Assistante de direction et un Chauffeur.

3.2. Le dispositif de mise en œuvre

Le dispositif de mise en œuvre du PASU comprend un réseau d'acteurs composé d'institutions et de structures partenaires et d'organes de pilotage et d'exécution.

Les institutions et structures partenaires comprennent: l'Etat ivoirien, le PNUD, la CTB et ONU-Habitat et les communes.

Quant aux organes de pilotage du Projet et d'exécution, ils comprennent le Comité de Pilotage, les Comités communaux de Sécurité et la Cellule d'exécution.

3.2.1. *Les institutions et structures partenaires du PASU*

L'Etat de Côte d'Ivoire

Il est à la fois bénéficiaire, bailleur de fonds et partenaire privilégié des agences de coopération qui contribuent au financement du Projet.

L'Etat est bénéficiaire car assurer la sécurité des populations vivant sur le territoire national relève de sa responsabilité régaliennne. A ce titre, la réussite du PASU dans sa mission de prévenir l'insécurité et de réduire le sentiment d'insécurité bénéficie en premier lieu à l'Etat à travers les effets qui se manifesteront sous forme de tranquillité sociale et d'afflux de capitaux.

L'Etat est bailleur de fonds car il apporte une contrepartie au financement de tout projet national. Dans le cas particulier du PASU, la contrepartie ivoirienne est apportée sous forme d'avantages fiscaux (exemption de TVA sur biens et services).

L'Etat est partenaire des bailleurs de fonds extérieurs. Il mobilise les contributions nécessaires à l'exécution des projets à travers les différents accords et conventions de coopération.

Dans le cadre du PASU, l'Etat ivoirien est représenté par le Ministère de l'Intérieur qui a délégué la Direction Générale de la Décentralisation et du Développement Local dans la fonction de Maître d'ouvrage ou d'Agence d'exécution. A ce titre, le Directeur Général de la Décentralisation et du Développement Local assure la Direction nationale du PASU et est signataire de :

- la lettre d'accord entre le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) et le Gouvernement ivoirien pour la fourniture des services d'appuis ;
- la convention avec l'ONU-habitat ;
- la convention de financement avec la Coopération Technique Belge (CTB) dans le cadre de l'utilisation des ressources du Fonds de Développement Ivoir-Belge (FDIB).

Pour le suivi opérationnel de l'exécution du PASU, un Expert national a été nommé afin de jouer le rôle d'interface entre le Maître d'ouvrage et la Cellule d'exécution du Projet. A ce titre, l'Expert national :

- est le facilitateur de la prise de mesures et décisions par l'Etat en faveur du Projet ;
- est le garant de l'observance des conditions générales de mobilisation et d'utilisation des ressources humaines du Projet ;
- rend compte de l'évolution de l'exécution du Projet au Gouvernement à travers le Directeur national.

Les Partenaires financiers : PNUD et CTB

Le PNUD

Il apporte des ressources financières à l'exécution du PASU par le paiement de compléments de salaires aux personnels du projet (Coordonnateurs national et municipaux, Assistante de direction, Assistant administratif et financier, chauffeur), l'acquisition de moyens logistiques (véhicules), de matériels et consommables bureautiques (PC, imprimantes, photocopieurs, système téléphonique), le financement des ateliers et de séminaires, de la participation à des sessions de formation aussi bien en Côte d'Ivoire qu'à l'étranger.

L'acquisition des biens et des services ainsi que le paiement des salaires et indemnités se font directement par le PNUD, sur requête du service financier du PASU. Une caisse d'avance est détenue par la Cellule de gestion du PASU pour faire face aux menues dépenses. Toutes les opérations financières concernant le PASU (décaissements, encaissements) sont transcrites dans le logiciel "Atlas" qui gère l'ensemble des données financières du PNUD.

La CTB

La Coopération Technique Belge intervient dans le financement de l'exécution du PASU à travers les ressources du FDIB, en vertu de la convention spécifique signée le 08 octobre 2003 entre le Royaume de Belgique et la République de Côte d'Ivoire, régissant le Fonds de Développement Ivoir-Belge. Ce fonds finance les salaires et indemnités des agents de la Cellule d'exécution, et les microprojets de prévention.

Le FDIB est un Fonds de contrepartie dont un montant de 1,100 milliards CFA est affecté au PASU. Il est prévu que le décaissement en faveur du Projet se fasse en quatre tranches annuelles de 275 millions CFA chacune.

Sur la période d'exécution du PASU, la contribution du FIDB est répartie à raison de 400 millions FCFA pour les salaires et indemnités et de 700 millions FCFA pour le financement des microprojets.

La mise à disposition du PASU des ressources du FDIB se fait sur la base de requêtes adressées par la Direction nationale du Projet à la CTB qui est le gestionnaire du Fonds. A la suite de la requête, le décaissement est effectué au profit du compte du PNUD et pour le sous-compte PASU.

Pour le financement des microprojets de prévention et plus particulièrement des microprojets à volet microcrédit, 140 millions CFA avaient été mis à la disposition de trois Institutions de Microfinance (FENACOOPEC, CFCC, RCMEC) pour en assurer la distribution aux bénéficiaires directs.

Tableau N° 2 : Plan de financement du Projet par année et par bailleur de fonds

Années					
Bailleurs de Fonds	2003/2004	2005	2006	2007 (30 Juin)	TOTAL
PNUD	117.226	774.444	372.251	379.699	1.646.620
CTB	103.924	562.650	562.650	526.880	1.756.104
TOTAL	221.150	1.340.094	934.901	906.579	3.402724

Les Partenaires techniques

Le PNUD

Le PNUD intervient également comme partenaire technique en fournissant un certain nombre de prestations d'appuis à travers le Service Center. Ces prestations concernent notamment :

- l'identification et/ou le recrutement du personnel du Projet ;
- l'organisation et/la facilitation des activités de formation ;
- l'acquisition de biens et services consommés par le PASU ou par les microprojets.

- la facilitation des formations à l'adresse des cadres et du personnel d'appui, en vue du renforcement des capacités techniques
- la facilitation des synergies par la connaissance des centres d'intérêts des autres projets (réunions de management, PACNEX..)
- l'appui du service des ressources humaines et du service financier qui aident à la mise en œuvre des procédures et du projet ;
- la réalisation de l'Audit financier annuel du PASU, dont les conclusions année après année donnent une caution à l'exécution budgétaire du PASU et le crédibilise auprès des partenaires ;
- la prise de ses responsabilités pour pallier les difficultés ponctuelles de l'un ou l'autre des partenaires (communes pour véhicules, microprojets, siège, Direction nationale, District...) et les défaillances de ONU-habitat (outils du projets comme enquête de victimation, indicateurs de contrôle, stratégies de communication, missions à l'extérieur...).

Pour fournir les différents services et prestations de façon avantageuse pour les bénéficiaires du Projet, le PNUD s'appuie sur sa notoriété institutionnelle et sur la force de négociation de son Service Center.

Pour contribuer à la couverture des charges occasionnées par les prestations qu'il fournit, le PNUD retient 5% du montant total du coût des services.

L'Organisation des Nations Unies pour les Etablissements Humains (ONU-Habitat) anciennement CNUEH.

Il est prévu que cette institution fournisse une assistance technique ponctuelle centrée sur la formation du personnel du Projet, leur initiation à la philosophie et aux pratiques de prévention de l'insécurité, l'élaboration des outils du projet et la diffusion de l'expérience d'Abidjan.

Dans la pratique s'appuyant sur les raisons d'insécurité liées à la crise socio politique en Côte d'Ivoire et, sur leurs propres contraintes, l'assistance technique attendue de cette institution n'a été que partiellement fournie.

Les communes : partenaires et bénéficiaires

A la fois bénéficiaires et partenaires financiers, les communes sont au centre des activités du PASU. En tant que partenaires financiers, les communes sont tenues de :

- embaucher l'assistant administratif et de lui allouer un salaire minimal de 150.000 FCFA net mensuel ;
- contribuer à l'achat du véhicule de la Coordination en pool avec les autres communes sur la base d'une contribution de 2,5 millions CFA ;
- prendre en charge la dotation mensuelle de 100.000 FCFA en carburant pour le déplacement de l'assistant municipal et du coordonnateur municipal ;
- mettre à la disposition de l'assistant (et quelques fois du coordonnateur), un local équipé des commodités bureautiques (mobilier, climatiseur, téléphone) ;
- contribuer annuellement au financement des activités du PASU à hauteur de 5 millions CFA.

Le Forum Ivoirien de Sécurité Urbaine (FISU)

Le FISU est une association créée le 20 octobre 1998, conformément aux dispositions de la loi n° 60-315 du 21 septembre 1960. Le FISU a été mis en place avec l'appui du Gouvernement ivoirien, du PNUD et de ONU-Habitat. Il rassemble les villes et les communes de Côte d'Ivoire pour œuvrer aux côtés de l'Etat à la prise en charge de la sécurité des habitants. La stratégie envisagée à cet effet est construite autour de la mobilisation et de la prévention locale. Le FISU a mené des plaidoyers vis à vis des autorités nationales afin d'affirmer les prérogatives des maires dans la prévention de l'insécurité sur une base communale. Il a travaillé à faire émerger les plans communaux de sécurité. En vue d'être des acteurs privilégiés des politiques de sécurité urbaine et d'expérimenter les pratiques de prévention comme outil efficace de réduction de l'insécurité, les Maires ont, à travers le FISU, soutenu la mise en œuvre de la phase pilote et de la phase métropolitaine du Projet d'Appui à la Sécurité Urbaine (PASU). Le PASU qui vise l'appui aux communes dans la conception et l'exécution de politiques de sécurité basée sur la prévention et le partenariat local, est conçu comme l'instrument de cette politique municipale de prise en charge de l'insécurité. Le PASU met à la disposition du FISU une expertise technique et financière et le FISU contribue à la dissémination des expériences développées dans les communes, à travers des séminaires, conférences, ateliers, etc., dans le cadre d'un accord cadre signé avec le PNUD.

3.2.2. Les organes de pilotage et d'exécution du projet

Le Comité de pilotage

Le Comité de pilotage est une structure mixte de concertation présidée par le Ministre en charge de l'Intérieur. Il donne les orientations nécessaires à la bonne marche du projet et veille à ce que les activités mises en œuvre s'inscrivent dans le cadre de la politique générale de sécurité définie par le Gouvernement. Il se réunit en principe tous les six mois pour passer en revue l'état d'avancement du projet, faire les recommandations d'ajustement et adopter les plans de travail et les budgets annuels.

Le Comité de pilotage constitue également une institution ressource pour le projet en facilitant l'accès aux autorités pour la prise de certaines décisions susceptibles de faire avancer l'exécution du Projet.

Les membres du Comité de pilotage sont les représentants des structures/institutions ci-après :

- le Ministère en charge de l'Intérieur ;
- le Ministère en charge de la Justice;
- les Maires des treize communes du District d'Abidjan ;
- le District ;
- la Coopération Technique Belge ;
- le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD);
- le Coordonnateur du Programme de Gestion Urbaine ;
- le Forum Ivoirien pour la Sécurité Urbaine (FISU) ;
- les Comités Communaux de Sécurité (CCS) ;
- tout autre partenaire apportant une contribution au Projet.

Le Comité Communal de Sécurité

Institué par arrêté municipal au sein de chaque commune, le Comité Communal de Sécurité est une coalition multisectorielle locale de lutte contre l'insécurité et la criminalité. C'est l'institution au travers de laquelle se pérenniser le PASU au niveau de la commune.

Il a pour mission de :

- observer l'évolution de la sécurité dans la commune ;
- alimenter le processus de production et d'actualisation du diagnostic de l'insécurité à partir de données et informations du terrain ;
- définir les actions de prévention ;
- développer une politique de prévention et la mettre en œuvre dans les quartiers ;
- suivre et évaluer le plan d'actions et son impact sur la violence, l'insécurité et la criminalité.

La Cellule d'Exécution du Projet

Effectif de la cellule

La Cellule de gestion du PASU compte vingt personnes, à savoir :

- 1 Coordinatrice nationale,
- 3 Coordinateurs municipaux de sécurité,
- 13 Assistants municipaux de sécurité
- 1 Assistant administratif et financier;
- 1 Assistante de direction ;
- 1 Chauffeur coursier.

Ancrage juridique du personnel

Les Assistants municipaux sont des salariés des communes dans le cadre de contrat à durée indéterminée. Les autres membres de l'équipe d'exécution sont en contrat à durée déterminée avec le PNUD.

Recrutement de l'équipe de projet : Procédures et CV

Le recrutement des agents du PASU s'est fait à la suite d'un appel à candidatures soit national, soit local.

Conformément aux procédures du PNUD, les coordonnateurs ont été sélectionnés par un cabinet de recrutement puis ont subi un entretien devant un jury présidé par la Direction Générale de la Décentralisation et du Développement Local, et composé de la Direction générale du Plan, du PNUD, de la CTB et de ONU-habitat. Le recrutement du personnel d'appui a été également réalisé par le PNUD. Quant aux assistants de sécurité, ils ont été sélectionnés par un comité restreint comprenant l'Expert national, le Coordinateur national et le Secrétaire général de chaque Mairie concernée. La plupart d'entre eux étaient déjà en relation de travail avec les Mairies (employés, collaborateurs extérieurs).

Suite à l'analyse des documents, il ressort que le PASU est structuré en trois composantes majeures :

- le renforcement des capacités,
- la stratégie municipale de prévention, comprenant trois sous-composantes, à savoir : le diagnostic communal de l'insécurité, la mise en place et l'institutionnalisation des Comités communaux de sécurité, la mise en œuvre des microprojets de prévention ;
- la cellule de gestion du Projet

4. ANALYSE DES RESULTATS DE LA COMPOSANTE RENFORCEMENT DES CAPACITES

4.1.Nécessité d'un renforcement des capacités

Le projet est parti d'un certain nombre de constats et d'analyses qui montrent la nécessité de renforcer les capacités des communes en matière de sécurité. Les actions actuelles de lutte contre l'insécurité sont en général répressives et mettent en avant les acteurs comme la police et la justice. En complément de l'approche répressive, il faut développer une préventive. Celle-ci n'existe pas dans l'expérience communale ivoirienne. Pour développer cette approche préventive, il faut:

- travailler en partenariat avec les forces sociales principales de la commune ;
- développer des actions de prévention contre l'insécurité qui soient complémentaires de la sécurité apportée par les forces de police et de justice ;
- lutter contre la délinquance par le contrôle social.

Dans cette perspective visant à développer le concept de sécurité urbaine préventive, les objectifs à atteindre par les communes au cours des quatre années d'exécution du projet ont été définis comme suit :

- renforcer la capacité des communes d'Abidjan à prévenir l'insécurité ;
- réduire la délinquance, la violence et la criminalité urbaine de façon durable et financièrement supportable ;
- réduire le sentiment d'insécurité qui naît chez les populations, de l'impression d'abandon et d'impuissance de la part des institutions chargées de la sécurité des citoyens.

Le caractère novateur du projet a nécessité le renforcement des capacités de tous les acteurs impliqués dans sa conduite. Le projet a ainsi apporté un appui en formation aux Coordonnateurs, et aux Assistants Municipaux de sécurité ainsi qu'aux Maires, aux agents municipaux et acteurs locaux.

4.2.Renforcement des capacités des coordonnateurs

Les Coordonnateurs ont reçu plusieurs types de formation nécessaires à la compréhension de l'approche et de l'objectif du Projet. Les formations reçues sont consignées dans le tableau n°3

Tableau N° 3: Formations adressées au Coordonnateurs de Sécurité

Dates	Type de Formations	Thèmes
26-30. déc. 1998	Conférence internationale Johannesburg, République Sud Africaine	La prévention du crime
24-28 nov. 2003	Séminaire international - Durban, Afrique du Sud.	« Sécurité durable : les municipalités à la croisée des chemins », ONU-Habitat, CIPC (Centre International pour la Prévention de la Criminalité).
2-6 déc. 2003	Conférence régionale - Yaoundé, Cameroun. (Africités)	« Assurer l'accès aux services de base dans les collectivités locales africaines », 3ème sommet des « Africités », ONU-Habitat, PDM (Programme de Développement des Municipalités).
10-12 fév. 2004	Atelier de formation du PASU, Abidjan	« L'approche de prévention de la délinquance et de l'insécurité », Programmes villes plus sûres, ONU-Habitat.
29 août-2 sept 2005	Séminaire régional du FISU- Grand Bassam.	« La contribution des Maires à la construction de la sécurité : bilan et perspectives », PNUD, ONU-Habitat, Metropolis.
11-15 sept.2005	Rencontres Nationales	« Les collectivités territoriales et le processus de cohésion sociale »
13-16 déc. 2005	Rencontres Abidjan	Session d'échanges et de formation PASU/Police Nationale/Justice, Ministère de la Sécurité et Ministère de la justice.
27 fév. - 1er mars 2006	Grand – Bassam	« Les indicateurs de suivi et de contrôle des microprojets », PNUD.
06-17 mars 2006	Abidjan	« L'outil informatique dans la gestion des projets », PNUD.
14 – 17 mars 2006	Grand – Bassam	« Le suivi – évaluation dans une perspective de résultats », PNUD.
12-16 juin 2006	Visite d'études et d'échanges - Montréal et Ottawa, Canada	Les pratiques de prévention de la délinquance à Montréal et à Ottawa, ONU-Habitat.
19-23 juin 2006	3ème Forum Urbain mondial, Vancouver, Canada	« Notre futur : cités durables – passer des idées à l'action », ONU-Habitat.
18-24 sept 2006	4ème sommet des « Africités », Nairobi, Kenya	« Bâtir des coalitions locales pour la mise en œuvre des Objectifs du Millénaire pour le Développement dans les collectivités locales africaines », PDM, ONU-Habitat.
02-04 nov.2006	Conférence Internationale -Saragosse, Espagne	Forum Européen pour la Sécurité Urbaine «Sécurité et démocratie
13-16 déc. 2006	Rencontres Abidjan	Session d'échanges et de formation PASU/Police Nationale/Justice
15-18 janv. 2007	Atelier national de réflexion, Abidjan.	« Les états généraux de la décentralisation et du développement local », Ministère de l'Administration du territoire.

Effet des formations sur les coordonnateurs municipaux.

A la suite des formations qu'ils ont reçues, les Coordonnateurs se sont pleinement approprié le projet, dans son approche et dans ses modalités d'exécution. Ils ont ainsi été outillés pour conduire les activités suivantes :

- présenter le projet à la population et aux partenaires locaux ;
- superviser et coordonner le travail des Assistants Municipaux ;
- élaborer en partenariat avec les acteurs locaux, le diagnostic de l'insécurité dans les communes ;
- contribuer à mettre en place le Comité Communal de Sécurité dans chaque commune;

- aider à définir un plan d'action communal qui tienne compte du diagnostic, des priorités et moyens dont dispose la commune;
- aider à établir un calendrier des actions prioritaires et élaborer des indicateurs d'évaluation ;
- veiller à la bonne mise en œuvre des microprojets de prévention dans les communes ;
- contribuer à introduire la prévention comme une composante indispensable des politiques municipales de sécurité ;
- travailler en étroite collaboration avec les Maires et les Conseils Municipaux et leur rendre compte régulièrement des activités du PASU ;
- travailler en étroite collaboration avec le Coordonnateur national du projet et le tenir informé des initiatives prises dans les communes, faciliter ses visites techniques et son travail sur le terrain ;
- effectuer toutes autres tâches confiées par le Maire ou le Coordonnateur national ;
- appuyer en conseils les autorités municipales en matière de sécurité urbaine et de lutte contre la délinquance.

4.3. Renforcement des capacités des Assistants Municipaux de Sécurité

Le PASU a délivré des formations aux Assistants Municipaux de Sécurité afin de les préparer à assumer leur fonction. Ces formations qui consistent en des ateliers et séminaires portent sur des thèmes tels que présentés dans le tableau n° 4.

Tableau N°4 : Formations adressées aux Assistants Municipaux de Sécurité

Dates	Formation	Thème de la formation
12 au 14 juillet 2005	Atelier de formation	La Direction des Affaires Sociales et de la promotion humaine : quelle contribution au développement des collectivités territoriales ?
18 au 29 juillet 2005	Séminaire de formation	La conception, la gestion et le suivi de microprojets
31 Août 02 Sep05	Séminaire	Réflexion sur la contribution des Maires à la construction de la sécurité : Réalisations et perspectives
13 au 16 décembre 2005	Atelier d'échanges	Session d'échanges PASU/Police Nationale/Justice
27 février au 02 mars 2006	Séminaire de formation	Formulation et validation des indicateurs du PASU, suivie de la journée bilan
06-17 Mars 06	Formation	Maîtrise de l'outil informatique
14 mars 2007	Session d'échange : Abidjan	FISU/Police nationale

Effet des formations sur les Assistants Municipaux de Sécurité

Les formations reçues par les Assistants Municipaux de Sécurité leur ont permis, sous la supervision du Coordonnateur municipal, de réaliser les activités suivantes:

- participation à l'enquête diagnostique de l'insécurité dans la commune (recueil d'informations) ;
- participation à la rédaction du rapport du diagnostic de l'insécurité ;
- participation à l'actualisation du diagnostic ;
- participation à l'élaboration et à la mise en œuvre du plan d'actions municipal de prévention de l'insécurité ;
- identification et hiérarchisation des projets selon le plan d'actions municipales de prévention de l'insécurité ;
- identification des groupes vulnérables bénéficiaires-cibles des microprojets ;
- participation à l'élaboration de programmes de sensibilisation et de vulgarisation des actions du projet ;
- participation à la redynamisation et à l'organisation des populations en Comité de Gestion de Quartier (CGQ) et renforcement de leur capacité de régulation sociale;
- suivi des microprojets financés par le projet ;
- organisation des sessions du Comité Communal de Sécurité (CCS) ;
- création du répertoire des ONG et Associations de la commune ;
- réception des projets de promoteurs (personnes individuelles, groupes, associations et ONG) ;
- rédaction des courriers, des rapports de réunions et des rapports d'activités trimestriels et annuels.

