

**« RENFORCEMENT DU PROCESSUS DE PAIX  
A TRAVERS LA REINSERTION SOCIALE ET ECONOMIQUE DES EX-  
COMBATTANTS ET DES EX-MEMBRES DES MILICES  
DANS LA REGION DU SUD-OUEST»**

CIV10-00036388

FINANCE PAR LE FONDS DE DEVELOPPEMENT IVOIRO-BELGE (FDIB)

## **RAPPORT D'ÉVALUATION FINALE**

Janvier 2008



**Belgique**



**Côte d'Ivoire**



## TABLE DES MATIERES

SIGLES ET ABREVIATIONS .....	6
I INTRODUCTION .....	8
1.1 CONTEXTE DE L'EVALUATION .....	8
1.2 OBJECTIFS DE L'EVALUATION .....	9
1.2.1 Objectif général .....	9
1.2.2 Objectifs spécifiques .....	9
1.3 APPROCHE METHODOLOGIQUE .....	10
1.3.1 Recherche documentaire .....	10
1.3.2 Entretiens avec des personnes ressources .....	11
1.4 DIFFICULTES RENCONTREES .....	12
II PRESENTATION DU PROJET .....	12
2.1 RAPPEL DU CONTEXTE .....	12
2.2 OBJECTIFS DU PROJET .....	13
2.2.1 Objectif général .....	13
2.2.2 Objectif spécifique .....	13
2.3 BENEFICIAIRES DU PROJET .....	13
2.3.1 Bénéficiaires directs .....	13
2.3.2 Bénéficiaires indirects .....	13
2.4 ZONES D'INTERVENTION DU PROJET .....	13
2.5 COMPOSANTES D'EXECUTION DU PROJET .....	14
2.5.1 Composantes techniques .....	14
2.5.2 Composante administrative .....	14
III MISE EN ŒUVRE DU PROJET .....	15
3.1 LES PARTENAIRES D'EXECUTION .....	15
3.1.1 Le maître d'œuvre du Projet : l'ex-CNDDR .....	15
3.1.2 L'Agence d'exécution : PNUD .....	15
3.1.3. Le Bailleur de fonds : la CTB .....	15
3.1.4 Le Comité de Pilotage .....	15
3.1.5 L'Unité de gestion du Projet .....	16
3.1.6 Les autres partenaires d'exécution .....	16
3.1.7 Le dispositif de Suivi et évaluation .....	17
3.2 LES RESULTATS D'EXECUTION .....	17
3.2.1 Résultats de l'exécution technique .....	17
3.2.2 Résultats de l'exécution financière .....	23
IV ANALYSE DES RESULTATS PAR COMPOSANTE .....	26
4.1 RESULTATS DE LA COMPOSANTE « APPUI A LA GESTION DU PROJET » .....	26
4.1.1 La Convention de financement du Projet est signée .....	26
4.1.2 L'Unité de gestion est mise en place et est opérationnelle .....	26
4.1.3 Les supports de planification et de gestion du Projet sont élaborés et sont disponibles .....	26
4.1.4 Les parties prenantes du Projet dans la zone d'exécution (Autorités administratives, politiques, Conseillers généraux, Conseillers municipaux) et les bénéficiaires sont informées et sensibilisées ..	27

*Projet CIV10-00036388, financé par le Fonds de Développement Ivoir-Belge (FDIB),* 3