4.4. Renforcement des capacités des Maires

Les Maires ont bénéficié de toutes les formations spécifiques fournies aux Assistants et aux Coordonnateurs. Le projet a permis à de nombreux Maires de bénéficier de l'expérience des villes européennes, canadiennes et africaines dans le cadre des rencontres internationales du FISU, du Forum Européen pour la Sécurité Urbaine (FESU), de ONU-habitat et du Partenariat pour le Développement Municipal (Africités).

A la suite de ces formations les Maires se sont appropriés la démarche du Projet de sorte qu'ils ont entrepris de mettre en place des services dédiés à la sécurité préventive dans leurs communes.

4.5. Renforcement des capacités des membres des Comités Communaux de Sécurité

Les membres des CCS ont bénéficié des formations suivantes :

- formation aux procédures de gestion des microprojets de prévention de l'insécurité ;
- formation à l'utilisation du manuel de procédures de sélection des microprojets ;
- formation à la rédaction participative des règlements intérieurs des CCS ;
- formation à l'identification et à la programmation des activités annuelles.

En plus des formations formelles reçues, les membres des CCS se sont mutuellement enrichis des partages d'expériences et ont davantage pris conscience de l'importance des partenariats locaux dans la gestion de la sécurité au niveau des communes

La Mission observe que de nombreuses formations ont été dispensées. L'organisation municipale, l'approche prévention, le diagnostic local, la mobilisation et l'animation des partenariats locaux, les stratégies de prévention, le suivi-évaluation des projets visant les groupes vulnérables, l'environnement urbain et les aspects institutionnels des politiques de sécurité, l'expérience des villes les plus avancées dans le domaine de l'application de la sécurité préventive, etc., sont les aspects importants du renforcement des capacités de tous les partenaires que le projet a assurés.

5. ANALYSE DES RESULTATS DE LA COMPOSANTE MISE EN ŒUVRE DE LA STRATEGIE MUNICIPALE

La stratégie municipale de prévention comprend cinq étapes :

- élaboration et restitution des diagnostics pour chacune des 13 communes ;
- mise en place de comités communaux de sécurité (CCS) ;
- formulation et validation de plan d'action de prévention de l'insécurité ;
- mise en œuvre de micro projets de prévention ;
- mise en place d'un observatoire de l'insécurité.

5.1.Elaboration des diagnostics communaux de l'insécurité

Les diagnostics communaux de l'insécurité comprennent : le diagnostic communal primaire, l'enquête de victimation au niveau métropolitain et les études thématiques.

Le diagnostic communal primaire.

Le diagnostic communal de l'insécurité pour les 13 communes a été réalisé par les Assistants Municipaux et par les Coordonnateurs Municipaux dans une démarche participative associant les populations, les différents corps constitués et les représentants des groupes socio-professionnels. Les diagnostics décrivent les principaux indicateurs socio-économiques de chaque commune, les lieux d'insécurité, les manifestations et les causes de la violence, les attentes des groupes. Sur la base des données collectées, les cartographies des communes et de leurs zones sensibles ont été produites. La production de telles cartes constitue une véritable innovation en matière de gestion de l'insécurité.

La Mission constate que les enquêtes diagnostics dans les quartiers ont été réalisées sur une base de consultation élargie. Des insuffisances ont été notées dans les collaborations attendues de la police pour la réalisation du diagnostic. Les policiers ont donné des informations et collaboré, mais au niveau national l'appui des services a manqué. La Tutelle du PASU n'avait pas sollicité le Ministère de la Sécurité Intérieure pour que les équipes conduisant le diagnostic aient accès aux statistiques policières et bénéficient de la collaboration des commissariats dans les quartiers. Dans l'ensemble, l'exercice du diagnostic a été novateur. Il a permis pour la première fois, de traiter l'insécurité sous l'angle de la participation des couches sociales à l'identification des manifestations, des causes, des effets et des formes de réponses préventives de l'insécurité.

Il a aussi permis aux populations d'exprimer des préoccupations sécuritaires liées à leur environnement.

L'enquête de victimation au niveau métropolitain

Cette enquête visant à établir au niveau métropolitain le profil de l'insécurité par l'interrogation des personnes victimes de violence a été réalisée très tardivement en 2006 par un cabinet d'expertise en sondage. Ces résultats confirment les conclusions des diagnostics sur la base desquelles les plans d'actions ont été établis et mis en œuvre.

Les études thématiques

Les diagnostics primaires de niveau municipal devaient être approfondis par des enquêtes thématiques plus ciblées, offrant la possibilité aux communes d'affiner leur plan d'actions de lutte contre l'insécurité. Les études thématiques recommandées portaient sur les thèmes suivants : les jeunes en conflit avec la loi, les toxicomanes, les enfants des rues, la violence envers les femmes, l'impact de la violence scolaire sur le cursus des élèves, etc. Ces études n'ont pas été réalisées. Les bailleurs et les Maires ayant demandé d'investir moins dans les études et de passer aux actions concrètes. Les diagnostics leur ont paru suffisants pour mener des actions de prévention.

Les restitutions des diagnostics primaires.

Tous les acteurs du Projet ont participé effectivement aux différentes restitutions qui ont été faites dans les communes. Y ont notamment participé : les Maires, les CCS, les services de police, les jeunes, les représentants des groupes sociaux, etc.. Les discussions ouvertes sur l'approche préventive ont permis de mieux appréhender l'insécurité dans ses diverses dimensions et spécificités locales. Les orientations proposées par les coordonnateurs ont été discutées et les diagnostics validés.

5.2. Formulation et validation des plans d'actions

Les plans d'actions communaux de sécurité ont été élaborés et validés conformément aux directives du Projet. La responsabilité a été donnée aux représentants de la population et notamment à un groupe restreint composant un comité de réflexion à l'intérieur du CCS d'esquisser une approche endogène de réponse aux problèmes identifiés sur la base du diagnostic de l'insécurité. Les propositions du groupe de réflexion ont été discutées en assemblée de chaque CCS pour arrêter le plan d'actions. Le groupe restreint a évolué pour devenir par la suite, le comité scientifique du CCS.

5.3. Création et mise en place des Comités Communaux de Sécurité (CCS)

Au cours de la phase pilote du Projet, il avait été créé une représentation civile communale ayant des dénominations différentes selon les communes : Comités ou Conseils communaux de Sécurité. Cette représentation sensée promouvoir le Projet a reconnu la nécessité d'institutionnaliser ces structures pour en faire le point d'ancrage du PASU dans les communes.

La création des CCS a été encadrée par l'équipe de coordination du PASU en partenariat avec les communes. Leur mise en place est le résultat d'une démarche faite de rencontres individuelles et de groupes avec les animateurs de la vie sociale et culturelle ainsi que les opérateurs économiques de la commune. L'identification des personnes ressources des CCS a procédé de la consultation des répertoires des ONG et associations de la commune. Dans les communes où il n'a pas été aisé d'accéder à de tels répertoires, les équipes de coordination ont dû parcourir les communes pour recenser les associations de jeunes et les groupes sociaux les plus représentatifs, les services sociaux, les cités universitaires, les communautés religieuses, les associations de quartiers, etc. Les personnes identifiées comme manifestant un intérêt réel pour les questions de sécurité et de développement communautaire, ont été cooptées pour être membres des CCS.

La composition des CCS

Les personnes qui composent le CCS ont été choisies à partir des résultats des diagnostics primaires de l'insécurité et des principales structures d'encadrement de la société civile. Ces choix se sont avérés judicieux car ils sont fondés sur les institutions et les groupes de niveau local ayant la lecture la plus large possible de l'environnement sécuritaire de la commune.

Composition des CCS : Maire ; conseillers municipaux ; administration municipale ; police municipale ; justice ; Forces de Défense et de Sécurité ; personnes du 3^{ème} âge ; comités de Gestion des quartiers ; communautés religieuses ; associations de femmes ; personnels de l'éducation ; centres sociaux ; associations de parents d'élèves ; associations de jeunes ; structures d'aménagement ; entreprises.

Comme on le constate, la composition de base des CCS est la même dans les 13 communes du District. L'harmonisation de la composition des CCS permet de conserver partout le principe de la représentation des structures clefs et du partage des expériences. Le projet a su éviter cependant, les travers d'une standardisation des choix rigides fondés sur des structures, en ouvrant deux perspectives :

- le recrutement de personnes reconnues pour leur entregent ;
- la prise en compte de la spécificité sociale de chaque commune. Par exemple, dans les communes de Port-Bouët, Anyama, Songon et Bingerville, la spécificité rurale a été prise en compte avec la représentation des chefs de villages dans les CCS.

Cette diversité dans la composition des CCS a élargi et diversifié l'éventail de leurs compétences. L'effectif des CCS varie de 26 à 36 personnes. Il est créé au sein de chaque CCS, un Comité scientifique composé de 5 à 6 personnes choisies sur la base de leur profil professionnel. Tous les CCS ont établi leur règlement intérieur avec l'appui de l'équipe de la coordination du PASU. Ils ont également créé et mis en place au sein des CCS 5 à 6 commissions techniques de travail.

L'institutionnalisation des CCS

Elle s'est faite par des arrêtés pris par les Maires entre janvier et décembre 2005. Cela a donné une assise à cet organe important dans le processus d'ancrage du PASU dans les communes

Tableau N° 5
Arrêtés de création des CCS

Arrêtés	Communes	Effectif des membres
Arrêté n° 004/CTA/SG du 11 mars 2005	Attécoubé	30 membres
Arrêté n° 03/05/CPL/SG/ du 25 fev 2005	Plateau	31 membres
Arrêté n° 01/05/SG/ du 6 dec/ 2005	Songon	30 membres
Arrêté n°2004/40/MY/SG du 21 dec 2005	Yopougon	32 membres
Arrêté n°2005-02/CPB/SG	Port-Bouët	32 membres
Arrêté n° 05/21/MK/SG/PASU du 14 dec 2005	Koumassi	33 membres
Arrêté n°07/MM/SG/du 6 juillet 2005	Marcory	26 membres
Arrêté n°0624/MC/SG/ du 5 avr 2005	Cocody	29 membres
Arrêté n°248 du 4 juillet 2005	Abobo	36 membres
Arrêté n°017 du 4 mai 2005	Anyama	32 membres
Arrêté n°001/CBNG/SG du 13 janvier 2005	Bingerville	31 membres
Arrêté 003 /MAD/SG/SP/MC du 7 janvier 2005	Adjamé	34 membres
Arrêté n°2005-158/MT/SG du 28 juillet 2005	Treichville	36 membres

Les activités dévolues aux CCS

Après l'installation des CCS, les activités qui leur sont dévolues ont été revues et amplifiées comme suit :

anciennes activités des CCS reconduites :

- une réunion bilan et de planification des activités,
- une réunion d'actualisation des diagnostics (qui permet de suivre l'état de insécurité ou de la délinquance) et des plans d'action,
- session de sélection des microprojets

nouvelles activités des CCS

- deux tournées de suivi des activités menées dans les quartiers.
- recherche de partenariats et mobilisation de ressources
- Sensibilisation des populations sur les stratégies en cours à produire et à développer.

Les activités et le fonctionnement des CCS

Activités réalisées par les CCS

Les missions affectées aux CCS dans le cadre du PASU n'ont été que partiellement exécutées, tel que le montre le tableau n° 9. Les CCS ont mis l'accent sur le diagnostic communaux de sécurité, les plans d'actions municipales et la sélection des microprojets.

Les missions exécutées se rapportent à la planification des activités, à la mise à jour des diagnostics et à la révision des plans d'action, au suivi de réalisation de microprojets.

Ces différentes missions ont contribué à définir le cadre d'exécution annuel des activités du PASU, à réajuster les plans d'action sur une base actualisée des diagnostics et à mettre en œuvre les microprojets de prévention.

Quant aux nouvelles activités elles n'ont pas encore été totalement prises en main par les CCS pour diverses raisons : les priorités du moment, la programmation des activités municipales, la faiblesse des moyens financiers.

Tableau N° 6
Activités réalisées par les CCS

	Adjamé	Attécoubé	Cocody	Marcory	Koumassi	Bingerville	Abobo	Yopougon	Plateau	Songon	Anyama	Treichville	Port-Bouët
Anciennes tâches reconduites :													
<i>Réunions statutaires de planification des activités</i>	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	Xx	xx	xx	xx	xx	xx
<i>réunions de mise à jour des diagnostics, et de révision des plans d'action</i>	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	Xx	xx	xx	xx	xx	xx
<i>réunion de suivi de réalisation des microprojets la délinquance</i>	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
Nouvelles tâches													
2 tournées de suivi des activités menées dans les quartiers,	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	xx
recherche de partenariats et de mobilisation des ressources,	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	xx	---
sensibilisation communication sur les stratégies en cours, à produire et développer,	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

xx Activités réalisées

--- Activités non réalisées

Il convient cependant de noter que certaines communes comme Port-Bouët, Yopougon et Treichville ont entrepris des efforts afin d'embrasser les nouvelles tâches qui leur ont été dévolues.

Les cas de Port-Bouët et Treichville

Dans la commune de Port-Bouët, la mairie et le CCS ont initié l'expérience de la création de comités de sécurité préventive à l'échelle des quartiers de la commune, avec pour objectif d'ancrer le PASU dans les structures de gestion des quartiers. Un comité technique de réflexion dont les activités se lisent dans les calendriers des réunions du CCS de la commune a été créé à cet effet. Les textes du règlement intérieur et des statuts de ces CGQ ont été produits et validés. Une expérience réussie de CGQ / PASU a été lancée dans les deux quartiers précaires de Jean-Foly et Vridi-Sir. Cette expérience a contribué au renforcement des relations entre la municipalité et les populations de ces quartiers et au développement des initiatives locales en matière de sécurité. La mairie envisage d'étendre l'expérience aux villages et quartiers urbains en prenant soin de réunir les conditions de succès.

Dans la commune de Treichville, la mairie a une organisation socio spatiale qui a facilité l'acceptation des activités des CCS dans les quartiers. L'information sur la sécurité préventive est alimentée par les CGQ existant depuis plusieurs années. En outre, la recherche de partenariat et la mobilisation des ressources en cours d'expérimentation dans cette commune visent à sensibiliser les opérateurs économiques et leur faire prendre conscience de la nécessité de s'impliquer plus activement dans le financement des activités de préventions pour une sécurité renforcée.

Assiduité des membres aux réunions des CCS

Les membres des CCS apprécient favorablement la création dans les communes, d'un dispositif d'appui à la politique de sécurité préventive dont ils sont les animateurs. Ils estiment que l'ambiance dans les CCS est conviviale et motivante. Pour la police, les CCS représentent un cadre de rencontres et d'échanges avec les forces vives de la commune, en dehors du cadre de la police et de la justice. Les CCS ont tenu des réunions convoquées par les Maires avec l'appui des Coordonnateurs municipaux de sécurité. Les taux de participation des membres aux réunions des CCS sont relativement satisfaisants mais variables d'une commune à une autre. Ainsi pour les communes de Marcory, Cocody et Yopougon, les taux moyens de présence sur la période de 2005 à 2006 sont respectivement de 58%, 73% et 65%.

Tableau N° 7
Taux de participation aux réunions du CCS

Communes	Nombre de réunions	Présence moyenne	%
Marcory	7	15/26	58%
Cocody	4	19/26	73%
Yopougon	7	20/31	65%

Les absences constatées au cours des réunions des CCS ne traduisent pas un manque d'intérêt des membres. Ces absences sont relevées par la plupart des membres des CCS comme la conséquence du faible soutien financier apporté par les Maires et le PASU aux CCS ; ce qui pose le problème du principe du bénévolat et de l'intéressement des bénévoles. Dès lors que les charges de travail des bénévoles deviennent contraignantes, il y a lieu de prévoir des intéressements financiers incitatifs.

Les difficultés de fonctionnement des CCS

Faibles moyens financiers et charge de travail élevée

Les membres des Comités communaux de sécurité sont unanimes à reconnaître que les moyens dégagés par le PASU et les Maires pour assurer le fonctionnement des CCS sont insuffisants au regard de leur charge de travail. Pour le PASU, le statut de bénévole des membres du CCS ne saurait justifier le paiement d'indemnités d'intéressement. Pour les mairies, il revenait au PASU de prévoir de telles indemnités dans son budget de fonctionnement. Finalement à partir de janvier 2006, le PASU s'est résolu à verser une indemnité forfaitaire de 5.000 FCFA aux membres des CCS, par présence à trois des quatre réunions statutaires et 10.000 FCFA aux membres des CS. Ce soutien a contribué à améliorer le taux de présence aux réunions. Cependant la nécessité d'allouer un budget au fonctionnement des CCS reste d'actualité.

En effet l'allocation d'un tel budget se justifie amplement aujourd'hui en raison de l'accroissement significatif des activités dévolues aux CCS qui ont ainsi devenus par la force des choses de véritables services de sécurité préventive. La mairie de Yopougon a pris la mesure du problème et a décidé d'allouer un budget de fonctionnement d'un montant de 15 millions au CCS.

Effets pervers de l'institution du paiement d'indemnités pour 3 réunions des CCS

Les clauses de l'institution de quatre sessions réglementaires par an et le paiement d'indemnités pour trois réunions par le PASU ont donné aux CCS le sentiment que l'animation du Projet se limite à ces seules sessions.

En outre, le fait de désigner les Coordonnateurs municipaux de sécurité comme secrétaires des sessions des CCS a contribué à annihiler les prises d'initiatives des CCS et à limiter leurs activités à la tenue des réunions statutaires demandées par les Coordonnateurs municipaux de sécurité. Ainsi, la forte prégnance des activités commandées par le PASU a masqué et rendu facultatives les autres initiatives locales, alors que le jeu devrait être une attention accordée aux activités du PASU appuyées par les Coordonnateurs municipaux et une initiative laissée aux Assistants Municipaux et aux CCS d'expérimenter leur existence propre dans le Projet. Même si dans la pratique, les Coordonnateurs municipaux associent les Assistants municipaux de sécurité à toutes les activités dans le cadre des sessions des CCS, il est souhaitable de corriger les dispositions des textes et laisser plus d'initiatives aux structures locales.

Le processus d'ancrage des Assistants municipaux de sécurité

L'Assistant municipal de sécurité et le Comité Communal de Sécurité constituent les deux chevilles ouvrières de la stratégie municipale en même temps qu'ils en sont les bases d'ancrage au niveau communal. La mission note que les Assistants municipaux de sécurité ne sont pas suffisamment intégrés dans le dispositif municipal. Les difficultés d'ancrage résultent : i) des décalages entre les moyens (ressources humaines et budget) mis à la disposition des Assistants municipaux de sécurité et l'accroissement du volume des activités générées par la maturation du projet, ii) des effets pervers de certaines dispositions règlementaires instituant les CCS, iii) les rapports entre Coordonnateurs municipaux et Assistants municipaux de sécurité au sein de la coordination municipale, iv) les décalages importants entre moyens et charge de travail des AMS.

La mission note qu'au fil de la maturation du projet, les tâches dévolues aux Assistants municipaux de sécurité ont augmenté, dépassant ainsi largement leurs capacités individuelles. Dès lors, il aurait fallu créer un service municipal de sécurité doté d'un budget tel que pensé par le Projet et faire de l'assistant municipal de sécurité le Coordonnateur municipal de sécurité, responsable de ce service. C'est certainement dans ce sens qu'il faut suivre l'initiative de la mairie de Yopougon qui a créé un service municipal de sécurité doté d'un budget de fonctionnement de 15 millions.

Les effets pervers du mode d'institutionnalisation des CCS

L'institutionnalisation des CCS a été faite, donnant ainsi une base solide d'ancrage de leurs activités dans les communes. Les Assistants municipaux de sécurité dans leur ensemble sont unanimes à diagnostiquer que la faiblesse de leurs actions d'animation provient des maladresses dans les textes organisant les CCS. En leurs articles 3, 4 et 5 les arrêtés municipaux portant fonctionnement des CCS excluent les Assistants municipaux de sécurité de la prise d'initiative et ne les responsabilisent pas:

Article 3 : *le Coordonnateur municipal est le secrétaire des sessions du CCS.*

Article 4 : *Toutes les actions et les opérations du CCS seront harmonisées par le Coordonnateur Municipal de sécurité. Celui-ci doit assurer la continuité, le suivi, des objectifs et des travaux sous la supervision du Président CCS*

Article 5. *Le CCS se réunit tous les trois mois*

Les textes tendent à ignorer la présence des Assistants municipaux de sécurité en confiant toutes les fonctions de niveau municipal aux Coordonnateurs municipaux de sécurité. En son article 3, l'arrêté ne dit pas explicitement que l'Assistant municipal de sécurité a une fonction dans les réunions du CCS, mais il précise que le Coordonnateur municipal est le secrétaire du CCS et que le Maire en est le Président.

Les dispositions des articles 3 et 4 sont contraires à l'esprit du Projet qui vise à assurer l'ancrage municipal des Assistants municipaux de sécurité. Le PASU et les mairies devraient aller au plus tôt au renforcement du statut de l'Assistant municipal de sécurité dans les communes afin de les responsabiliser davantage en termes de prise d'initiatives dans l'animation du dispositif municipal.

Les rapports entre Coordonnateurs et Assistants municipaux de sécurité au sein de la coordination municipale

Au début du projet, la différence de niveau entre les *Coordonnateurs et Assistants municipaux de sécurité* du point de vue de la détention du savoir et de la connaissance en sécurité pouvait justifier la subordination des Assistants municipaux de sécurité aux Coordonnateurs. Mais à mesure de l'évolution du projet, cette subordination devrait changer de géométrie, pour devenir une relation de pairs, l'Assistant municipal étant appelé à devenir un Coordonnateur de sécurité dans sa commune et le Coordonnateur municipal devant s'effacer progressivement.