*Rapport d'évaluation*

*PNUD/Unité Post-Crise, janvier 2008*

4.2	RESULTATS DE LA COMPOSANTE « FORMATION PROFESSIONNELLE ».....	27
4.2.1	Les populations cibles directes et indirectes sont identifiées.....	27
4.2.2	Les groupes cibles sont mieux connus en effectifs et profils professionnels.....	27
4.2.3	Les groupes cibles ont bénéficié de formation professionnelle.....	28
4.2.4	Les structures de sous-traitance sont sélectionnées et leurs capacités renforcées.....	28
4.3	RESULTATS DE LA COMPOSANTE « REINSERTION SOCIO-ECONOMIQUE DES GROUPES CIBLES DANS DES AGRs ».....	28
4.3.1	Les membres des groupes cibles ont bénéficié de la formation professionnelle et sont insérés dans le secteur privé ;.....	28
4.3.2	Des systèmes et mécanismes de micro-crédit pour le financement des micro-projets sont mis en place et sont opérationnels ;.....	28
4.3.3	Des Activités Génératrices de Revenus sont identifiées, évaluées et exploitées ;.....	28
4.3.4	Des structures de sous-traitance ont bénéficié de renforcement de capacité pour la promotion et l'exploitation des opportunités d'AGR ;.....	28
4.3.5	Les micro-projets sont suivis et évalués régulièrement.....	28
4.4	RESULTATS DE LA COMPOSANTE « REINSERTION SOCIALE DES GROUPES CIBLES A TRAVERS DES ACTIVITES SPORTIVES ET CULTURELLES ».....	29
4.4.1	Des infrastructures sportives et culturelles sont en général dotées de moyens et de capacités d'exploitation renforcées et sont plus opérationnelles ;.....	29
4.4.2	Les populations cibles participent à des activités sportives et socioculturelles ;.....	29
4.4.3	Les éléments des populations cibles atteints du VIH sont pris en charge.....	29
V	ANALYSE DE LA PERFORMANCE DU PROJET.....	31
5.1	ANALYSE DE LA PERTINENCE DU PROJET.....	31
5.1.1	Le Projet était-il nécessaire ?.....	31
5.1.2	La période choisie était-elle opportune ?.....	31
5.1.3	Quelle démarche de préparation ?.....	32
5.1.4	Quelles opportunités de synergie et avec quelles autres initiatives ?.....	32
5.2	EVALUATION DE L'EFFICACITE DES RESULTATS.....	33
5.3	EVALUATION DE L'EFFICIENCE DES MOYENS.....	33
5.4	EVALUATION DES EFFETS/IMPACTS DU PROJET.....	34
5.5	EVALUATION DE LA DURABILITE DES RESULTATS.....	35
VI	POINTS FORTS ET POINTS FAIBLES.....	36
6.1	POINT FORT.....	36
6.2	POINTS FAIBLES.....	36
6.2.1	Point faible au niveau de la conception du Projet.....	36
6.2.2	Point faible au niveau du management du Projet.....	36
VII	PERSPECTIVES.....	37
VIII	CONCLUSION.....	39
IX	RECOMMANDATIONS.....	40
9.1	AU PNRRRC (EX-PNDDR/RC).....	40
9.2	A LA CTB.....	40
9.3	AU COMITE DE PILOTAGE.....	40
9.4	A L'AGENCE D'EXECUTION.....	40
9.5	A TOUS LES PARTENAIRES DU PROJET.....	41



## SIGLES ET ABREVIATIONS

<b>ABRIS</b>	Appui à la Base pour la Reconstruction/ Réinstallation et l'Intégration Sociale
<b>AGEFOP</b>	Agence Nationale d'Appui à la Formation Professionnelle
<b>AGEPE</b>	Agence d'Etudes et de Promotion de l'Emploi
<b>AGR</b>	Activités Génératrices de Revenus
<b>AIEJS</b>	Agir pour l'Insertion Economique des Jeunes de Sassandra
<b>ANADER</b>	Agence National d'Appui au Développement Rural
<b>APO</b>	Accord Politique de Ouagadougou
<b>CASA DEL SOLE</b>	Case du Soleil
<b>CCI</b>	Centre de Commandement Intégré
<b>CDC/SO</b>	Centre de Développement des Compétences du Sud-Ouest
<b>CECAC</b>	Caisse d'Epargne et de Crédit de l'Alliance Catholique
<b>CIAMESS</b>	Centre d'Apprentissage aux Métiers du Sport de Sassandra
<b>CNDDR</b>	Commission Nationale de Désarmement, Démobilisation et de Réinsertion
<b>CNO</b>	Centre Nord Ouest
<b>COOPEC</b>	Coopérative d'Epargne et de Crédit
<b>COOPEC</b>	Coopérative d'Epargne et de Crédit
<b>CPG</b>	Comité Paritaire de Gestion
<b>CREP-COOPERAGRI</b>	Caisse Rurale, d'Epargne, de Prêt et de Coopération Agricole
<b>CSP</b>	Comité de Sélection de Projet
<b>CTB</b>	Coopération Technique Belge
<b>DD</b>	Désarmement et Démobilisation
<b>DD</b>	Direction Départemental
<b>DDR</b>	Désarmement, Démobilisation et Réinsertion
<b>DR</b>	Direction Régionale
<b>DRC</b>	Danish Refugee Council
<b>DRC</b>	Danish Refugee Council
<b>ESTHER</b>	Ensemble pour une Solidarité Thérapeutique
<b>FAFN</b>	Forces Armées des Forces Nouvelles
<b>FANCI</b>	Forces Armées Nationales de Côte d'Ivoire
<b>FDIB</b>	Fonds de Développement Ivoir-Belge
<b>FLGO</b>	Front de Libération du Grand Ouest
<b>GTZ-IS</b>	Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (Agence de coopération technique allemande)- International Services
<b>IDH</b>	Indice de Développement Humain
<b>IFEF</b>	Institut de Formation et d'Education Féminine
<b>IMF</b>	Institution de Micro-Finance
<b>IRC</b>	International Rescue Committee
<b>MICECI</b>	Mission de la CEDEAO en Côte d'Ivoire
<b>MIFAS</b>	Ministère de la Famille et des Affaires Sociales
<b>MUDEC</b>	Mutuelle d'Epargne et de Crédit
<b>MULOCI</b>	Mouvements Unis de Libération de l'Ouest de la Côte d'Ivoire
<b>NASO</b>	Nawa Solidarité
<b>OCPV</b>	Office de Commercialisation des Produits Vivriers
<b>ONG</b>	Organisation Non Gouvernementale
<b>ONUCI</b>	Opération des Nations Unies en Côte d'Ivoire
<b>PALCP</b>	Projet d'Appui à la Lutte Contre la Pauvreté
<b>PASI</b>	Programme d'Appui au Secteur Informel
<b>PASU</b>	Projet d'Appui à la Sécurité Urbaine