Les missions des Coordonnateurs municipaux sont essentiellement administratives d'accompagnement et d'encadrement du processus d'ancrage des CCS et des Assistants municipaux dans les communes. Quant aux Assistants municipaux de sécurité, leurs missions sont de l'ordre de la coordination de l'activité du PASU sur toute l'étendue de la commune. Ces deux missions finalement de coordination ne diffèrent que dans la forme et ne justifient pas des rapports hiérarchiques formalisés ainsi que des différences trop importantes de moyens logistiques et de traitements salariaux constatés.

L'Assistant municipal ne dispose pas de véhicule, les moyens logistiques affectés à la coordination de zones étant de fait exclusivement utilisés par les Coordonnateurs. Les moyens de fonctionnement prévus ne sont pas régulièrement fournis. Des crédits de communication téléphonique leur sont accordés par le PASU, mais la formule en vigueur est pénalisante, car elle ne permet pas de recharger leur téléphone une fois le crédit mensuel de 12.720 FCFA HT épuisé; ce qui est souvent le cas après 10 jours de communication.

L'Assistant municipal de sécurité vu par le Maire

Les Maires ont des perceptions très différentes de leur AMS quant à leur perspective de carrière. Ceux qui se sont bien appropriés le Projet les ont valorisés en leur conférant un statut en rapport avec leur fonction et leur avenir dans le dispositif municipal: à Yopougon par exemple, l'Assistant municipal de sécurité est chef du service de sécurité préventive. A Treichville, sans avoir formalisé le statut de l'Assistant municipal, la mairie lui a conféré un statut de Coordonnateur municipal de fait. Dans d'autres communes par contre, l'importance de l'Assistant municipal ne semble pas avoir été bien comprise par les Maires qui les considèrent comme relevant du PASU. Le projet devrait aider les Maires à rectifier cette perception. Au fur et à mesure de l'évolution du PASU, l'Assistant municipal aurait du monter en grade pour devenir le Coordonnateur Municipal de Sécurité, chef du Service de Sécurité Préventive.

5.4.Exécution des microprojets

L'exécution des microprojets constitue l'une des sous-composantes de la composante stratégie municipale de prévention. Elle comprend les étapes suivantes : l'ouverture des sessions et la réception des dossiers, la sélection des dossiers par les CCS et l'approbation des dossiers par le CTAMP et la mise en place des financements.

5.4.1. L'ouverture des sessions de recevabilité des demandes de financement de microprojets

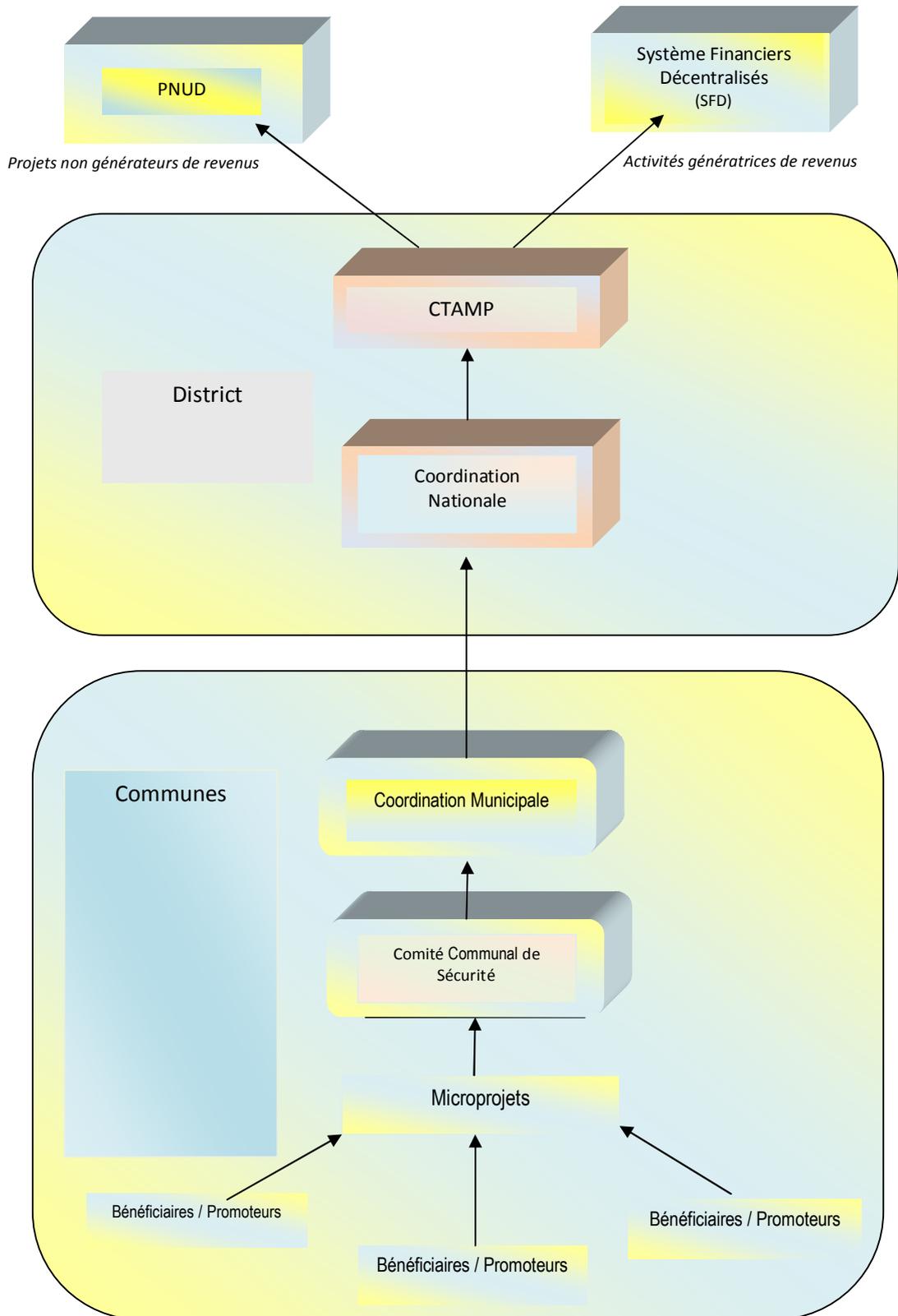
Les procédures de sélection des microprojets commencent par un appel à projets sur une période donnée. En 2005, la sélection des microprojets n'a pas fait l'objet d'un appel public à projets auprès de la population. L'équipe de coordination a dû recourir à une procédure d'urgence qui a consisté à puiser dans le stock de demandes de projets existant dans les mairies. Par contre en 2006, l'ouverture de la session s'est déroulée conformément aux procédures du PASU. En effet l'appel à projets a été faite par voie d'annonces radiodiffusées et d'affiches. La campagne d'appel à projets n'a duré que 15 jours (1er au 15 juin), délai trop court qui n'a pas permis aux promoteurs de soigner la préparation de leurs dossiers. Cette procédure gagnerait à être améliorée en accordant le temps nécessaire aux promoteurs candidats de mieux préparer les demandes de financement.

La réception et l'enregistrement des dossiers de microprojets.

Tous les promoteurs ou demandeurs de financement ont déposé leurs dossiers au bureau de l'Assistant municipal de sécurité de leur commune. Les Assistants ont rencontré des difficultés dans le traitement de ces dossiers de microprojets car ils étaient le plus souvent mal montés. Les demandeurs et promoteurs de microprojets n'ont pas été suffisamment formés à la rédaction de leurs dossiers. Par ailleurs l'afflux soudain des dossiers, la diversité et le volume des activités des Assistants municipaux de sécurité ne leur ont pas laissé le temps de redresser les dossiers mal présentés.

La rédaction des dossiers de demandes de financement requiert une expertise technique spécifique qui n'est pas souvent disponible dans des administrations municipales. Pour améliorer la préparation des dossiers, le PASU et les mairies devront s'associer les services de cabinets locaux compétents en la matière pour apporter un soutien technique aux promoteurs surtout de microprojets d'AGR.

Cycle des Microprojets de Prévention de l'Insécurité



La sélection des micros projets et délibération des CCS

La sélection des projets a été la principale activité de tous les CCS. Elle s'est effectuée dans le respect des critères édictés par la coordination nationale c'est-à-dire :

- des projets conformes au Plan d'action de prévention de l'insécurité pour l'année en cours élaboré et validé par le CCS ;
- des projets reliés aux domaines d'intervention suivants : la prévention sociale, l'appui aux institutions chargées de la sécurité et de l'application de la loi, la sécurisation de l'espace public, la concertation et la gouvernance locale ;
- les bénéficiaires : les groupes vulnérables, les habitants des quartiers et leurs organisations, les services municipaux, les commissariats de police et les brigades de gendarmerie, les centres sociaux, les ONG, les établissements scolaires, etc. ;
- le plafond de financement selon qu'il s'agisse de microprojets AGR ou de microprojets communautaires.

L'activité des Comités scientifiques dans la sélection des projets

Compte tenu du nombre important de dossiers à traiter, les Comités scientifiques des CCS ont été mobilisés pour faire un travail de présélection basé sur les critères d'éligibilité avant de les transmettre au CCS pour validation. Ces Comités scientifiques ont eu très peu de temps pour traiter les nombreux dossiers (jusqu'à 300 dans certaines communes) soumis à leur appréciation. Les activités des CCS pour la sélection des dossiers ont été difficiles.

Une note d'orientation de la coordination a recommandé de :

- privilégier les microprojets à volet subventions ;
- accorder l'attention aux projets de groupes soutenus par des structures reconnues ;
- soutenir les projets individuels ayant un caractère d'originalité et d'exemplarité vis – à – vis des objectifs du PASU.

En raison de leur connaissance de l'environnement communal, la mission estime que les CCS sont bien placés pour déceler les microprojets éligibles et ayant un caractère social marqué. Ils n'ont cependant pas les compétences pour analyser les aspects techniques des dossiers, notamment la faisabilité, la rentabilité la durabilité, etc. La Mission déplore à cet effet le manque d'appui d'un cabinet qui aurait permis de faire des choix plus judicieux tenant compte des critères techniques dans la sélection des dossiers. En outre, il aurait été souhaitable de donner plus de temps aux CCS pour l'analyse des dossiers.

L'approbation des microprojets par le CTAMP

Le Comité Technique d'Approbation des Microprojets de Prévention de l'Insécurité (CTAMP) est le cadre d'approbation définitive des microprojets. Il réunit les Maires, les représentants des bailleurs de fonds, du FISU, du District, des ministères techniques, des responsables de Projets, la Coordonnatrice nationale du PASU et les Coordonnateurs municipaux qui présentent eux-mêmes les dossiers. Le CTAMP a reçu en 2005 de l'ensemble des 13 communes 1105 dossiers de projets et 575 dossiers en 2006. Les contraintes et difficultés rencontrées par les CCS en sélection des microprojets sont également valables pour le CTAMP. Le CTAMP devrait normalement tenir deux sessions de sélection annuelles, mais il n'en fait en réalité qu'une seule session qui ne dure que deux jours ; ce qui crée une surcharge de travail pour les membres du

Comité. Il conviendrait soit d'allonger la durée de la session soit de respecter les deux sessions statutaires annuelles.

Projets en subvention et projets en microcrédit

La classification des dossiers dans le registre subvention ou celui de microcrédit ne transparait pas de façon claire dans les décisions du CTAMP. Normalement, les microprojets destinés aux AGR devraient être financés par du microcrédit, tandis que les microprojets à vocation communautaire ou destinés aux établissements publics devraient être financés par de la subvention. En privilégiant la catégorie de bénéficiaires plutôt que la nature des activités, le guide de financement des microprojets a induit une confusion dans le traitement des dossiers. Ainsi dans ce guide, il est mentionné que les microprojets relevant des associations et autres groupements sont financés par des subventions, alors que ces demandeurs pourraient présenter des dossiers d'activités génératrices de revenus relevant du registre du microcrédit.

Activité d'un cabinet d'expertise avant la session du CTAMP

Afin de faciliter le travail du CTAMP, un cabinet a été commis à l'évaluation de tous les projets venant des CCS avant d'être transmis au CTAMP. L'objectif visé était d'améliorer la présentation des dossiers tant dans leur forme que dans leur contenu et de faciliter la prise de décision par la CTAMP.

La coordination nationale a ensuite transmis ces dossiers au CTAMP qui les a tous entérinés. Cette initiative montre tout l'intérêt qu'il y avait à associer des spécialistes à toutes les étapes de sélection des microprojets : information, présélection par les coordinations municipales,, sélection des CCS.

L'activité d'un cabinet d'expertise post CTAMP

En 2005, certains microprojets retenus avaient été volontairement sous-évalués par les promoteurs afin de tenir dans l'enveloppe des 5 millions autorisés. Pour s'assurer d'une bonne évaluation des coûts, la coordination s'est attachée les services d'un expert. Le cabinet d'expertise a été d'un grand apport pour la réévaluation des dossiers dont les montants réels dépassaient largement les montants annoncés dans les dossiers et approuvés par le CTAMP. Cette précaution confirme la nécessité d'utiliser les services d'experts bien avant la séance d'approbation du CTAMP.

5.4.2. Etat des dossiers approuvés

L'exécution des microprojets de prévention de la sécurité a démarré en 2005. Au cours de cette année, le CTAMP a examiné les demandes des bénéficiaires en 2 sessions (juin et août 2005). En 2006, les demandes ont été examinées en septembre et octobre.

Ces différentes sessions ont permis au CTAMP d'approuver 132 microprojets pour un montant global de 472 172 899 FCFA.

Les microprojets approuvés couvrent les domaines de :

- la prévention sociale ou le soutien aux populations vulnérables ;
- l'appui aux institutions chargées de la sécurité et de l'application de la loi ;
- la sécurisation de l'espace public par l'aménagement et la gestion urbaine ;
- la concertation et la gouvernance locale.

Les bénéficiaires sont identifiés parmi les groupes vulnérables, les habitants des quartiers et leurs organisations, les services municipaux, les commissariats de police et brigades de gendarmerie, les centres sociaux, les ONG de développement et les instituts spécialisés dans l'encadrement des populations à risque, les établissements scolaires, les associations de parents d'élèves, les coopératives et autres groupements du secteur informel.

La mise en œuvre et l'exécution de ces projets sont assurées par la mobilisation de ressources auprès des partenaires au projet. Ces ressources se présentent sous différentes formes :

- subventions à mettre à la disposition des bénéficiaires ;
- lignes de crédits à rétrocéder sous forme de microcrédits aux bénéficiaires par l'intermédiaire des Institutions de microfinance (IMF);
- fonds de garantie logé auprès des IMF s'engageant à octroyer des microcrédits aux bénéficiaires.

Les subventions sont destinées au financement des microprojets à caractère communautaire et les microcrédits sont destinés au financement des activités génératrices de revenus.

En 2005, les microprojets élaborés dans les différentes coordinations municipales, après examen sommaire au niveau de la Coordination Nationale, ont été soumis à l'appréciation du CTAMP. Par contre en 2006, la Coordination Nationale, s'est appuyée sur les avis d'une équipe d'experts, qui par son apport technique a permis au CTAMP d'examiner les microprojets avec plus de facilité et d'efficacité.

A cet effet, deux catégories de fiches d'analyse ont été produites, l'une pour les microprojets à volet subvention et l'autre pour les microcrédits.

La fiche relative aux demandes de subventions comprend trois chapitres ; (i) identification du microprojet, (ii) évaluation du microprojet dans sa forme et dans son fond, (iii) décision de financement du microprojet.

La fiche destinée aux AGR comprend trois chapitres : (i) identification du microprojet, (ii) évaluation de la faisabilité, la pertinence et la rentabilité microprojet, (iii) décision de financement du microprojet.

Sur cette base, 144 demandes de financement ont été examinées au titre des subventions et 431 demandes ont été examinées au titre des activités génératrices de revenus.

L'état des microprojets approuvés par le CTAMP, en ses sessions de 2005 et 2006 permet de souligner les points suivants :

- globalement, les microprojets approuvés par le CTAMP ont progressé de 46,7% en valeur, de 2005 à 2006, passant de 191,3 millions à 280,8 millions de FCFA ;
- en valeur, les microprojets à volet subvention progressent de 66% alors que les microprojets à volet microcrédit reculent de 27% ;
- pour les 2 années, les microprojets à volet subvention s'élèvent à 403,1 millions soit 85,3% des montants approuvés et les microprojets à volet microcrédit représentent 69 millions de FCFA, soit 14,6% des montants approuvés ;

- la répartition des crédits approuvés au cours des 2 années selon les zones de coordination s'établit comme suit: 42,6% pour la coordination sud, 22,7% pour la coordination centre et 34,5% pour la coordination nord. La mission n'a pas de données pour expliquer de tels écarts.

Les projets approuvés par le CTAMP seront analysés selon les modes de financement. Dans un premier temps, l'analyse se rapportera aux projets à volet subvention, puis dans un second temps, les projets à volet microcrédits seront analysés.

5.4.3. Microprojets à volet subvention

Etat des microprojets approuvés

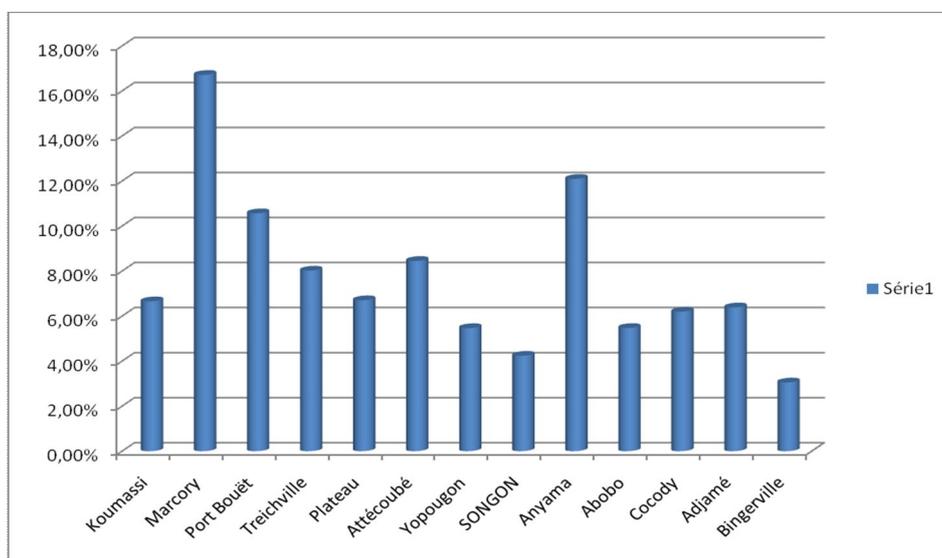
Au cours des deux années, 2005 et 2006, le CTAMP a approuvé 68 projets à volet subvention pour un montant global de 403 millions de FCA.

Répartition des projets par commune

La répartition des projets dans les différentes coordinations municipales s'établit comme suit :

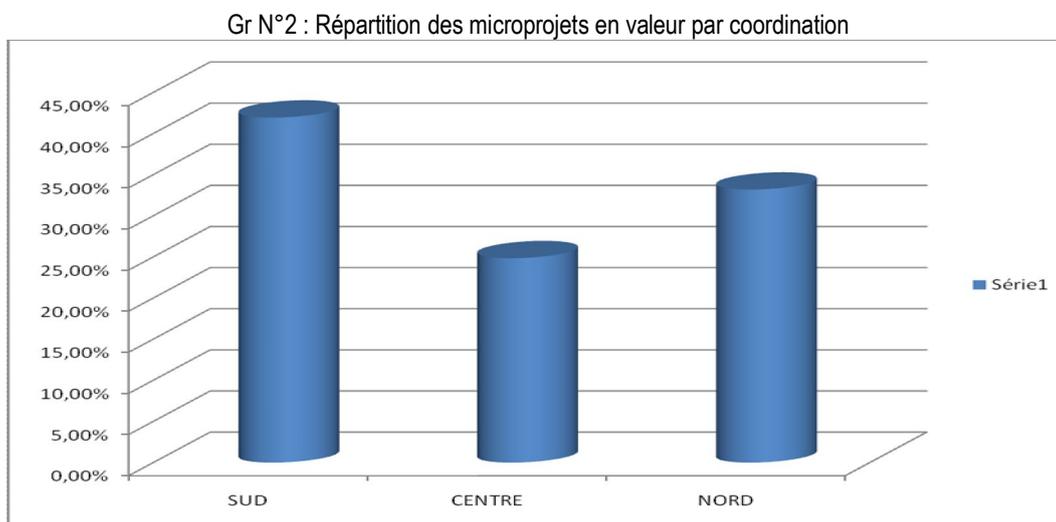
- la coordination Abidjan sud a bénéficié de 31 projets pour un montant de 163,4 millions de FCFA ;
- la coordination Abidjan Centre a bénéficié de 19 projets pour un montant de 102,6 millions de FCFA ;
- la coordination Abidjan Nord a bénéficié de 18 projets pour un montant de 137 millions de FCFA.

- Gr N° 1 : Répartition des microprojets approuvés par commune selon le montant



La commune de Marcory vient en tête des bénéficiaires avec 69 millions, soit 16,7% du montant des projets approuvés. La commune d'Anyama suit avec 12% du montant des projets approuvés et la commune de Port-Bouët se classe en 3^{ème} position avec un peu plus de 10% du montant des projets approuvés.

La répartition en valeur par Coordination s'établit selon le graphique n°2 suivant :

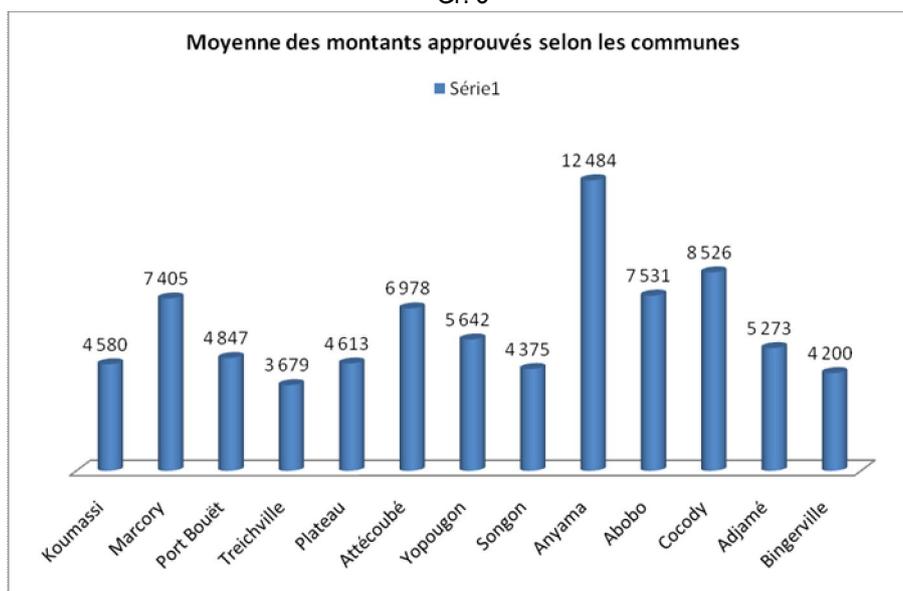


42% des projets approuvés proviennent de la coordination Sud, 33% de la coordination Nord et 25% de la coordination Centre.

La moyenne des montants approuvés est très variable d'une commune à l'autre. Elle varie de 3,6 millions par projet pour la commune de Treichville à 12,4 millions pour la commune d'Anyama. Ces écarts montrent bien que certaines communes restent très proches du plafond de cinq millions autorisé, alors que d'autres communes s'en éloignent.

Ces montants traduisent par ailleurs, la faiblesse des plafonds de financement autorisés par projet (5 millions), et militent en faveur de leur relèvement.

Gr. 3



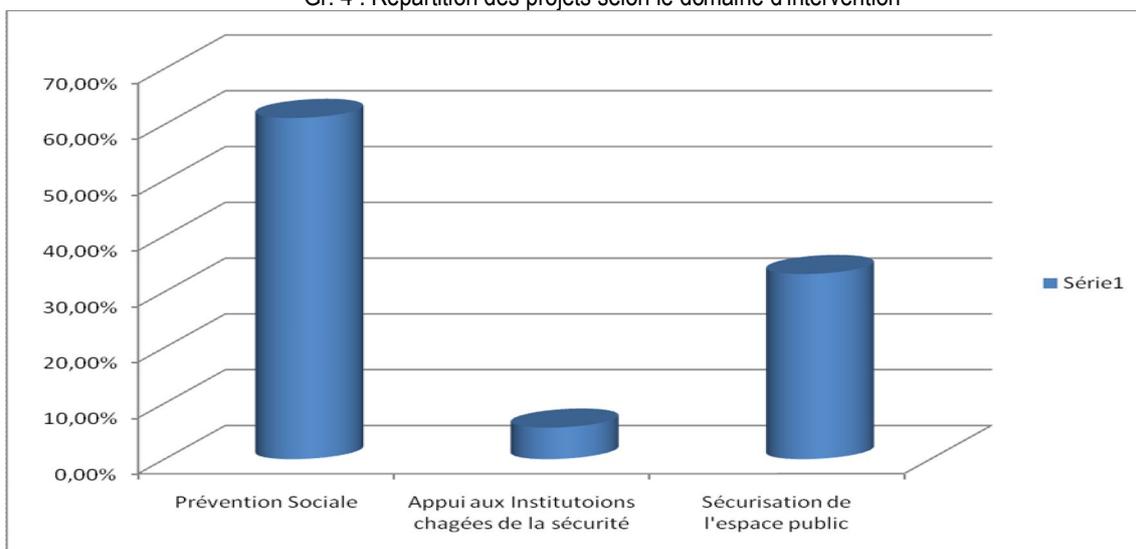
Valeurs en milliers de FCFA

Répartition des projets selon les domaines d'intervention

Le PASU a identifié 4 principaux domaines d'intervention à travers lesquels, les actions et mesures concrètes s'expriment afin d'atteindre les objectifs de développement assignés au Projet. Il s'agit de :

- la prévention sociale ou le soutien aux populations vulnérables, auteurs ou victimes de la violence, de la délinquance et de la criminalité ;
- l'appui aux institutions chargées de la sécurité et de l'application de la loi ;
- la sécurisation de l'espace public par l'aménagement et la gestion urbaine ;
- la concertation et la gouvernance locale.

Gr. 4 : Répartition des projets selon le domaine d'intervention



Les domaines de la prévention sociale et de la sécurisation de l'espace public absorbent respectivement 61% et 33% du montant total des projets approuvés.

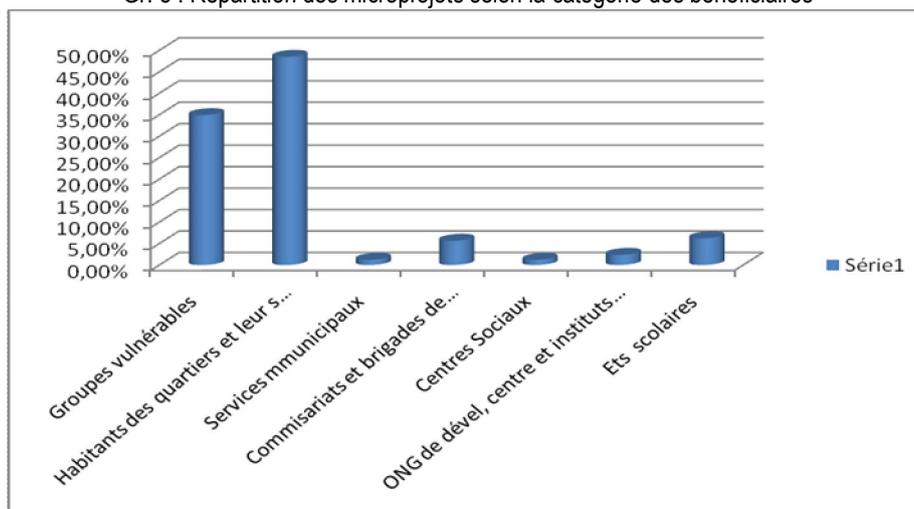
Les projets approuvés relevant du domaine de l'appui aux institutions en charge de la sécurité et de l'application de la loi couvrent près de 6% du montant des projets approuvés par le CTAMP.

Il faut noter que les populations n'ont pas sollicité le PASU pour le financement de microprojets dans le domaine de la concertation et de la gouvernance locale. Ce domaine quoique important pour le PASU reste difficile à être cerné par la population, il doit donc faire l'objet de sensibilisation.

Répartition des projets selon la catégorie de bénéficiaires ou de promoteurs

La grande majorité des projets approuvés bénéficie respectivement aux habitants des quartiers et aux groupes vulnérables dans des proportions de 48,5% et 35%. Les centres sociaux et les services municipaux reçoivent des parts plus faibles avec chacun 1,24% des montants alloués. Les établissements scolaires se voient alloués 6% et les commissariats de police et les brigades de gendarmerie 5,6%.

Gr. 5 : Répartition des microprojets selon la catégorie des bénéficiaires



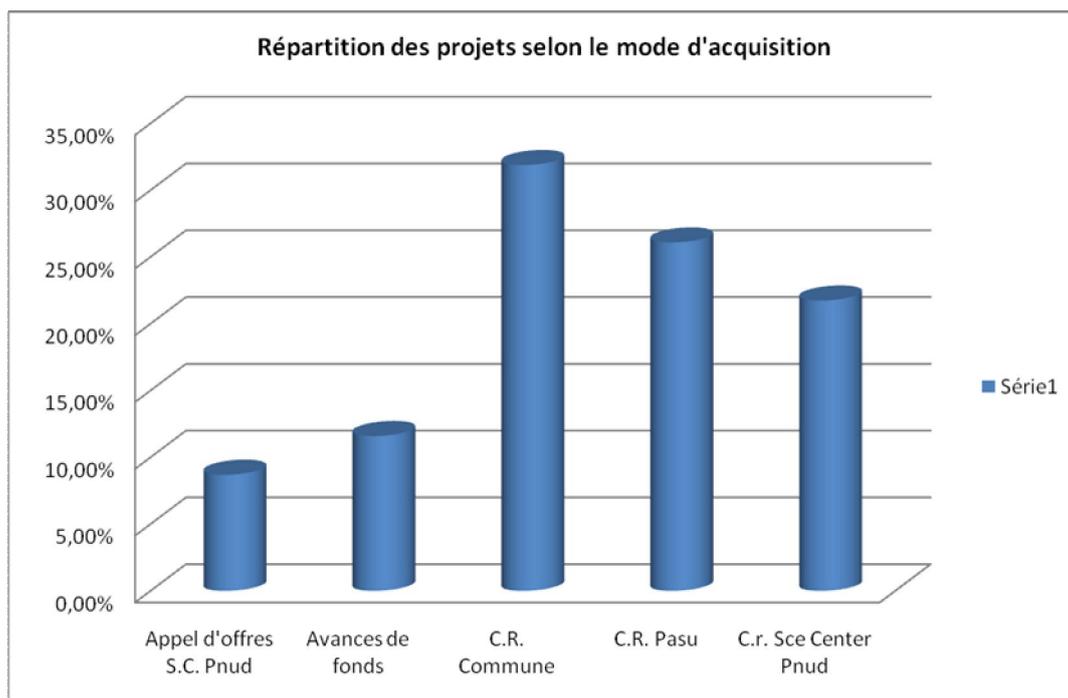
Répartition selon le mode d'acquisition des biens et services

L'acquisition des biens et services constitue une étape charnière dans la mise en œuvre des microprojets. La façon dont cette acquisition est réalisée peut avoir une incidence positive ou négative sur l'exécution des microprojets. L'acquisition des biens et services en faveur des microprojets initiés dans le cadre du PASU est organisée autour de cinq niveaux d'appréciation, à savoir : (i) le règlement par appel de fonds, (ii) la consultation restreinte au niveau des mairies, (iii) la consultation restreinte au niveau du PASU, (iv) la consultation restreinte au niveau du service center du PNUD, (v) l'appel d'offre au niveau du service center du PNUD. Au total

- 8 projets pour des montants allant de 2,4 à 5 millions sont soumis en règlement par appel de fonds ;
- 22 projets de 5 à 12 millions sont proposés en consultation restreinte en mairie ;
- 18 projets de 0,9 millions à 5,6 millions sont proposés en consultation restreinte au niveau du PASU ;
- 15 projets pour des montants allant de 1,5 million à 25 millions sont proposés en consultation restreinte au niveau du service center du PNUD;
- 6 projets, pour des montants compris entre 7 millions et 35 millions sont soumis à appel d'offres au service center du PNUD.

Selon le mode d'acquisition des biens et services, la répartition des montants des projets approuvés, se présente suivant le graphique ci-dessous :

Les projets proposés en consultation restreinte au niveau des communes représentent 32% des montants approuvés, suivis par ceux proposés en consultation restreinte au niveau du PASU qui se situent à hauteur de 26%.



Gestion des microprojets à volet subvention

Projets achevés

Sur l'ensemble des 69 microprojets approuvés pour 412,9 millions de FCFA, 27 microprojets ont été entièrement exécutés pour un montant de 119,2 millions décaissés. Les 27 microprojets ont été approuvés par le CTAMP pour un montant de 131 millions des FCFA.

Tableau N° 8 : Projet entièrement exécutés

Communes	Nombre de Projets	Montant Approuvé	Montant Décaissé
Koumassi	4	20 000 000	17 404 222
Marcory	4	20 000 000	18 939 450
Port Bouët	3	15 000 000	14 506 170
Treichville	4	18 500 000	17 232 764
Plateau	1	5 000 000	5 000 000
Attécoubé	2	10 000 000	10 000 000
Yopougon	1	5 000 000	4 940 000
Anyama	1	12 000 000	12 000 000
Abobo	2	8 300 000	5 268 642
Cocody	1	3 290 627	3 290 627
Adjamé	2	6 365 000	6 365 000
Bingerville	2	7 600 000	4 289 713
	27	131 055 627	119 236 588

Par rapport aux projets achevés suite aux décaissements effectués, il ressort une plus-value de 11 819 039 FCFA résultant de l'exonération de la TVA d'une part et des économies réalisées grâce aux consultations réalisées auprès des fournisseurs d'autre part.

Globalement le taux de réalisation est de 39% par rapport au nombre de projets approuvés et de 32% par rapport aux montant des projets approuvés.

En 2005, 32 microprojets ont été approuvés pour un montant de 196,5 millions. 23 microprojets ont été exécutés pour un montant approuvé de 113,4 millions de FCFA.

Par rapport au nombre de microprojets, on note 72% de taux de réalisation et 57,7% de taux de réalisation par rapport au montant approuvé.

Tableau N° 9 : Taux de réalisation des microprojets en 2005

	2005		Taux Réalisation
	Approuvés	Achevés	
Nb Micro Projets	32	23	71,88%
Montant FCFA	196 510 107	113 455 627	57,74%

En 2006, 37 microprojets ont été approuvés pour un montant de 216,4 millions de FCFA. Quatre d'entre- eux ont été approuvés pour un montant de 17,6 millions de FCFA. En ce qui concerne les microprojets de 2006, le taux de réalisation est de 10,8% en nombre de dossiers et 8,13% en montant exécuté.

Tableau N° 10 : Taux de réalisation des microprojets en 2006

	2006		Taux Réalisation
	Approuvés	Achevés	
Nb Micro Projets	37	4	10,81%
Montant	216 426 289	17 600 000	8,13%

Difficultés observées dans la mise en œuvre des Microprojets.

La mission a noté que la mise en œuvre des microprojets rencontre certaines difficultés ; notamment au Plateau, à Yopougon, à Songon, à Treichville, Marcory et à Cocody.

Des difficultés liées au choix du site ont été observées pour 3 projets destinés respectivement aux communes du Plateau, Yopougon et Songon. En effet, les décaissements relatifs à ces microprojets sont totalement ou partiellement effectués, mais la mise en œuvre des travaux d'installation n'a pas connu de début de réalisation.

Le tableau n° 11 suivant présente l'état d'exécution de ces microprojets.

Tableau N° 11 : Microprojets non achevés et ayant partiellement ou totalement obtenu des financements

Intitulé du Projet	Commune	Montant approuvé	Total Décaissé	Etat avancement
Aménagement d'un espace repas -détente	Plateau	5 000 000	5 000 000	Non achevé
Aménagement d'un parc détente Yop Toit rouge	Yopougon	5 000 000	3 000 000	Non réalisé
Aménagement du Complexe sportif de Kassemblé	Songon	5 000 000	5 000 000	Non réalisé
TOTAL		20 000 000	13 000 000	

Pour sept autres microprojets, les financements et l'acquisition des équipements ont été entièrement réalisés, les équipements sont livrés aux différentes mairies concernées, mais ne sont pas encore remis aux bénéficiaires.

Le tableau n°12 suivant présente l'état de ces microprojets.

Tableau N° 12 : Microprojets dont les équipements sont acquis mais non livrés aux bénéficiaires

Intitulé du Projet	Commune	Montant approuvé
Insertion des jeunes de Kouamé Albert dans le secteur de la salubrité	Treichville	2 300 000
Fournitures d'équipements à CTFS	Treichville	3 818 000
Formation et renforcement des moyens de TJS	Treichville	2 680 000
Insertion de jeunes déscolarisés dans le ramassage des ordures ménagères	Marcory	962 000
Création d'un Centre Communautaire d'accès aux NTIC	Plateau	5 000 000
Acquisition de broyeuses pour Cocody Village, M'Pouto, N'Badon	Cocody	4 500 000
Broyeuses à manioc	Songon	4 500 000
TOTAL		23 760 000

Treichville :

Insertion des jeunes de Kouamé Albert.

D'un montant de 2,3 millions de FCFA, ce micro projet est entièrement exécuté pour un montant de 2,2 millions de FCFA depuis le 18 décembre 2006..

Fourniture d'équipements à CTFS et TJS

Ces 2 microprojets, approuvés pour des montants respectifs de 3,8 millions et 2,68 millions sont entièrement exécutés depuis le 18 décembre 2006.

Marcory :

Insertion de jeunes déscolarisés dans le ramassage des ordures ménagères.

Approuvé pour un montant de 962.000 FCFA, ce microprojet est entièrement exécuté pour un montant de 1,404 millions de FCFA.

Pour ces trois microprojets, les équipements sont acquis depuis au moins six mois, les bénéficiaires ne sont pas encore en possession de leurs équipements qui sont stockés dans les différentes mairies.

Plateau

Création d'un centre communautaire d'accès aux NTIC

Ce microprojet est approuvé pour un montant de 5 millions de FCFA. Le microprojet est entièrement exécuté pour un montant de 4,125 millions FCFA depuis le 18 décembre 2006. Les équipements livrés à la mairie ne sont pas encore installés, faute de sécurité dans le local devant les abriter.

Cocody

Acquisition de broyeuses pour Cocody Village, M'Pouto, N'Badon.

Approuvé pour un montant de 4,5 millions de FCFA, ce microprojet a été entièrement exécuté, les matériels achetés depuis décembre 2006.

Songon

Broyeuse de manioc à Songon

Le CTAMP a approuvé ce microprojet pour un montant de 4,5 millions de FCFA.

Les broyeuses destinées aux bénéficiaires de Cocody et Songon ne sont pas encore installées faute de locaux pour les abriter.

Pour la plupart de ces microprojets, il s'agit d'erreurs au moment de l'identification et de la formulation.

Projets en cours d'exécution

Il a été identifié 38 microprojets pour lesquels les décaissements sont en cours.

Tableau N° 13 : Microprojets en cours d'exécution

	Nombre de Projets	Montant Approuvé	Montant Décaissé
Koumassi	2	7 480 000	1 000 000
Marcory	4	49 016 480	9 308 925
Port Bouët	6	28 622 600	11 146 172
Treichville	5	14 613 000	12 592 468
Plateau	4	17 677 421	12 071 944
Attécoubé	3	24 889 681	2 787 493
Yopugon	1	7 566 816	901 816
SONGON	3	12 500 000	11 125 000
Anyama	3	37 934 705	6 328 152
Abobo	1	14 291 871	1 951 303
Cocody	2	22 288 195	6 217 537
Adjamé	3	20 000 000	18 770 464
Bingerville	1	5 000 000	3 507 200
	38	261 880 769	97 708 474

Délais de décaissement

Le facteur temps est très important dans la mise en œuvre des microprojets. En effets les longs délais observés dans la mise en œuvre des microprojets peuvent engendrer des surcoûts des équipements à acquérir et compromettre ainsi la bonne fin de leur mise en œuvre.

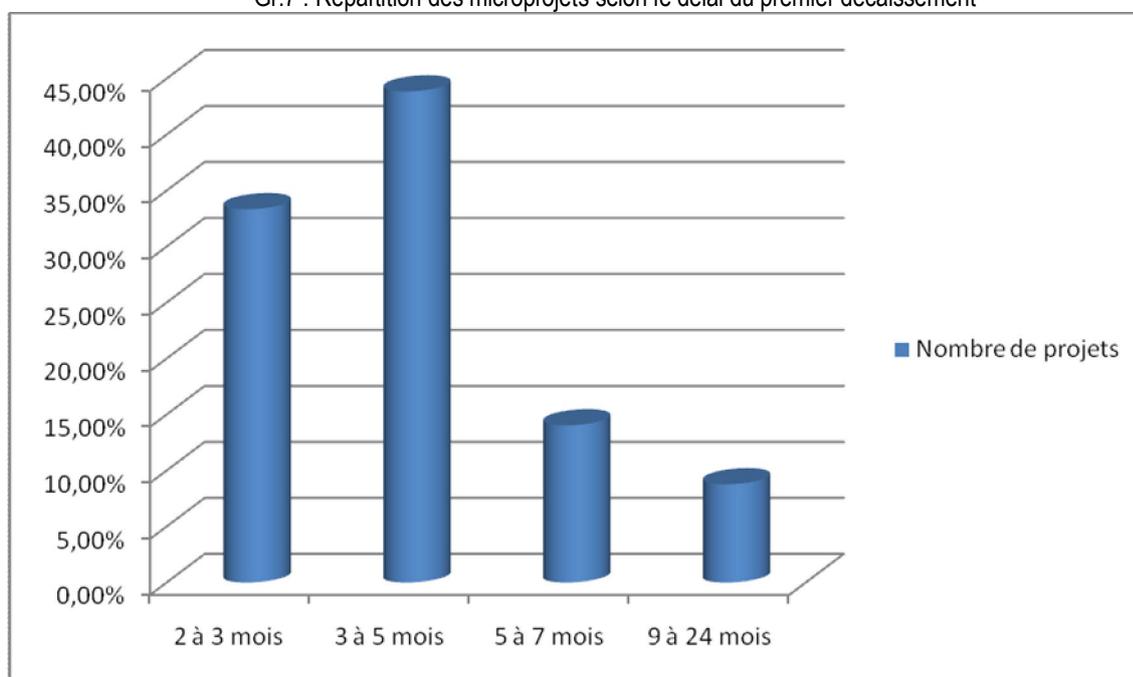
Les microprojets ont été analysés par rapport au délai observé entre la session du CTAMP et le premier décaissement effectué.

Il ressort de ces investigations que sur l'ensemble des décaissements effectués :

- 33% des microprojets ont vu le premier décaissement intervenir entre 2 et 3 mois ;
- 44% des microprojets ont vu le premier décaissement intervenir entre 3 et 5 mois ;
- 14% des microprojets ont vu le premier décaissement intervenir entre 5 et 7 mois ;
- 9% des microprojets ont vu le premier décaissement intervenir entre 9 et 24 mois.