<b>PCO</b>	Poste de Commandement Opérationnel
<b>PNDDR/RC</b>	Programme National de Désarmement, de Démobilisation, de Réinsertion et de Réhabilitation Communautaire
<b>PNRRC</b>	Programme National de Réinsertion et de Réhabilitation Communautaire
<b>PNUD</b>	Programme des Nations Unies pour le Développement
<b>QIP</b>	Quick Impact Projets
<b>REPMACI</b>	Réseau des Professionnels des Médias et des Arts engagés dans la lutte contre le Sida
<b>RRC</b>	Réinsertion et Réhabilitation Communautaire
<b>SITEL</b>	Société Ivoirienne de TELécommunications
<b>SODEFOR</b>	Société de Développement des Forêts
<b>UPLGO</b>	Union Pour la Libération du Grand Ouest
<b>VIH/SIDA</b>	Virus d'Immunodéficience Humaine /Syndrome Immuno Déficitaire Acquis

# I INTRODUCTION

## 1.1 Contexte de l'évaluation

Longtemps caractérisée par une stabilité socio-économique et politique, la Côte d'Ivoire a basculé dans des cycles de perturbations commencés depuis 1999 par un coup d'état militaire et se sont poursuivis en 2002 par une crise armée. Cette crise a consacré la partition du pays en deux zones : (i) la zone dite Centre-Nord-Ouest (CNO) contrôlée par la rébellion armée, et (ii) la zone dite Sud et Est sous le contrôle gouvernemental.

La crise de septembre 2002 a eu de graves conséquences au plans sécuritaire, social, humain et économique.

Au plan sécuritaire, elle a engendré une militarisation de la population, particulièrement des jeunes qui ont été recrutés dans les forces belligérantes ; a fait de nombreuses victimes civiles et militaires ; et a accru la prolifération des armes et l'insécurité quasi-permanente.

Au plan social et humain, l'on a enregistré de nombreux mouvements internes de populations, des exactions et violations flagrantes des droits de l'Homme ; une interruption du fonctionnement des services sociaux de base et de l'administration publique dans les zones affectées par la guerre et une dégradation des conditions d'éducation des enfants. L'on note également dans plusieurs zones affectées par le conflit, l'instauration d'un climat de méfiance qui a fini de fragiliser la cohésion sociale qui existait au sein des communautés.

Au plan économique, la crise a perturbé et désorganisé le système de production tant industriel qu'agricole et a accru le chômage et la pauvreté. En effet, les enquêtes sur les conditions de vie des ménages réalisées par l'Institut National des Statistiques situent le taux de pauvreté à 38,4% en 2002 contre 33,6% en 1998. Ce taux de pauvreté est estimé à plus de 40% actuellement (Banque mondiale). Les jeunes et les femmes sont les plus affectés par cette situation. La dégradation du niveau de vie des populations est confirmée par le rapport du PNUD 2006 sur le développement humain qui classe la Côte d'Ivoire 164ème sur 177 pays avec un IDH de 0,415, soit une nette régression du pays au niveau du développement humain comparé à un indice de 0,427 en 2000.