Par rapport au nombre de microprojets, 83% des microprojets approuvés ont fait l'objet d'au moins un décaissement. Ramené en montant de projets approuvés, ce rapport est de 72%.

Gr.7 : Répartition des microprojets selon le délai du premier décaissement



5.4.4. Microprojets a volet microcrédit

Etat des dossiers approuvés par le CTAMP 2005

La session du CTAMP de juin et août 2005 a approuvé un ensemble de 7 microprojets à proposer aux IMF, pour un montant global de 39 891 734 au profit de 285 bénéficiaires.

Le tableau n°14 ci-dessous présente l'état des dossiers approuvés par le CTAMP, au titre des activités génératrices de revenus, à proposer au financement des IMF.

Tableau N°14 : Microcrédits approuvés par le CTAMP Août 2005

Effectif des bénéficiaires	Libellés des microprojets	Commune	Montant Approuvé
20	jeunes à doter en équipement pour la pêche	Port-Bouët	5 000 000
100	4 broyeuses pour 100 femmes de 4 coopératives	Anyama	4 750 000
50	jeunes pour l'élevage porcin	Bingerville	6 641 734
28	jeunes artisans dans divers corps de métier	Port-Bouët	10 000 000
27	jeunes à risque dans diverses activités	Treichville	5 000 000
30	filles mères dans la restauration	Koumassi	3 500 000
30	jeunes dans des kiosques à café	Abobo	5 000 000
285	TOTAL		39 891 734

NB : les sept libellés de la colonne 2 correspondent en réalité à 80 microprojets

Ces 80 microprojets bénéficient à 387 personnes en groupes ou non, pour un montant de 41.852.830 FCFA qui ont été proposés aux IMF pour financement.

L'analyse de ces dossiers permet d'établir leur répartition selon la nature des activités, selon le type de bénéficiaires, selon la commune d'origine.

Répartition globale des dossiers transmis aux IMF

Globalement, les dossiers transmis aux IMF se répartissent selon le tableau n° 15 suivant :

Tableau N° 15: Dossiers présentés aux IMF

Nb Dossiers	Nb. Bénéficiaires	Montant
80	386	41 897 830

Le montant moyen sollicité auprès des IMF au profit d'un bénéficiaire est 108.544 FCFA

Ces 80 dossiers se répartissent à raison de 54 microprojets individuels et 26 microprojets pour 333 bénéficiaires constitués en groupement.

Tableau N° 16 : Dossiers présentés aux IMF selon le type et l'effectif des bénéficiaires

	Individuels	Groupements	Total
NB. Dossier	54	26	80
Effectifs bénéficiaires	54	333	387
Montant sollicité	9 410 000	32 487 830	41 897 830

Répartition des dossiers selon la nature de l'activité

Les demandes de financement sollicitées par les bénéficiaires se répartissent entre sept (7) principaux domaines d'activité selon le tableau n° 17 suivant.

Tableau N° 17 : Répartition des dossiers selon la nature de l'activité

Activités	NB Dossiers	Montant	Effectif bénéficiaires
Agriculture	4	5 000 000	185
Production animale	7	9 388 530	105
Pêche artisanale	3	5 000 000	9
Secteurs des métiers	7	9 019 600	18
Restauration	17	8 625 000	27
Commerce divers	35	3 155 000	34
Services divers	7	1 709 700	9
TOTAL	80	41 897 830	387

Répartition des dossiers par commune

Par commune, la répartition des dossiers est la suivante :

Tableau N°18 : Répartition des dossiers par commune

Communes	N.B. Dossiers	Effectif Bénéficiaires	Montant sollicité
Abobo	8	8	5 000 000
Anyama	4	184	5 000 000
Bingerville	7	105	9 388 530
Koumassi	4	14	3 100 000
Port-Bouët	11	30	14 999 300
Treichville	46	46	4 410 000
TOTAL	80	387	41 897 830

Observations sur la gestion des dossiers

Le délai observé dans le traitement des dossiers de microcrédit est relativement long. En effet, c'est seulement après la session du CTAMP en 2005, que les conventions ont été proposées aux institutions de microfinance.

Après la signature des conventions, des séances de clarifications ont été organisées avec les IMF afin de les mettre tous au même niveau d'information, par rapport aux objectifs et missions du PASU.

Enfin les dossiers des bénéficiaires ont été transmis aux différents sièges des IMF qui à leur tour les ont transmis aux caisses des communes.

Il a fallu dans l'ensemble attendre 9 mois après la session du CTAMP d'août 2005 pour voir les premiers bénéficiaires ouvrir leurs comptes auprès des guichets des IMF.

Le tableau n°19 de la page suivante donne un aperçu des délais observés dans le traitement des microprojets à volet microcrédit.

Tableau N°19 : Délais de traitement des dossiers par commune

Opérations	Août 2005	Sept 2005	Oct. 2005	Nov. 2005	Déc. 2005	Janv. 2006	Fév. 2006	Mars 2006	Avr 2006	Mai 2006	Jun 2006	Jull 2006
CTAMP												
Signature des conventions												
Séance de clarification avec IMF												
Transmission dossiers au siège des IMF												
Transmission des dossiers du siège aux structures décentralisées												
Ouverture Compte												

Examen des microprojets par les IMF

Commune d'Abobo

Il s'agit pour la commune d'Abobo d'installer individuellement 8 jeunes en vue de l'exploitation de kiosques à café. Le montant global des besoins s'élève à 5.000.000 FCFA et couvre l'ensemble des investissements et des besoins en fonds de roulement. Chaque bénéficiaire devrait ainsi voir son microprojet se réaliser à hauteur de 625.000 FCFA.

Les microprojets soumis au financement par la mairie d'Abobo se présentent selon le tableau n° 20 suivant.

Tableau 20 : Micro projets soumis au financement de la COOPEC

N°	Bénéficiaire	Type de Projet	Effectif Bénéficiaires	Crédit Sollicité
1	KAFALO Jean de Dieu	Individuel	1	625 000
2	KOUDIO N'GORAN Anatole	Individuel	1	625 000
3	OUAPO Plesseu Ange Marie	Individuel	1	625 000
4	GOLOU Alphonse	Individuel	1	625 000
5	ADJOUMANI Akoua Léa	Individuel	1	625 000
6	DONALD GBA GUISSY	Individuel	1	625 000
7	COULIBALY Fanta	Individuel	1	625 000
8	GOUANTOUEU Wabeu Noël	Individuel	1	625 000
			8	5 000 000

Décision de financement

Aucun dossier n'a été approuvé par la caisse locale de l'UNACOOPEC-CI. Le montant maximum des prêts individuels étant limité à 500.000 FCFA, aucune autre voie n'a été explorée par les acteurs.

Commune d'Anyama

Les dossiers d'Anyama se rapportent à 4 entités villageoises d'une coopérative de femmes exerçant dans le secteur des vivriers. Ces dossiers étaient disponibles dès janvier 2006 à la Direction Générale de l'UNACOOPEC-CI (cf annexe 2 et 3) Ces dossiers ont été transmis à la COOPEC locale, pour un montant de 5 millions de FCFA au profit de 184 bénéficiaires.

L'état des dossiers transmis à la COOPEC locale se présente selon le tableau n°21 suivant.

Tableau 21 : Etat des demandes de financement transmis à la COOPEC

N°	Bénéficiaire	Forme Groupement	Effectif Bénéficiaires	Crédit Sollicité
	ECOFA CHRISTIANKOI	Coopérative de vivriers	22	1 250 000
	ECOFA ZOSSONKOI	Coopérative de vivriers	20	1 250 000
	ECOFA YAPOKOI	Coopérative de vivriers	38	1 250 000
	ECOFA ABBE-BROUKOI	Coopérative de vivriers	104	1 250 000
	TOTAL		184	5 000 000

Décision de financement

Les membres de la coopérative ont décidé de renoncer au prêt. En effet, les bénéficiaires s'attendaient à un don de cinq millions (5 millions FCFA) en lieu et place d'un crédit à rembourser

Commune de Bingerville

La commune de Bingerville a sollicité des financements à la COOPEC locale, au profit de 8 coopératives d'éleveurs. L'une des coopératives ayant désisté, la COOPEC locale a enregistré sept coopératives dont quatre en aviculture et trois en porciculture.

Le montant global des financements sollicités est de 9.338.530 FCFA pour 105 bénéficiaires directs. Le tableau n° 22 suivant présente la répartition des financements sollicités, par activité et par bénéficiaire.

Tableau 22 : Répartition des financements sollicités par activité et par bénéficiaire

N°	Bénéficiaire	Activité	Effectif Bénéficiaire	Crédit Sollicité
1	Union des Eleveurs de SEBIAYO	Aviculture	10	1 404 550
2	Coopérative KAMBONOU	Aviculture	20	1 243 000
3	Coopérative N'TEHOUE	Aviculture	20	1 600 000
4	Association des Jeunes Eleveurs d'Akouédo Attié	Aviculture	16	1 500 000
5	Association des Eleveurs d'ANGORANKOUI	Elevage Porcin	18	1 213 740
6	Association des Jeunes Eleveurs de Porcs de SANTA	Elevage Porcin	16	1 213 500
7	COOFERAB	Elevage porcin	5	1 213 740
TOTAL			105	9 388 530

Tous les bénéficiaires sont sociétaires de la COOPEC locale depuis 2003.

Décision de financement

La caisse de Bingerville, pour des raisons internes a été suspendue de toutes activités de crédit, en dehors des crédits en faveur des sociétaires dont les salaires sont virés à la caisse locale et les avances sur marchés.

Dans ces conditions, les dossiers soumis à l'appréciation de la caisse locale n'ont pas été examinés. Le PASU n'a pas été informé de cette situation.

Les bénéficiaires qui sont tous des éleveurs ont subi de graves préjudices financiers au niveau de leurs exploitations respectives (Pertes d'animaux et de marchés).

Commune de Koumassi

La Commune de Koumassi a proposé à la caisse du réseau CMEC locale, 4 dossiers au profit de 14 bénéficiaires, tous membres de l'Association des Jeunes Filles Mères du Grand Campement pour un montant global de 3.100.000 FCFA (tableau n°23). Ces concours ont permis d'installer des restaurants pour ces jeunes filles (cf photos en annexes).

Tableau n°23 : Etat des dossiers proposés au financement

N°	Bénéficiaire	Effectif Bénéficiaires	Crédit Sollicité
1	Association des J.F.Mères du Gd Campement 1	3	600.000
2	Association des J.F.Mères du Gd Campement 2	3	600.000
3	Association des J.F.Mères du Gd Campement 3	4	900.000
4	Association des J.F.Mères du Gd Campement 4	4	1.000.000
		14	3.100.000

La décision de financement intervient après la libération des frais de dossiers et de l'assurance collective des emprunteurs (ACE) qui s'élève à 246.000 FCFA, pour l'ensemble des dossiers. Il faut noter que cette somme a été réglée par le Maire de Koumassi, qui devra être remboursé.

Décision de financement

Les 4 dossiers proposés au financement ont été approuvés, les décaissements ont été réalisés par tranche, avec le premier décaissement en date du 12 janvier 2007.

Etat des remboursements

La situation dressée à fin avril par la caisse locale du RCMEC indique qu'à cette date les bénéficiaires n'accusent pas de retard dans le règlement de leurs échéances. Les échéances à payer sont comprises entre 55.000 et 91.666 FCFA par mois.

Commune de Port-Bouët

La Commune de Port-Bouët a présenté à la COOPEC locale 11 dossiers pour un montant global de 14.999.300 FCFA au profit de 30 bénéficiaires.

Les bénéficiaires sont constitués en groupes informels de 2 à 4 personnes pour l'exercice de divers métiers de l'artisanat et de la pêche.

Par nature et par bénéficiaire, les montants des microcrédits se répartissent selon le tableau n°24 suivant.

Tableau n° 24 : Montant sollicité à la COOPEC locale par nature de l'activité et par effectif des bénéficiaires

N°	Activité	Effectif Bénéficiaires	Crédit Sollicité
1	Couture	4	2 131 000
2	Coiffure	3	1 245 250
3	Calligraphie	2	1 555 645
4	Service	3	979 700
5	Pêche artisanale	3	2 000 000
6	Pêche artisanale	3	2 000 000
7	Pêche artisanale	3	1 000 000
8	Service Entretien auto	2	437 950
9	Menuiserie	2	659 650
10	Service Mécanique	3	1 793 105
11	Service Peinture Auto	2	1 197 000
TOTAL		30	14 999 300

Toutes les demandes de crédit ont été ajournées. Le motif d'ajournement souvent évoqué est le défaut du respect des clauses de la convention en son article 5 – 4 alinéa 2 qui stipule :

« *Demande et dossier de financement*
Elle nécessite l'autorisation préalable expresse et écrite du CTAMP qui se matérialise par un dossier "bénéficiaire" comprenant une fiche d'identification du bénéficiaire, une étude de faisabilité de micro projet et une copie du mémorandum d'appréciation des microprojets signés par le Président du CTAMP, une copie du mémorandum d'accord entre le PASU et la commune de résidence du bénéficiaire»

Sur les 11 dossiers présentés ce motif est évoqué pour trois, aucun motif n'est formellement signifié pour les autres.

Commune de Treichville

La commune de Treichville a présenté à la COOPEC locale, 45 dossiers individuels pour un montant global de 4.410.000 FCFA. Il s'agit pour la plupart de micro projets d'installation et /ou d'extension d'activités génératrices de revenus, dans les domaines du petit commerce, de services divers et de restauration.

Selon le montant sollicité et la nature de l'activité, les dossiers transmis à la COOPEC locale se présentent selon le tableau n°25 suivant :

Tableau n° 25 : Répartition des dossiers selon le montant sollicité et par nature d'activité

Activité	Bénéficiaires	Montant
Restauration	5	525 000
Services divers	6	730 000
Petit Commerce divers	34	3 155 000
TOTAL	45	4 410 000

Décision de financement

Sur un ensemble de 45 demandes de crédit formulées auprès de la COOPEC locale de Treichville, quatre demandes ont été approuvées, deux demandes ont été formellement ajournées. Les autres dossiers n'ont fait l'objet d'aucune décision.

Tableau n°26 : Décision de financement

Bénéficiaires	Activité	Ouverture Compte	Décision
AGNERO Akpa Emmanuel	Commerce	10-oct-06	Approuvé
ASSA Yaya Emmanuel	Téléphonie mobile	janv.-99	Approuvé
GALLE Liliane	Vente de glaces alimentaires		Ajourné
KONAN Ahou Nicole	Commerce	06-janv-05	Approuvé
N'CHO Kablan	Service		Ajourné
YAO Amani Athanase	Commercialisation de poisson	04-sept-06	Approuvé

Etat des remboursements

Tous les bénéficiaires ayant obtenu des financements auprès de la COOPEC locale présentent des impayés importants, une seule échéance a été réglée par un bénéficiaire

Etat des microcrédits approuvés par le CTAMP - 2006

En 2006, Le CTAMP a approuvé 57 microprojets à volet microcrédit pour un montant de 29.118.625 FCFA.

La répartition des microprojets approuvés par commune

La répartition des microcrédits approuvés par le CTAMP en 2006 par commune se présente selon le tableau n° 27 suivant :

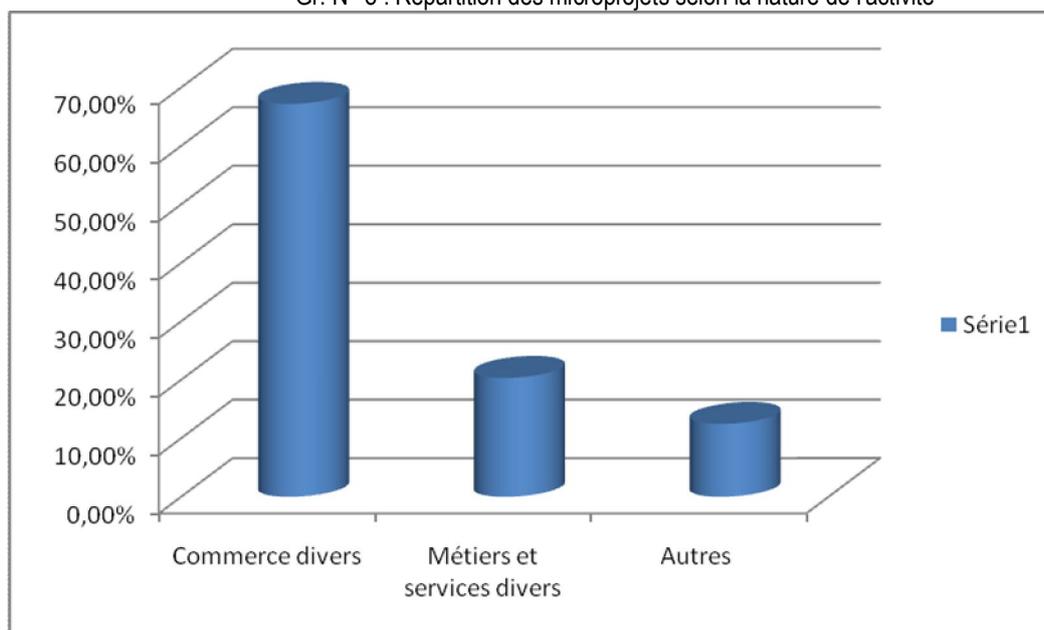
Tableau N°27 : Répartition par commune des microprojets approuvés par CTAMP 2006

Communes	Nb de microprojets	Montant accordé
Port Bouët	6	4 400 975
Koumassi	10	3 522 500
Marcory	4	3 459 000
Treichville	8	2 984 000
Attécoubé	1	302 000
Plateau	2	1 700 000
Yopougon	3	1 207 000
Songon	2	1 749 650
Adjamé	1	805 000
Abobo	3	1 350 000
Anyama	1	400 000
Cocody	6	3 188 500
Bingerville	10	4 050 000
TOTAL	57	29 118 625

Répartition par activité

Selon la nature de l'activité, les microcrédits se répartissent selon le graphique n°8 suivant

Gr. N° 8 : Répartition des microprojets selon la nature de l'activité



Tous les microprojets à volet microcrédit approuvés par le CTAMP sont en attente de financement.

5.4.5. Les difficultés dans la mise en œuvre des microcrédits

La mise œuvre des microprojets à volet microcrédit se heurte à des difficultés diverses. Ces difficultés sont d'ordre psychologique, techniques, de communication et de gestion des délais de traitement.

Difficultés d'ordre psychologique

Les difficultés d'ordre psychologique sont observées principalement au niveau des bénéficiaires et des IMF.

Au niveau des bénéficiaires

- dans leur grande majorité ils attendent des aides gratuites ;
- ils ne comprennent pas qu'il faille rembourser les dettes ;
- ils trouvent pénible la constitution des dossiers.

Transformer les bénéficiaires qui se comportent comme des personnes qu'on doit assister en entrepreneurs est une tâche difficile à réaliser

Au niveau des IMF :

Les IMF ont une perception négative des personnes sollicitant des crédits auprès de leurs services et recommandées par les mairies.

Les IMF estiment que :

- la sélection des bénéficiaires par les mairies n'est pas objective ;
- les risques d'impayés sont élevés ;
- les bénéficiaires ont des connaissances insuffisantes des activités qu'ils veulent exercer ;
- les bénéficiaires sont incapables de faire face aux exigences du microcrédit.

Difficultés d'ordre technique

Ces difficultés sont observées au niveau des bénéficiaires et des services municipaux.

- il est demandé aux bénéficiaires de formuler leurs projets sur la base d'un canevas. C'est une tâche difficile. Cette difficulté ne dépend pas du coût du projet, mais réside dans l'approche qu'ils sont incapables d'appréhender ;
- la plupart des bénéficiaires ont peu de maîtrise technique des activités qu'ils veulent exercer ;
- la formulation des microprojets ne tient pas compte des préoccupations des IMF qui sont avant tout des préoccupations de rentabilité financière.

Difficultés au plan de la communication

Au plan de la communication, les difficultés ont été observées au niveau des bénéficiaires et au niveau des IMF.

Au niveau des bénéficiaires

- Les bénéficiaires ne sont pas toujours bien informés des conditions des IMF. Ce déficit de communication entraîne souvent des rapports conflictuels avec les techniciens du crédit.

Au niveau des IMF

- les structures décentralisées des IMF sont peu ou pas bien informées de la mise en œuvre du PASU, de ses objectifs et de ses relations avec les IMF ;
- la continuité du service est mal assurée au sein des IMF, de sorte qu'à la suite d'une mutation ou affectation, les nouveaux agents ignorent presque tout du PASU ;
- le PASU n'est pas suffisamment informé des décisions relatives aux dossiers gérés au sein des IMF ;
- les décisions d'ajournement ou de rejet des microprojets soumis aux IMF ne sont pas toujours motivées.

Difficultés dans la gestion des délais de traitement des microprojets

Les difficultés en rapport avec les délais de traitement ont été observées au niveau des bénéficiaires, au niveau de la coordination du PASU et au niveau des IMF.

Au niveau des bénéficiaires

- délais très longs pour réunir les pièces exigées par les IMF ;
- délais très longs pour l'ouverture de compte.

Au niveau de la Coordination du PASU

Des délais de traitement relativement longs ont été observés

- date d'approbation par le CTAMP 2005 : Juin / Août 2005
- date de signature des conventions avec IMF : Oct. 2005
- date de transmission des dossiers aux IMF : Janv. 2006

Au niveau des IMF

- des délais relativement longs pour la prise de décision ont été observés
- les dossiers soumis sans étude de rentabilité ne sont pas examinés, ou mettent du temps à être examinés

5.4.6. Conclusion et recommandation relatives aux microprojets

Conclusions relatives aux microprojets à volet subvention:

1. Par rapport aux bénéficiaires des microprojets

Les bénéficiaires des microprojets correspondent bien aux populations cibles identifiées par le PASU.

2. Par rapport aux champs d'intervention

Les champs d'intervention identifiés par le PASU sont couverts par les microprojets développés dans les communes sauf le domaine de la concertation et de la gouvernance locale.

3. Par rapport aux ressources mises à la disposition des bénéficiaires

Le coût moyen des microprojets est très variable d'une commune à l'autre. Il est compris entre 3,6 millions et 12,4 millions. Le montant plafond autorisé (5 millions) n'est pas toujours respecté pour certains quand d'autres s'y conforment.

4. Par rapport au délai de traitement des dossiers

Les délais de traitement des dossiers sont longs :

- le 1^{er} décaissement apparaît au bout de 2 à 3 mois après le CTAMP pour 33% des projets approuvés ;
- le 1^{er} décaissement apparaît au bout de 3 à 5 mois après le CTAMP pour 44% des projets approuvés ;
- le 1^{er} décaissement apparaît au bout de 5 à 7 mois après le CTAMP pour 14% des projets approuvés ;
- le 1^{er} décaissement apparaît au bout de 9 à 24 mois après le CTAMP pour 9% des projets approuvés.

Conclusions relatives aux microprojets à volet microcrédits :

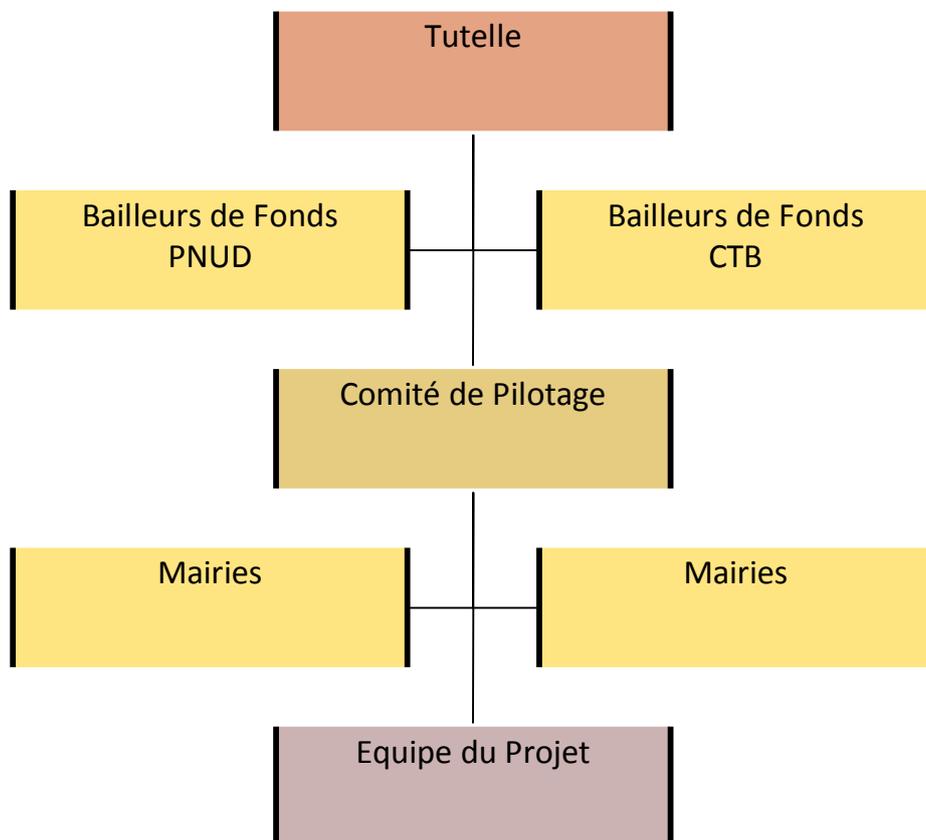
- Dans l'ensemble, les résultats dans la mise en œuvre des microprojets à volet microcrédit sont restés en deçà des attentes en effet seuls :
 - ✓ 10% des dossiers présentés sont agréés par les IMF ;
 - ✓ 4,6% des bénéficiaires ont obtenu satisfaction ;
 - ✓ 8,52% des montants sollicités auprès des IMF ont été approuvés.
- Les Maires rencontrés au cours de nos investigations ont tous déploré cette situation et ont plaidé pour un renforcement des interventions du PASU en faveur des microcrédits.
- 25 microprojets approuvés à la session 2005 du CTAMP, au profit de 142 bénéficiaires pour une somme globale de 25,4 millions de FCA n'ont pas obtenu de financement auprès des IMF ;
- La session 2006 du CTAMP a approuvé 27 microprojets pour un montant global de 29,1 millions de FCFA qui ne sont pas encore soumis aux IMF.
- Un montant total de 139,4 millions est disponible pour le financement de microprojets par les IMF.

6. ANALYSE DE LA COMPOSANTE GESTION DU PASU

6.1. Structure générale d'exécution du PASU

La Mission rappelle que la structure d'exécution du PASU comprend les entités suivantes :

- la Tutelle,
- la Tripartite,
- le Comité de pilotage,
- la Direction nationale,
- les Partenaires techniques,
- l'Equipe d'exécution.



6.2.Résultats d'exécution

6.2.1. Activités exécutées

Des activités prévues dans le projet ont été particulièrement bien exécutées. Ce sont :

- le renforcement des capacités des différents acteurs ;
- les enquêtes-diagnostic de l'insécurité ;
- la restitution des diagnostics de l'insécurité ;
- la création et l'institutionnalisation des CCS dans les communes ;
- l'élaboration des Plans d'actions communaux de prévention de l'insécurité,
- la sélection des microprojets ;
- l'exécution des microprojets à volet subvention.

Cependant la mission a constaté que le projet a souffert de la non exécution ou de l'exécution tardive de certaines activités.

6.2.2. Activités non exécutées ou exécutées en retard

Activités exécutées en retard

- l'exécution des microprojets à volet microcrédit : ces projets qui visent les groupes vulnérables afin de leur permettre d'avoir des revenus ont été approuvés par le CTAMP et sont en attente de financement de la part des IMF.
- le cadre logique : outil de planification par excellence qui aurait dû être élaboré au démarrage du projet, ne l'a été qu'en 2006 ;
- les indicateurs d'évaluation : ces instruments indispensables au pilotage du projet, n'ont été produits qu'à la fin du projet, ce qui n'a pas permis d'avoir plus de visibilité dans la conduite du Projet ;
- l'enquête de victimation : elle n'a été réalisée que tardivement, ses résultats n'ont donc pas pu être exploités.

Activités non exécutées

- les enquêtes thématiques : les résultats de ces enquêtes devraient permettre de mieux affiner la perception de l'insécurité dans les différentes communes ;
- l'observatoire de la délinquance et de la criminalité : sa mise en place devrait permettre de suivre l'évolution de la criminalité au niveau métropolitain. Cet observatoire n'est pas encore bâti faute de données. Cela n'empêche pas d'envisager la politique métropolitaine de sécurité avec les données acquises au niveau municipal.

6.2.3. Management du projet

Le management du projet a souffert de quelques insuffisances que la mission a relevées ci-après.

Communication et planification

Communication interne

La circulation de l'information au sein de l'équipe d'exécution du projet n'est pas organisée de façon rigoureuse. Ainsi on note que :

- les réunions de la coordinatrice nationale avec les coordonnateurs municipaux étaient d'abord mensuelles puis elles sont devenues hebdomadaires. Mais dans la pratique, ces périodicités mensuelles ou hebdomadaires ne sont pas respectées.
- les fréquences des réunions entre les coordonnateurs municipaux et les assistants municipaux sont variables d'une zone à une autre. Elles sont mensuelles dans certaines zones, hebdomadaires dans d'autres.
- les réunions de l'ensemble de l'équipe d'exécution (Coordinatrice nationale, Coordonnateurs de zones, Assistants municipaux, Assistante de Direction, Assistant administratif et financier) n'ont pas été planifiées et ne se tiennent que très rarement.

L'exercice d'auto-évaluation de février 2007 confirme ces observations et relève en plus que l'information au sein de l'équipe d'exécution ne circule pas de façon satisfaisante. Il a été reconnu que la planification est insuffisante, ce qui rend tout urgent dans l'exécution des activités. Il a été souligné que la communication privilégie le mode verbal entre les membres de l'équipe et prête souvent à discussion dans l'observation des instructions données. Cet exercice note également que les restitutions des missions à l'étranger auxquelles participent certains membres de l'équipe d'exécution, ne sont pas faites au reste de l'équipe.

La sous estimation par la Coordination nationale des besoins en communication des Assistants municipaux, traduite par l'insuffisance de crédits mensuels de 12720 CFA HT à chacun d'eux, est de nature à agir négativement sur les performances des Assistants municipaux.

Communication externe

Au plan externe des efforts de communication ont été entrepris pour faire connaître le PASU du grand public. Des émissions radiodiffusées tant sur les radios nationales que locales ont été réalisées ; des cérémonies d'inauguration de projets et de remises des équipements ont été largement couvertes par les différents organes de presse. Pour renforcer cette communication une stratégie a été élaborée, et comporte notamment l'édition et la diffusion d'un bulletin d'information sur le PASU, des articles publiés dans le newsletter du PNUD, la création d'un site web et la documentation complète des acquis du PASU. Les activités du FISU donnent également lieu à des actions de communication, par la couverture des séminaires et autres sessions d'échanges.

Suivi évaluation

L'exécution du projet a pâti de l'absence d'un dispositif de suivi évaluation permettant de mesurer les performances du projet. Une tentative d'élaboration d'un tel dispositif en 2006 a été infructueuse. Dans le même sens, la Mission note que l'évaluation à mi parcours du projet n'a pas été faite. Toutes ces situations n'ont pas été de nature à favoriser un pilotage maîtrisé du Projet.

Programme d'activités et objectifs de performance

La planification des activités est élaborée en début d'année par l'équipe de coordination en fonction des objectifs du Projet. Le cadre global de cette planification est initié par la Coordinatrice nationale et discuté avec les Coordonnateurs municipaux, puis avec les Assistants municipaux. Le programme est traduit en budget avant d'être soumis à l'approbation du PNUD.

Les montants des budgets alloués par le PNUD sont évalués par composante. Le volume des ressources budgétaires de l'année est déterminé en prenant en compte le taux d'exécution budgétaire de l'année précédente.

Définition des Objectifs de performance au PASU

Le budget approuvé par le PNUD est transmis au PASU pour exécution. Les objectifs d'activités que véhicule le budget sont traduits globalement sous forme d'enveloppes budgétaires par composante. Au niveau du PASU, les objectifs sont poursuivis de façon collective par l'ensemble de l'équipe d'exécution, sans qu'aucun membre ne soit imputable à titre personnel d'une partie des objectifs globaux. Cette façon de faire qui se fonde sur la bonne foi et le sens de responsabilité de chaque agent d'exécution, présente entre autres deux inconvénients majeurs :

1/ elle ne crée pas d'émulation entre les membres de l'équipe d'exécution, puisque les efforts consentis par chacun ne peuvent pas être appréciés à leur juste valeur.

2/ elle rend impossible l'évaluation des performances individuelles ainsi que celles de l'équipe. Ce mode de planification installe le laxisme chez les agents de l'équipe d'exécution, en couvrant les insuffisances professionnelles des membres de l'équipe, assurés qu'ils sont de ne pas être évalués sur des objectifs techniques à titre personnel.

De toutes les façons, aucun outil n'a été développé afin de suivre la mise en œuvre des activités par l'équipe d'exécution, apprécier les résultats obtenus aussi bien par composante que par activité.

6.2.4. Le Comité de pilotage

Il est prévu que le Comité de pilotage se réunisse deux fois par an. Sur les huit réunions attendues pendant la période d'exécution, seulement quatre ont été tenues aux dates suivantes : 23 décembre 2003 ; 26 mai 2004 ; 12 juillet 2006 et 1^{er} mars 2007. Durant toute l'année charnière 2005, aucune réunion du comité de pilotage n'a été tenue.

6.2.5. La Tutelle

La tutelle du Projet est assurée par le Ministère de l'Intérieur pour le compte de l'Etat. L'Etat a apporté toute son assistance et toutes les facilités nécessaires à la bonne exécution du projet. Le gouvernement a mis à la disposition du projet, un directeur national qui en assure la maîtrise d'ouvrage. Il a mobilisé auprès des partenaires au développement (PNUD, CTB) les ressources de fonctionnement et de financement de microprojets de prévention. Des efforts ont été consentis au plan fiscal en faveur du projet en renonçant à la perception de la TVA sur les biens et services consommés.

La tutelle à travers la Direction Nationale a apporté un appui très appréciable à l'exécution du Projet. Elle a en effet :

- conduit le processus de recrutement du personnel du Projet,
- instruit les Maires à inscrire une ligne budgétaire relative à la sécurité dans la commune ;
- relancé les Maires pour le paiement de leurs contributions au financement des activités du PASU,
- relancé ONU-Habitat afin qu'il tienne ses engagements de partenaire technique du Projet
- assuré par une présence effective un soutien aux activités réalisées en commune par le PASU.

6.2.6. Le District

Le District a apporté une attention au Projet. Le Gouverneur du District est régulièrement tenu informé des activités du PASU par la Coordination nationale à travers les rapports annuels d'activités. Il a contribué à la couverture des charges en carburant de 2004 à 2006, il n'a cependant pas pu abriter la Coordination nationale par manque de locaux.

6.2.7. Les communes

Malgré les difficultés financières éprouvées par les communes, celles-ci ont fourni des efforts pour faire face à l'ensemble de leurs engagements.

La Mission a cependant noté au travers des procès verbaux que la majorité des Maires se contentent d'ouvrir les séances des CCS mais n'y assistent personnellement que très rarement.

6.3. Contribution des autres partenaires à l'exécution

6.3.1. ONU-Habitat

Le PASU fait partie du programme « villes plus sûres » développé par l'organisation des Nations Unies pour les Etablissements Humains, (ONU-Habitat) sur plusieurs continents. ONU-Habitat, déjà présent pendant la phase expérimentale, a été choisie pour fournir au PASU l'assistance technique par des services de conseils et des formations diverses. La convention entre le PASU et ONU-Habitat a été signée à cet effet: La stratégie de communication ; l'élaboration des indicateurs de suivi évaluation, l'évaluation à mi-parcours, l'enquête de victimation sont des activités dont l'exécution relevait de la responsabilité de ONU-Habitat. Cependant cette assistance technique n'a pas été délivrée. La raison évoquée étant les problèmes d'insécurité que posait la guerre en Côte d'Ivoire. Ce manque d'assistance technique a pesé lourdement sur la coordination et le suivi du PASU au point de mettre en difficulté l'équipe de coordination.

6.3.2. Le PNUD

Le PNUD est un des bailleurs de fonds du Projet. En tant que partenaire technique, il a facilité l'exécution du projet en obtenant de l'Etat l'utilisation de la procédure de paiement direct en lieu et place de celle du SIGFIP plus longue et plus contraignante. En plus de cela, il a fait bénéficier au Projet l'expertise de son Service Center pour l'acquisition des biens et des services. Il a financé de nombreuses sessions de formation tant en Côte d'Ivoire qu'à l'étranger. Il gère les contributions de tous les partenaires financiers du Projet. Le PNUD a :

- facilité et fourni des formations à l'adresse des coordonnateurs et du personnel d'appui; en vue du renforcement des capacités techniques ;
- développé des synergies avec les autres programmes par la connaissance des centres d'intérêts des autres projets (réunions de management, sessions du PACNEX..) ;
- procédé à l'audit financier annuel ;
- pallié les difficultés ponctuelles de l'un ou l'autre des partenaires, notamment les communes et ONU-Habitat ;

La contribution du PNUD a été particulièrement décisive pour soutenir, organiser, planifier le projet dans un contexte de crise socio-politique très défavorable.

6.3.3. La CTB

En tant que bailleur de fonds, la CTB s'est régulièrement acquittée de sa contribution annuelle de 275 millions de FCFA au financement du Projet. La contribution de 2007 n'est pas encore versée, la CTB soumet ce décaissement au transfert des fonds non utilisés et logés dans les IMF dans le compte du PNUD. Ce transfert des fonds est quasiment achevé.

7. Evaluation de la performance du projet

L'évaluation de la performance du PASU conduit à examiner:

- la pertinence du projet ;
- l'efficacité des résultats ;
- l'efficience des moyens ;
- l'impact du projet ;
- la durabilité des résultats.

7.1.La pertinence du projet

7.1.1. *Un projet pertinent selon les Maires*

De l'avis de tous les Maires que la mission a rencontrés, la pertinence du PASU est avérée. Pour les Maires, la pertinence du PASU relève de l'évidence dès lors qu'ils ont en charge la responsabilité d'assurer un environnement de sécurité dans leur commune et que le PASU vise à renforcer leur capacité, à élaborer et à mettre en œuvre des politiques de prévention de l'insécurité.

Le PASU dans sa forme actuelle procède donc de la volonté commune des Maires de prendre en charge la question de l'insécurité de plus en plus grandissante dans les communes. Les Maires ont conscience de ce qu'un tel instrument peut leur apporter en termes d'approche méthodologique de l'insécurité.

7.1.2. *L'implication des bénéficiaires dans la préparation et l'exécution du PASU*

Malgré l'environnement socio-politique peu favorable à l'exécution du PASU, la Mission constate que les différentes cibles visées par le projet ont été dans l'ensemble touchées de façon significative et se sont impliquées activement dans la préparation et l'exécution du Projet ; ainsi :

- les treize communes se sont impliquées : Elles ont pris part aux activités du PASU en même temps qu'elles ont bénéficié de nombreux microprojets ;
- les commissariats de police : Les services de police ont participé aux actions des CCS et ont apporté leur coopération à la promotion de la sécurité préventive. Parallèlement, ils ont été dotés de moyens de communication. L'équipement de certains commissariats en matériels informatiques a facilité l'enregistrement, le traitement et l'archivage des données ainsi que l'établissement des statistiques en relation avec l'insécurité, la violence et la criminalité ;
- la population vulnérable acteur et bénéficiaire : Les personnes vulnérables ont bénéficié de financements de leurs microprojets, soit sous forme de subventions, soit sous forme de microcrédits. Le nombre extrêmement élevé de dossiers de demandes de financement reçus au cours des périodes d'ouverture des sessions traduit l'intérêt que les populations cibles portent au Projet et donne une idée des besoins à satisfaire au niveau de chaque commune.

7.1.3. Une approche participative

La pertinence du Projet est dans l'approche participative utilisée aussi bien pendant la phase préparatoire que pendant la phase d'exécution. Toute la documentation consultée par la Mission d'évaluation, fait état de ce que toutes les parties prenantes, de l'Etat aux populations en passant par les bénéficiaires institutionnels représentés par les FDS, les communes, les centres sociaux, etc., ont été associés à la préparation et à l'exécution du PASU ; ainsi :

- la phase de démarrage du Projet a permis de former certains bénéficiaires cibles (personnels des mairies, commissariats, etc.) à l'approche prévention de l'insécurité ;
- l'élaboration du diagnostic communal de l'insécurité et l'élaboration des plans d'actions communaux de sécurité ont été réalisées et validées avec la participation active des élus, des services municipaux et communaux ;
- la création des Comités Communaux de Sécurité a satisfait l'objectif du PASU d'associer au maximum la société civile au travers des structures et des personnes-ressources locales en vue de suivre et analyser l'évolution de la situation sécuritaire.

7.1.4. De fortes synergies créées entre le PASU et d'autres projets

La pertinence du PASU s'apprécie également par rapport à la prise en compte des synergies avec d'autres projets financés par le PNUD ou par d'autres partenaires au développement, et adressant plus ou moins les mêmes problématiques : insertion socioprofessionnelle de personnes vulnérables ou à risque, préservation et amélioration du cadre de vie, cohésion sociale, etc.. Des possibilités et opportunités de synergie entre le PASU et certains projets sont perceptibles, notamment avec des projets financés par le PNUD et les autres partenaires, tels que :

- le *Projet d'Appui à la Lutte Contre la Pauvreté (PALCP)* dans sa composante "financement de micro-projets économiques" qui vise l'insertion des populations vulnérables organisées ;
- Le programme FEM/ONG de micro-financement dans le cadre de l'assistance technique et financière aux communautés et aux ONG qui opèrent dans le domaine de la protection de l'environnement et l'amélioration du cadre de vie des populations.
- Le *Projet de Développement de l'Horticulture péri-urbaine* financé par la coopération belge sur deux sites dans la commune de Bingerville (Marchoux et Gbagba). En aménageant, équipant et faisant exploiter de façon intensive des sites de productions maraîchères par des jeunes en quête de situation professionnelle, ce projet s'inscrit dans une certaine manière dans l'approche préventive de lutte contre l'insécurité.

7.2. Evaluation de l'efficacité des résultats

Il ressort de l'évaluation qu'hormis le très faible résultat du volet microcrédit, les résultats attendus par le PASU ont été atteints en grande partie.

7.2.1. Efficacité institutionnelle et formation en ressources humaines

Au niveau de la composante "Renforcement des capacités et appui institutionnel", les nombreuses formations réalisées à travers les séminaires et autres ateliers, ont permis aux bénéficiaires de prendre toute la mesure de leurs rôles et de leurs responsabilités dans le cadre du PASU. De façon spécifique, on note que grâce aux différentes formations reçues :

- les ressources humaines du projet (Coordonnateurs et Assistants) ont acquis une véritable expertise au métier de coordonnateurs communaux de sécurité, ce qui leur confère la compétence en élaboration de politique de prévention de l'insécurité ;
- les Maires et les agents municipaux se sont appropriés les principes de responsabilisation des acteurs locaux et l'approche du projet basée sur la prévention de l'insécurité ; ainsi, dans l'espace francophone d'Afrique, les Maires du District d'Abidjan ont acquis l'expérience et les compétences qui font d'eux des pionniers dans l'approche de la gestion préventive de l'insécurité ;
- les membres des Comités Communaux de Sécurité (CCS) assument de mieux en mieux leurs rôles au sein de ces institutions locales et reconnaissent eux-mêmes, mieux comprendre les enjeux et avantages de l'approche "prévention" en matière gestion de l'insécurité dans leurs communes. C'est ce qui justifie dans une large mesure, leurs présences assez soutenues aux réunions des CCS.

7.2.2. Efficacité des microprojets

La Mission constate que des résultats de l'exécution du PASU ont permis de créer des opportunités qui profitent aux bénéficiaires. A cet égard, on pourrait citer entre autres, :

- l'éclairage de rues (à Anyama, à Port-Bouët) qui améliore le sentiment de sécurité des populations et donne lieu à des marchés de nuits, créant ainsi des opportunités de commerce à de nombreuses personnes ;
- l'éclairage de quartiers (Koumassi) qui permet aux habitants qui ont des véhicules de les garer désormais sans peur, dans les parkings proches de leur domicile ;
- l'équipement du Centre d'Education Spécialisée d'Abobo en matériels de jeux (baby-foot, tennis de table, etc.) a permis d'accroître le taux de fréquentation du centre par les populations cibles (personnes vulnérables et à risque), et par conséquent, les usagers du centre ;
- les broyeuses à manioc destinées en grande majorité aux femmes permettent de créer localement de la valeur ajoutée, ce qui se traduit par une amélioration prévisible de leurs revenus.

Au regard de tout ce qui précède, la Mission considère que les résultats du PASU ont été efficaces pour atteindre les objectifs spécifiques visés.

7.3. Evaluation de l'efficience des moyens

L'évaluation de l'efficience des moyens se rapporte à la mesure de la performance du triptyque "Coût-Qualité-Délai". L'évaluation de l'efficience des moyens s'est faite essentiellement sous trois angles : l'angle des ressources financières, des ressources humaines, l'angle des ressources d'information et de communication. De ces différents points de vue, la Mission conclut que globalement, les moyens du PASU ont été utilisés de façon efficiente.

7.3.1. Sous l'angle des ressources financières

Toutes les ressources financières consommées dans le cadre de l'exécution du Projet et provenant du PNUD, du FDIB et des Mairies sont toutes planifiées et sont gérées par le PNUD. La mobilisation de ces ressources financières est basée sur des accords de financement signés avec le maître d'ouvrage du PASU.

Pour plus d'efficacité dans la gestion des ressources financières et particulièrement dans les décaissements, le PNUD a obtenu l'accord de l'Etat ivoirien afin d'utiliser la procédure de paiement direct, bien que le Projet soit en exécution nationale. Sur les quatre années d'exécution du PASU, les taux de décaissement enregistrés par rapport aux budgets annuels approuvés ont été de 42% en 2004 ; 95,83% en 2005 ; 84 % en 2006 et de 30 % à la fin juin 2007, soit l'équivalent de 60% rapporté sur l'année 2007.

Situation des décaissements de 2004 à mi-2007

Tableau N° 28 : Taux d'exécution budgétaire en %

RUBRIQUE	2004	2005	2006	2007	TOTAL
Renforcement des capacités des ressources Humaines et institutionnelles	76,6	94,9	93,8	65,3	82,5
Elaboration du diagnostic de l'insécurité	9,8	69,1	38,2	11,2	18,5
Assistance Technique RCI-ONU/Habitat	24,6	95,5	74,5	7,6	49,1
Appui aux Activités Génératrices de Revenus	8,6	97,3	80,7	11,1	44,1
TOTAL	42,4	95,8	84,7	29,5	60,1

Comme on le constate, les décaissements ont été relativement faibles en 2004 (42%), en raison des difficultés inhérentes au démarrage et d'une faible maîtrise des procédures. Les activités de 2004 qui n'avaient pu être exécutées étaient suffisamment préparées pour l'être en 2005, d'où le taux de décaissement très élevé observé en 2005. Mais à partir de 2006, le taux de décaissement recule à 84%.

Cette évolution du taux de décaissement semble indiquer que, malgré l'utilisation des procédures de paiement direct pour accélérer les décaissements, la gestion des ressources financières n'a pu totalement échapper aux lourdeurs et aux retards dans les décaissements. Des cas de retards constatés ont eu des effets négatifs sur des microprojets dont l'exécution nécessite l'utilisation de locaux ou d'espaces pour lesquels des loyers sont payés, (restaurants de filles-mères à Koumassi, ateliers de couture à Treichville et à Abobo, de coiffure à Marcory, garage auto à Abobo, etc.).

Globalement, la Mission a constaté que les moyens financiers décaissés au profit des bénéficiaires ont été efficacement utilisés, puisqu'ils leur ont permis de démarrer et même d'asseoir leurs activités. La Mission note que 36 microprojets sont achevés pour un montant de 122,765 millions de FCFA.

Il convient cependant de faire remarquer que, dans bien des cas, les projets ont pâti de la sous-évaluation de leurs coûts, soit en raison de l'omission de certains postes de charges (hangars pour broyeuses à Port-Bouët et à Cocody), soit en raison de l'utilisation de données peu fiables fournies par une expertise de faible qualité (pâtisserie à Treichville, restaurant à Bingerville, cantine scolaire à Marcory).

Par ailleurs, des fonds de l'ordre de 140 millions affectés au financement des microprojets par le canal des IMF n'ont pas été utilisés, en raison des procédures complexes, de la mauvaise qualité technique des dossiers, de l'incapacité des bénéficiaires à faire face aux exigences des IMF.

7.3.2. Sous l'angle des ressources humaines

Le PASU est animé par un personnel dont le niveau académique est élevé, ce qui est un atout pour la compréhension de l'approche d'intervention du PASU en matière de gestion de la sécurité basée sur la prévention.

Grâce à l'option judicieuse de renforcement des capacités des parties prenantes, l'exécution du Projet s'est appuyée sur un réseau constitué d'environ 500 personnes (membres des CCS, élus et personnels municipaux, Direction nationale du PASU, Cellule d'exécution).

7.3.3. Sous l'angle des moyens d'information et de communication

la Cellule d'exécution

D'une manière générale, des efforts de communication ont été entrepris :

- au plan interne, la mission a relevé que les différentes réunions d'orientation et de coordination ne se sont pas effectuées aux rythmes prévus (Comité de Pilotage, réunion de coordination, réunion de zones) ;
- au plan externe, au démarrage du Projet, des ateliers avaient été organisés afin de présenter au grand public les objectifs et l'approche du Projet ;
- Pendant la phase d'exécution, les différents organes de presse (radio, TV, presse écrite) ont produit et diffusé des émissions et des articles sur le PASU. De façon particulière, les cérémonies d'inauguration de projets et de remises des équipements ont été largement couvertes par la presse ;
- pour renforcer cette communication une stratégie a été élaborée, et prévoit notamment l'édition et la diffusion d'un bulletin d'information sur le PASU, la création d'un site web et la documentation complète des acquis du PASU.

7.4. Evaluation des impacts du projet

Les impacts des résultats de l'exécution du PASU sont nombreux et perceptibles à plusieurs niveaux.

7.4.1. Impact au niveau de l'Etat

En mobilisant des partenaires au développement pour le financement du PASU, et en mettant à la disposition du Projet des cadres nationaux de haut niveau, l'Etat a démontré sa volonté et son engagement de contribuer à améliorer l'environnement sécuritaire national, gage du renforcement de la cohésion sociale et du retour des investisseurs internationaux. Les efforts consentis à travers le PASU en milieu métropolitain (environ 5 millions d'habitants à Abidjan) viennent en complément de ceux consentis pour la sécurisation générale du pays.

7.4.2. Impact du renforcement des capacités des ressources humaines

Les sessions de formation auxquelles ont participé certains acteurs du projet, ont permis de développer des compétences qui confèrent au pays, un statut de pionnier et de leader dans l'approche novatrice de gestion de l'insécurité. Parfaitement formés au métier de coordonnateurs de sécurité, les ressources humaines ivoiriennes peuvent exercer leurs compétences en formulation et en application de politiques de gestion de l'insécurité urbaine.

7.4.3. Impact social

Au niveau des microprojets de prévention de l'insécurité, des impacts au plan social et au plan socio-économique sont perceptibles, bien que ces projets ne soient mis en œuvre que depuis peu. L'impact social est assez fort sur les bénéficiaires, selon leurs propres témoignages recueillis pendant la mission ; ainsi :

- les promotrices de restaurant à Koumassi, de salon de coiffure à Marcory, d'atelier de couture à Treichville ont toutes indiqué que le fait d'entreprendre une activité économique a fait changer positivement le regard de la société sur elles. Elles jouissent désormais de plus de considération, voire d'admiration de la part de leurs proches ;
- pour avoir bénéficié de tenues professionnelles de la part du PASU et qui les distinguent des autres, les vigiles de Treichville Jeunesse Sécurité du marché de Belleville, se sentent valorisés et revendiquent plus fièrement un statut de vigiles professionnels auprès de l'autorité municipale qui a accédé à leur requête. Bien que les revenus financiers générés par leur activité soient encore faibles (moins de 15.000FCFA par personne et par mois), ils disent inspirer plus de respect et de considération de la part des parents et amis du quartier qui connaissent leurs antécédents sociaux ;
- l'organisation réussie des journées de la cohésion sociale par le sport à Treichville par l'ONG "Vivre ensemble" a eu un impact social très fort. Elle a contribué à réduire les barrières et les préjugés sociaux. Cette manifestation a rehaussé le standing social du promoteur de l'ONG.
- selon les témoignages recueillis au cours de la rencontre avec les membres du CCS de Treichville, l'exécution du PASU depuis sa phase pilote a grandement contribué à réduire le sentiment d'insécurité, ce qui constitue un impact social très fort, bien que difficile à mesurer ;

- de même, l'équipement de la police municipale de Marcory en moyens de déplacement a permis de sécuriser les traversées de voie par les enfants de quatre écoles primaires, ce qui a réduit quasiment à zéro, le nombre d'accidents dont étaient victimes les élèves.

7.4.4. Impact socio-économique

L'amélioration de la situation économique observée chez les filles-mères bénéficiaires de microprojets leur a permis d'assurer par elles-mêmes, l'essentiel des charges d'entretien de leurs progénitures. Pour l'instant, ces promotrices sont en phase de renforcement de leur capital productif.

7.5. Evaluation de la durabilité des résultats du projet

L'analyse de la durabilité des résultats est faite sous les deux angles de la durabilité institutionnelle et de la durabilité des résultats enregistrés.

7.5.1. La durabilité institutionnelle du PASU

La Mission peut affirmer que la durabilité institutionnelle du PASU est quasiment assurée, en effet :

les Comités Communaux de Sécurité qui constituent les points d'ancrage et de pérennisation du projet sont tous créés, mis en place et sont fonctionnels. Les membres des CCS que la mission a rencontrés ont fait montre de disponibilité et d'une juste compréhension de leurs rôles et de leur mission. Ils apportent à l'occasion des sessions des CCS, leur sensibilité, leurs expertises sociale et professionnelle, les produits de leurs réseaux d'informations, etc. Nombre de membres vivent leur présence dans les CCS comme la reconnaissance de l'importance de leur situation socio-professionnelle, ce qui les rend davantage disponibles pour honorer cette distinction. Les CCS apportent leur soutien au processus de renforcement des capacités des Assistants municipaux de sécurité et les aident ainsi à progresser vers les fonctions de coordonnateurs municipaux de sécurité auxquelles ils sont destinés. Cette évolution devra être couronnée par la création formelle d'un poste de coordonnateur municipal de sécurité au sein de chaque commune. Elle s'est déjà concrétisée à Yopougon où l'assistant est officiellement nommé chef du service de sécurité préventive avec un budget de fonctionnement. A Treichville, l'Assistant municipal de sécurité sans être officiellement nommé, est investi de fait de la fonction de Coordonnateur municipal de sécurité. Dans l'ensemble, les Maires rencontrés s'inscrivent dans cette dynamique et se disent prêts à assumer le complément de charges budgétaires que la création de service de sécurité va générer.

La durabilité institutionnelle du PASU paraît d'autant plus assurée que les Maires ont à l'unanimité souhaité que son exécution soit poursuivie, voire étendue à des communes de l'intérieur du pays. L'approche méthodologique du PASU constitue pour eux, l'aspect le plus important du Projet. Ils se le sont appropriés et se disent prêts à contribuer à son implantation dans d'autres communes. Mieux, le Président du FISU envisage de proposer la solidarité des communes plus nanties au travers l'intercommunalité en faveur des communes de l'intérieur et plus particulièrement celles des zones ex-assiégées.

7.5.2. La durabilité des résultats enregistrés

L'analyse porte sur les projets à caractère communautaire d'une part et sur les projets AGR d'autre part.

Durabilité des microprojets à caractère communautaire : éclairage de voies, aménagements d'espaces, réhabilitation d'écoles, équipements de Centres d'Education Spécialisée, etc..

Pour ce type de microprojets, la durabilité des résultats est très faible. Il y a à cela deux raisons :

- en général, les bénéficiaires de ces microprojets ne sont pas toujours préparés à les recevoir, car ils ne sont ni organisés ni formés pour en assurer la gestion. Ces types de microprojets sont vus par les communautés d'accueil comme appartenant à tout le monde, donc en définitive à personne ;
- les promoteurs, en général des ONG, des centres sociaux et des Mairies ne se préoccupent pas toujours de savoir ce que deviendront ces projets dans cinq ou dix ans. Il y a comme une impuissance, voire une démission collective face aux difficultés à organiser la responsabilité collective d'entretien autour de tels projets.

Durabilité des microprojets de type AGR

Les bénéficiaires de ce type de microprojets sont généralement des individus ou des groupes restreints d'individus. Pour les microprojets de types AGR, la durabilité des résultats peut être évaluée comme satisfaisant. Les bénéficiaires visités ont fait montre d'un sens élevé de responsabilité dans la conduite de leurs affaires, malgré les difficultés qu'ils endurent. L'appréciation favorable que la mission fait de ce type de projets gagnerait à être validée sur une période plus longue de recul autorisant un jugement plus objectif. Cette durabilité peut être menacée par l'absence de suivi technique et de gestion.

7.5.3. L'intégration de la dimension genre

Sans avoir été formellement exprimée, la question du genre ne constitue pas moins une dimension importante dans l'exécution du PASU. De ce point de vue, on peut dire que globalement, il y a une prise en compte très marquée des femmes à tous les échelons et dans tous les organes d'exécution du PASU. L'intégration du genre au PASU peut être constatée à trois niveaux : identification, structure d'exécution et bénéficiaires du projet.

Au niveau de l'identification du Projet

Pendant les phases d'identification et de préparation du PASU, la femme a constamment été au centre des préoccupations. Les différentes études menées par le PASU montrent que la femme est l'une des plus grandes victimes de l'insécurité dans nos communes, aussi a-t-elle été prise en compte comme actrice et bénéficiaire privilégiée.

Au niveau de la structure d'exécution du PASU, la prise en compte de la dimension genre dans les interventions est affirmée avec la présence des femmes dans l'animation de l'équipe de gestion du programme : la Coordinatrice Nationale, une secrétaire de direction et deux Assistantes municipales.

Au niveau des Comités Communaux de Sécurité, la Mission note une présence significative de femmes qui parfois en constituent les principales animatrices ;

Au niveau des bénéficiaires de microprojets de prévention, la Mission note que :

- 3,2 millions CFA, soit 89% des montants accordés dans le cadre des microprojets financés par des fonds à microcrédit l'ont été presque exclusivement au bénéfice des femmes ;
- 53,6 millions CFA, soit 13% du montant total des financements de microprojets sur fonds de subvention ont ciblé exclusivement les femmes, contre 46,9 millions de financement en subvention ayant ciblé exclusivement les hommes ;
- l'impact des résultats de certaines activités comme l'éclairage des rues profite davantage aux femmes qui s'adonnent à des activités commerciales.

7.5.4. Impact environnemental du PASU

Dans l'ensemble, la Mission estime que l'impact du PASU sur l'environnement est plutôt favorable ; en effet, on compte de nombreux microprojets dont l'incidence sur la préservation et la protection de l'environnement est avérée. Les exemples ci-après peuvent être notés :

- le projet d'insertion des jeunes du quartier Kouamé Albert dans le secteur de la salubrité et le projet de ramassage d'ordures à Anyama visent à assainir leurs aires d'opération en organisant la pré-collecte des ordures ménagères ;
- le projet de formation de jeunes pépiniéristes et gestionnaires d'espaces verts à Bingerville : l'impact prévisible d'un tel projet est d'améliorer la qualité du cadre de vie par la capacité des jeunes à créer et à entretenir des espaces verts qui manquent dans les communes du District d'Abidjan ;
- le projet d'aménagement d'un espace repas détente au Plateau vise également à offrir des cadres de vie qui prennent en compte la gestion de l'environnement.

7.6.Synthèse de l'évaluation des performances du projet

Au regard des notes d'évaluation attribuées aux différents critères de performance pris en compte, on peut dire, que les performances du PASU ont été globalement satisfaisantes.

Tableau N° 29 : Synthèse de l'évaluation des performances du PASU

Critères d'évaluation	Sous-critères d'évaluation	Notations			
		Peu satisfaisant	Assez satisfaisant	Satisfaisant	Très satisfaisant
PERTINENCE	Prise en compte de l'existant				4
	Préparation				4
	Appropriation			3	
Moyenne	3,7				
EFFICIENCE DES MOYENS	Ressources Humaines			3	
	Ressources Financières			3	
	Information /Communication		2		
Moyenne	2,7				
EFFICACITE DES RESULTATS	Renforcement des capacités			3	
	Microprojets subventionnés				4
	Microprojets à volet microcrédits	1			
Moyenne	2,7				
IMPACTS	Institutionnel			3	
	Economique		2		
	Social			3	
	Environnemental				4
Moyenne	3				
VIABILITE/DURABILITE	Technique		2		
	Financière		2		
Moyenne	2,0				
GENRE	Prise en compte				4
Moyenne	4,0				
Moyenne Générale	3				

Valeur des indices :

- | | | |
|----------------------------|----------|--|
| Peu satisfaisant | 1 | déficiences sérieuses, très peu d'aspects positifs |
| Assez satisfaisant | 2 | les aspects positifs sont moyens |
| Satisfaisant | 3 | les aspects positifs sont plus importants que les aspects négatifs |
| Très satisfaisant : | 4 | les aspects positifs sont de loin plus importants que les aspects négatifs |

7.7. Points forts et points faibles

7.7.1. Les points forts

Les forces du PASU résident dans les points suivants:

La pertinence :

- l'identification et la conceptualisation du Projet résultent de besoins de sécurité de plus en plus fortement ressentis, en raison de l'insécurité qui va crescendo surtout dans les grandes communes urbaines. Ces besoins ont été clairement exprimés par les premiers bénéficiaires que sont les Mairies à travers le FISU. Le PASU est donc créé pour répondre à une attente réelle et forte.

La démarche participative empruntée :

- la participation active de toutes les parties prenantes identifiées : l'Etat à travers les Ministères en charge de l'Intérieur et de la Justice ; les autorités et l'administration municipales ; les composantes sociales tels les organisations religieuses, de quartiers, de jeunes, de femmes, etc. ; les composantes socioprofessionnelles que sont les forces de sécurité publique, les forces de sécurité privée, les services sociaux, d'éducation, etc. ;
- la démarche participative trouve son accomplissement dans les Comités Communaux de Sécurité institutionnalisés (CCS), qui rassemblent les représentants des couches socioprofessionnelles dans une dynamique de réflexion, de propositions et d'appropriation des pratiques communales de sécurité. Dans ces comités, tous ceux qui sont susceptibles d'apporter des contributions intellectuelles aux réflexions dans la phase préparatoire ont été les bienvenus ;
- l'agencement séquentiel logique et cohérent des activités en quatre étapes: i) réalisation d'un diagnostic de l'insécurité par commune, ii) définition d'une stratégie et d'un plan d'actions de prévention de l'insécurité, iii) mise en œuvre de la stratégie déclinée à travers des plans d'actions opérationnels, iv) institutionnalisation du Projet dans la structure municipale à travers les CCS ;

L'approche préventive de la question sécuritaire

- l'approche préventive mise en œuvre au travers du PASU a opéré une évolution très sensible de la façon dont le problème de sécurité est désormais adressé. L'approche préventive administrée par le PASU a le mérite d'amener les acteurs de politiques de sécurité à faire l'effort de s'attaquer plus aux causes profondes de l'insécurité par des actions préventives qu'à ses effets extérieurs.

La création et l'institutionnalisation des Comités Communaux de Sécurité.

- cette institutionnalisation qui crée la structure de pérennisation du CCS préfigure le PASU communal. Les Maires pourront en effet capitaliser l'expérience de l'Assistant municipal, sur la charge de travail qui lui revient, charge alimentée par les réflexions et propositions des CCS pour créer un véritable département de politique de sécurité au sein de l'appareil municipal dont la direction reviendrait à l'Assistant municipal.

7.7.2. Les points faibles

Les faiblesses du PASU identifiées par la Mission sont relatives aux points suivants :

L'absence de définition claire des perspectives de carrière des Assistants municipaux de Sécurité

- la Mission constate une absence de définition claire des perspectives de carrière des Assistants municipaux de sécurité dans l'administration municipale. A six mois de la fin du Projet, leur statut reste flou et leur évolution professionnelle ne semble pas bien assurée. Dans les communes tels que Treichville et Yopougon, où les Maires se sont bien appropriés le Projet, l'Assistant municipal a une perspective de carrière mieux assurée.

La faiblesse des ressources professionnelles allouées aux Assistants.

Elle se ressent notamment dans :

- les dotations en ressources de communication
- l'accès au véhicule de la coordination municipale. Faute d'instructions spécifiques concernant son utilisation, le véhicule est utilisé presque exclusivement par les Coordonnateurs municipaux alors qu'il devrait en principe servir à assurer les déplacements et des assistants et du Coordonnateur. Cette situation est préjudiciable aux performances des Assistants Municipaux de Sécurité, partant, du Projet.

L'absence de dispositif efficace d'identification des projets et d'encadrement des promoteurs.

Malgré leur niveau académique élevé et certainement leur bonne volonté, les Assistants municipaux de sécurité et les Coordonnateurs municipaux n'ont pas un éventail de compétences techniques aussi large pour couvrir toute la panoplie des exigences d'appuis aux promoteurs de microprojets. De plus, l'organisation mise en place par le PASU pour recevoir les dossiers de microprojets (par session), concentre la réception des dossiers sur une courte période et ne laisse pas suffisamment de temps aux assistants de "rentrer" dans les dossiers et opérer les tris élémentaires. Cette situation contraint les Assistants Municipaux de Sécurité à jouer le rôle de simples « boîtes aux lettres » pour les microprojets, se contentant de transférer aux CCS, toutes les responsabilités de tri, d'études/analyse et de sanction des dossiers. Le résultat en bout de ligne, est que les CCS n'arrivent pas à épuiser le traitement des dossiers au cours d'une journée de session, laissant le soin à quelques trois à cinq membres de continuer et d'achever l'analyse des dossiers.

Le dispositif de Suivi et d'Evaluation du personnel du projet quasi inexistant.

Cela se traduit par un certain nombre de handicaps :

- la difficulté de suivre, de contrôler et d'évaluer les performances des Assistants et des Coordonnateurs municipaux : aucun document du Projet consulté par la Mission ne fait mention de critères, de normes, encore moins d'indicateurs de performance à partir desquels les agents du PASU sont évalués. Cette faiblesse dans le dispositif de suivi évaluation est de nature à faire se relâcher la chaîne des exigences dans la hiérarchie du projet, chaque agent pouvant se définir le volume de sa charge de travail, ainsi que le rythme et le délai de son exécution ;

- les difficultés à évaluer les progrès des CCS et des équipes municipales relativement à l'appropriation de la stratégie de sécurité préventive.

L'absence de dispositions visant à maintenir un niveau de contribution efficace des CCS.

- la mission a constaté un décalage très net entre les membres des CCS dans la compréhension de leurs rôles et de leurs missions du fait du renouvellement fréquent de membres pour raison professionnelle. Cela nécessite une mise à niveau permanente des nouveaux membres, exigence qui n'est pas encore prise en compte.

L'absence de définition et de caractérisation claires des microprojets à volet subvention et des microprojets à volet microcrédit.

- cette situation crée un manque d'équité dans l'accès aux ressources du PASU entre les bénéficiaires de microprojets. En effet, certains promoteurs de microprojets générateurs de revenus ont été financés sur subvention, quand d'autres l'ont été sur micro-crédit ;
- l'absence d'une réflexion stratégique rigoureuse sur le financement des microprojets générateurs de revenus par microcrédit. Cela n'a pas permis d'anticiper sur certaines difficultés pourtant prévisibles, concernant notamment les conditions et modalités de l'intermédiation assurée par les IMF.

L'inadaptation de la procédure d'identification des microprojets dans le cadre d'ouverture de sessions de courtes durées.

- la concentration de la réception des microprojets sur une courte période ne permet ni aux promoteurs, encore moins aux Assistants municipaux de sécurité de soigner la qualité des dossiers présentés.

8. Les perspectives

Des données de l'évaluation des performances, la Mission peut affirmer que le PASU a atteint avec un niveau satisfaisant d'efficacité, les objectifs spécifiques qui lui sont assignés. Au regard des besoins en matière de sécurité dans les villes, la demande d'extension du PASU est pressante aussi bien chez les Maires de la métropole que des communes de l'intérieur. Des demandes récurrentes sont adressées au FISU aux fins du renouvellement et de l'extension du Projet.

La limitation du Projet aux seules communes du District d'Abidjan, est encore peu de chose au regard de l'étendue des besoins au niveau national. Depuis une dizaine d'années en effet, et plus particulièrement depuis la crise socio-politique de 2002, la pauvreté et l'insécurité se sont amplifiées, multipliant les actes de répression d'une part et les risques de fragiliser la cohésion sociale urbaine d'autre part.

Les programmes post-crise qui sont abondamment financés abordent la question de l'insécurité uniquement sous l'angle de l'emploi. Ils se fondent sur le postulat que la réduction de l'insécurité procède de la mise au travail des désœuvrés et des individus déviants.

Du fait de la crise, il s'est installé entre les communautés vivant sur le territoire, un climat de suspicion et de méfiance qui a besoin d'être assaini par des actions de concertation et de gouvernance locale auxquelles le PASU pourrait apporter des réponses. De ce fait le PASU doit donc saisir l'opportunité de la préparation des programmes post-crise de Réinsertion et de Réhabilitation Communautaire financé par les partenaires au développement pour définir avec ces programmes, une plateforme de collaboration permettant de développer des synergies d'actions.

Pour que la collaboration envisagée avec d'autres projets et programmes soit efficace, il faudrait que le PASU se déploie sur un espace géographique plus large du territoire national, dans les villes régionales, les villes touchées par la guerre et en reconstruction, etc. Un tel déploiement doit se faire de façon progressive et maîtrisée, au rythme des disponibilités des ressources humaines qualifiées et des ressources financières. Le design institutionnel, l'envergure géographique et le niveau des ressources financières requises pour les phases ultérieures du PASU devront être définis dans le cadre d'une mission ad hoc.

9. CONCLUSION

1/ La crise sociale qui agite la Côte d'Ivoire depuis une dizaine d'années et qui a atteint son paroxysme avec la rébellion de septembre 2002, n'a pas toujours facilité la réalisation de certains projets. La mise en œuvre du Projet d'Appui à la Sécurité Urbaine (PASU) n'a pas échappé à la prévalence de cet environnement insécuritaire qui s'est aggravé avec l'accroissement de la pauvreté. Malgré cet environnement difficile, l'exécution du PASU s'est relativement bien déroulée et des résultats satisfaisants ont été obtenus, particulièrement en termes d'appropriation de la démarche méthodologique par les principaux bénéficiaires, notamment les Maires. Les résultats techniques en matière de microprojets de prévention sont globalement satisfaisants, même si la durabilité de ces microprojets gagnerait à être renforcée par des accompagnements adaptés.

2/ Cette expérience réussie de lutte contre la criminalité et l'insécurité positionne le PASU comme un centre d'expertise à même d'exporter son expérience sur d'autres théâtres tant en Côte d'Ivoire qu'ailleurs en Afrique. Aussi, la Mission d'évaluation se joint-elle aux Elus pour souhaiter l'extension du PASU dans un format qui reste à être précisé. La formulation du nouveau PASU devra être l'occasion de corriger les défaillances constatées, notamment la conception et la mise en œuvre d'un système de suivi-évaluation avec des indicateurs de performance qui facilitent une meilleure coordination.

3/ Les programmes portant sur la formation des jeunes, la réinsertion économique et la réhabilitation communautaire qui vont démarrer incessamment sur des financements extérieurs importants (environ 70 milliards CFA de la Banque mondiale, l'engagement de l'U.E. dans les villes régionales) et tous les efforts des partenaires au développement en faveur de la cohésion sociale et de la lutte contre la pauvreté (PNUD CTB, GTZ, AFD), sont l'occasion pour le PASU d'élargir l'assiette de ses bailleurs de fonds et de sa coopération dans la prise en compte de la sécurité préventive.

10. RECOMMANDATIONS

Les principales recommandations formulées ci-après par la Mission, visent à consolider les acquis de la phase actuelle, surtout à projeter le PASU dans ses phases futures :

A l'attention de l'Etat ivoirien

- 1- comme il l'a fait pour la phase en cours, il est souhaitable que l'Etat prenne contact avec les partenaires au développement dont les centres d'intérêt ciblent aussi bien la cohésion sociale, la lutte contre la pauvreté, le développement urbain, la gouvernance, la décentralisation, la question sécuritaire, afin de plaider le financement d'une phase d'extension en référence à la capitalisation des acquis ;
- 2- que l'Etat à travers, intègre véritablement le concept de sécurité préventive dans sa politique de gestion de la sécurité, en dotant les différents ministères concernés de ressources budgétaires conséquentes ;
- 3- que l'Etat prenne des mesures spécifiques d'incitations en faveur des communes afin qu'elles accroissent de façon substantielle, les ressources consacrées à la lutte contre l'insécurité ;
- 4- que l'Etat adresse par la Direction Nationale du PASU, une lettre d'information aux Maires qui fixe formellement les étapes d'évolution des Assistants municipaux de Sécurité dans leur plan de carrière au sein de l'Administration municipale et propose une date limite à laquelle toutes les communes auront créé des Services de Sécurité Urbaine ;

A l'attention du PNUD: et des autres partenaires au développement:

- 5- Tout en conservant le leadership des bailleurs de fonds du Projet, il est souhaitable que le PNUD exerce sa capacité de mobilisation de ressources en intéressant d'autres partenaires au financement des phases ultérieures du PASU ;
- 6- Il est souhaitable que le PNUD recherche et renforce toutes les opportunités de synergie avec d'autres projets en cours d'exécution ou à exécuter ;

- 7- Il est souhaitable que les bailleurs de fonds (PNUD, CTB) autorisent officiellement le relèvement de façon substantielle, des plafonds des financements des microprojets. Un triplement des plafonds actuels serait bien apprécié par les bénéficiaires. des microprojets ;
- 8- Il est souhaitable de poursuivre l'expérience des microcrédits, malgré les faibles résultats obtenus, dans le cadre d'une collaboration plus professionnelle avec les IMF et les tous les autres acteurs ;
- 9- De façon spécifique, il est souhaitable de traiter urgemment les dossiers de microcrédit qui sont en souffrance, ce d'autant plus que les ressources financières sont disponibles. Il conviendrait à cet effet, de confier la gestion de ces dossiers à une structure spécialisée avec pour mission de sélectionner les IMF et de négocier avec elles de nouvelles conventions de financement.

A l'attention de la Coordination Nationale du PASU

- 10- Il conviendrait d'organiser en liaison avec les Maires, des formations complémentaires nécessaires pour "ajuster" le niveau des Assistants municipaux de sécurité à leur futur postes de Coordonnateurs municipaux de sécurité.
- 11- Il est souhaitable dans la configuration actuelle du Projet, d'embaucher trois chauffeurs affectés chacun à une coordination de zone, afin qu'ils assurent le déplacement des techniciens (Assistants et Coordonnateurs municipaux).
- 12- Il est souhaitable, pour plus d'efficacité que des cabinets soient recrutés pour encadrer toute la procédure de sélection des dossiers de microprojets à transmettre aux CCS puis aux CTAMP. Ainsi, les tâches de ces structures seraient beaucoup plus allégées, facilitées et rendues plus compatibles avec le statut bénévole de leur membres;
- 13- Il est souhaitable que les nouveaux membres des CCS et des CTAMP bénéficient de formation d'ajustement de niveau afin de combler le fossé qui s'agrandit entre les premiers membres et les nouveaux.
- 14- Il est souhaitable d'élaborer et de mettre en œuvre un dispositif de suivi et d'évaluation des produits générés par l'exécution des microprojets de prévention, en développant des outils adaptés à chaque type d'activités (communautaire, AGR), et à chaque domaine d'activités (commerce, transformation, service, etc.). Un tel dispositif vise à faciliter la mesure des effets du projet sur les bénéficiaires. Les informations ainsi générées doivent faire l'objet d'une collecte systématique et d'un traitement régulier de la part des services de l'Assistant municipal de sécurité.

Spécifiquement en ce qui concerne le financement des microprojets

Les ressources disponibles et leur utilisation

Le PASU est confronté à l'utilisation des ressources qui avaient été mises à la disposition des IMF, sous forme de fonds de garantie pour l'UNACOOPEC-CI et sous forme de ligne de ou fonds de crédits pour la R-CMEC et le CFCC. Ces fonds d'un montant global de 142 millions de FCFA n'ont pas été utilisés.

au 22 août 2007, la somme de 82,5 millions de FCFA a été reversée au PNUD, 62,5 par . UNACOOPEC-CI et 20 millions par la CFCC. Le PNUD reste en attente de recevoir les 56 millions du R-CMEC.

Compte tenu des difficultés soulignées dans l'engagement des microcrédits par la mission, quelle utilisation peut-on faire de ces fonds remboursés ?

Ces fonds pourront être utilisés en partie pour le financement des microprojets en attente. Il s'agit de 52 microprojets, dont 25 pour un montant de 25,4 millions de FCFA en souffrance auprès de l'UNACOOPEC-CI, et 27 pour un montant de 29,1 millions de FCFA approuvés par la CTAMP en sa session de 2006.

Le financement de ces microprojets pourra se faire par des interventions sous forme de subvention ou par des interventions sous forme de microcrédit.

Hypothèse de financement des microprojets par subvention

Cette hypothèse s'avère moins onéreuse à court terme, elle est peut être mise en place dans un délai relativement court (sur deux mois au maximum), les procédures d'engagement étant déjà maîtrisées. Il suffit pour cela d'obtenir l'approbation du Comité de Pilotage. Les engagements peuvent être envisagés après actualisation de certains dossiers.

Cette hypothèse permet de répondre rapidement aux attentes des bénéficiaires, cependant, présente des inconvénients parmi lesquels il faut noter :

- l'impossibilité de reconstituer les ressources financières injectés dans les microprojets, et conduit à budgétiser chaque année des ressources à affecter aux subventions des AGR, ce qui est difficile à accepter dans un contexte de rareté des ressources ;

Un risque sérieux de maintenir les bénéficiaires dans une attitude d'éternels assistés ; le fait de financer les AGR par subvention tend à annihiler les efforts personnels des bénéficiaires qui n'ont plus de contrainte en terme de résultats : « nous sommes démunis, la Mairie doit nous aider ». Ils ne prennent aucune initiative et s'installent dans la facilité,

Hypothèse de financement des microprojets par microcrédit

La mise en œuvre du financement des microprojets par microcrédit demande une technicité et une expertise, qui dans la situation actuelle oblige à s'appuyer sur un prestataire extérieur. La mission à confier au prestataire extérieur devrait s'articuler autour des axes suivants :

- la gestion technique des dossiers ;
- la gestion des relations avec les IMF ;
- l'assistance, le suivi et l'évaluation des bénéficiaires.

La mise en œuvre de ce schéma nécessite le choix d'une banque pour y loger les ressources affectées aux microcrédits et planifier leur décaissement.

1-) Choix d'une banque pour y loger les ressources

Une banque commerciale sera choisie en fonction de critères préalablement établis (taux de rémunération des fonds, qualité du service, poids sur le marché bancaire, etc.), pour recevoir les fonds destinés au financement des microcrédits. Trois comptes seront ouverts dans les livres de cette banque : (i) un compte à terme qui sera rémunéré, (ii) un compte affecté à la gestion des microcrédits (décaissements et remboursements des microcrédits), (iii) un compte destiné au fonctionnement (frais et charges relatives aux prestataires de service).

2-) Choix des IMF partenaires

Deux ou trois institutions de microfinance seront choisies en vue du financement des microprojets à partir d'une ligne de crédit mise à leur disposition. Les conditions de financement seront négociées avec les IMF, notamment les conditions de rémunération des IMF, les conditions de taux et de durée de remboursement, mais aussi les délais de décision à compter de l'ouverture du compte du bénéficiaire. Une convention sera proposée et signée avec chacune des IMF partenaires.

3-) Déroulement des opérations

Avant leur transfert aux IMF, tous les dossiers des bénéficiaires issus des CTAMP 2005 et 2006 seront actualisés, reformulés, tous les documents administratifs et techniques seront mis à jour conformément aux exigences des IMF. Ce travail préparatoire permettra aux IMF partenaires d'examiner les dossiers avec plus de facilité et de célérité.

Les dossiers ainsi préparés seront transmis aux IMF pour examen. Chacune des IMF, suite à son comité de crédit prendra la décision d'approuver, d'ajourner ou de refuser. Les décisions d'ajournement ou de rejet devront être motivées.

Une fois approuvé, le financement devra être mis en place par l'IMF dans le délai maximum d'une semaine. L'IMF informera la Coordination nationale, avec pièces justificatives, et demandera le refinancement des fonds par elle décaissés. La Coordination Nationale saisira la banque et le compte affecté à la gestion des microcrédits sera débité au profit de l'IMF pour le montant correspondant à son engagement.

4-) Assistance suivi et évaluation des bénéficiaires par le prestataire

Pour assurer la bonne fin des microcrédits et la pérennisation du soutien aux groupes cibles, l'assistance, le suivi et l'évaluation des bénéficiaires constituent des volets importants à prendre en compte. Il s'agira d'aider les bénéficiaires à mieux gérer leurs affaires, à les orienter à faire face à leurs difficultés, mais aussi de fournir à la Coordination nationale des éléments précis pour l'appréciation des microprojets dans leur évolution et constituer ainsi une base de données fiables aidant la prise décision en terme de pérennisation des soutiens aux bénéficiaires.

4- Durée

En dehors des opérations d'assistance et de suivi qui devront se poursuivre jusqu'au remboursement des microcrédits, un délai raisonnable de quatre mois est nécessaire pour aboutir au financement de tous les microprojets identifiés.

Tableau 30 : Financement par subventions : planning des activités

Durée en mois Actions	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Approbation du Comité de pilotage															
Engagement des financements															

Tableau 31 : Financement par microcrédits : planning des activités

Durée en mois Actions	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Choix de la banque															
Choix des IMF															
Convention avec les IMF															
Actualisation et préparation des dossiers															
Mise à jour des dossiers par les bénéficiaires															
Examen des dossiers par IMF															
Assistance et suivi															
Suivi et assistance															
Renforcement des capacités															
Rapport final															

Spécifiquement en ce qui concerne le ciblage des interventions du PASU

Le PASU a pour objectif de lutter contre l'insécurité urbaine par la prévention. Cette approche à travers les diagnostics de l'insécurité a conduit à identifier certains groupes sociaux comme étant des cibles naturelles de la prévention, soit parce qu'ils sont les sources ou la main d'œuvre potentielle ou réelle de la délinquance, soit parce qu'ils en sont les principales victimes, soit parce qu'ils sont les plus vulnérables. . Toutes les cibles identifiées s'inscrivent dans quatre domaines d'intervention :

- La prévention sociale ou le soutien aux populations vulnérables, auteurs et victimes de la violence, de la délinquance et de la criminalité ;
- L'appui aux Institutions chargées de la sécurité et de l'application de la loi ;
- La sécurisation de l'espace public par l'aménagement et la gestion urbaine ;
- La concertation et la gouvernance locale.

Dans le domaine de la prévention sociale, toutes les cibles identifiées dans le document de projet n'ont pas bénéficié du même niveau d'attention de la part du PASU. C'est ainsi que n'ont été prises en compte que seules, les cibles potentiellement génératrices d'insécurité ont été prises en compte, alors que les acteurs directement générateurs de l'insécurité devraient être la cible privilégiée. Ces acteurs sont composés entre autres :

- des enfants de la rue (jeunes du Plateau et des grandes artères des communes ;
- des jeunes délinquants dans les quartiers d'habitation des communes ;
- des jeunes délinquants emprisonnés avec les risques de récidives si la réinsertion sociale est mal effectuée ;
- des ex combattants et les ex miliciens ;
- et autres groupes en conflit avec la loi.

Il est souhaitable que l'approche préventive de l'insécurité définisse mieux sa cible dans la catégorie dite des personnes vulnérables et que des outils d'analyse soient mis en place pour mesurer les effets/impacts des activités sur la réduction l'insécurité.

Pour ces cibles, le PASU devrait intervenir prioritairement en faveur des groupes organisés.

Pour les groupes vulnérables non directement générateurs de l'insécurité, le PASU pourrait rechercher les synergies nécessaires avec les projets spécialisés dans la lutte contre la pauvreté, notamment avec le Projet d'Appui à la Lutte Contre la Pauvreté (PALCP) cofinancé par le PNUD.

Dans le domaine de la sécurisation de l'espace public par l'aménagement et la gestion urbaine, il conviendra de mettre l'accent sur la sécurisation des gares routières, de l'environnement des établissements scolaires, les voies de circulation encombrées par les occupations informelles.

Dans le domaine de la concertation et la gouvernance locale qui est au cœur la prise en charge de la question de la sécurité par la société civile, tout reste à faire. Le PASU devrait apporter une attention particulière aux organisations de la société civile dans la gestion de la sécurité, en :

- renforçant le dynamisme des associations de quartiers ;
- renforçant la participation des communautés aux efforts visant la sécurité ;
- appuyant les organismes et structures existantes, intervenant sur les politiques liées à la sécurité dans la commune.

Ainsi, le PASU permettrait l'ouverture d'un espace d'initiatives locales aux principales organisations de la société civile concernée par l'insécurité dans l'espace métropolitain ou communal. Celles-ci, au travers des quartiers résidentiels, précaires, évolutifs, lieux de commerce, entreprises, gares, etc. apporteraient au PASU des idées, ainsi que des modes opératoires pour plus d'efficacité de ses actions. Les résultats obtenus par le PASU en sécurité préventive pourraient être documentés et faciliter ainsi sa répliquabilité. .

Annexes

1. Termes de référence
2. Cadre logique
3. Exécution budget 2004 – 2007
4. Budget du service de sécurité de Yopougon
5. Mandat du maire de Treichville au Coordonnateur municipal portant recherche de financement
6. Contribution des Maires
7. Fiche d'analyse des microprojets
8. Parcours des demandes de financement et sélection des microprojets 2006
9. Répartition des montants de microprojets approuvés par commune