La crise ivoirienne a mobilisé l'assistance de la communauté internationale et celle des partenaires bilatéraux dans trois directions :

- En direction de l'accompagnement des parties en conflit dans le cadre des négociations politiques de sortie de crise, sanctionnées par les Accords de Marcoussis, d'Akra, de Pretoria et dernièrement de Ouagadougou ;
- En direction de l'assistance humanitaire aux populations désemparées et démunies afin de leur apporter ce qui est nécessaire à leur survie ;
- En direction de l'assistance au développement qui se traduit par le développement d'activités de réinsertion des ex-combattants et des ex-miliciens, à la suite du processus de désarmement et de démobilisation de ceux-ci.
-



C'est ainsi que dans le cadre du Programme National de Désarmement, de Démobilisation, de Réinsertion et de Réhabilitation Communautaire (PNDDR/RC) devenu Programme National de Désarmement, de Démobilisation et de Réhabilitation Communautaire (PNRRC), le Royaume de Belgique a décidé d'apporter son concours au traitement global de la crise à travers le financement du Projet **«Renforcement du processus de paix à travers la réinsertion sociale et économique des ex-combattants et des ex-membres des milices dans la Région du Sud-Ouest»**.

Le projet vise la (ré)insertion sociale et économique de 1500 ex-combattants et 1000 ex-membres de milices dans des localités du Sud-ouest de la Côte d'Ivoire. Les activités retenues, à savoir l'appui à la formation professionnelle et au placement dans le secteur privé, (ii) l'appui à la mise en œuvre d'Activités Génératrices de Revenus par le micro-crédit et (iii) la promotion d'activités sportives et socio-culturelles devraient être mises en œuvre sur la base du document inter-agences des Nations Unies intitulé *«Etude d'identification des opportunités et des mécanismes pour la (ré)insertion socio-économique des ex-combattants»*<sup>1</sup>. Le projet est mis en œuvre par le PNUD sous la tutelle de l'ex PNDDR/RC<sup>2</sup>.

Trois ans après la signature de la convention de financement et de mise en œuvre du projet, aucune activité concrète de réinsertion n'a pu être exécutée en direction des bénéficiaires cibles. En effet, ceux-ci (ex-combattants et ex-miliciens) n'ont jamais pu se soustraire du théâtre des conflits, faute d'un désarmement et d'une démobilisation organisés selon le programme défini pour bénéficier du projet.

La signature de l'Accord politique de Ouagadougou le 4 mars 2007, crée un nouveau cadre institutionnel qui ne justifierait plus l'appui du Fonds de Développement Ivoir-Belge (FDIB) au PNDDR/RC. En effet, l'APO crée, en remplacement du PNDDR/RC, le Centre de Commandement Intégré (CCI) et le Programme National de Réinsertion et de Réhabilitation Communautaire (PNRRC) qui sont respectivement en charge du Désarmement et de la Démobilisation (DD) et de la Réinsertion et de la Réhabilitation Communautaire (RRC).

C'est ainsi qu'à l'issue de sa réunion de Comité Paritaire de Gestion (CPG) du 10 octobre 2007, le FDIB a décidé de la clôture du Projet de Réinsertion et de la proposition d'un nouveau projet d'appui au PNRRC au 21 décembre 2007, date de fin de la Convention. Conformément aux procédures internes au PNUD, il importe d'évaluer le projet et d'en tirer les enseignements utiles à une mise en œuvre efficace et efficiente de ses projets et programmes en général, et en particulier d'une réorientation pertinente du projet de réinsertion.

## 1.2 Objectifs de l'évaluation

### 1.2.1 Objectif général

Sur la base des termes de référence, il s'agit d'une évaluation ex-post qui vise à apprécier les performances générales du projet et à mesurer le degré d'atteinte des résultats. Elle vise également à déterminer les conditions qui sont requises pour sa poursuite, sa réorientation, voire sa reconversion.

### 1.2.2 Objectifs spécifiques

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.

---

<sup>1</sup> PNUD – UNICEF – BIT – ONUDI – FAO (Mars 2004). *Etude d'identification des opportunités et des mécanismes pour la réinsertion socio-économique des ex-combattants*, Abidjan, Côte d'Ivoire.

<sup>2</sup> La Commission Nationale de Désarmement, Démobilisation et Réinsertion (**CNDDR**) a été créée le 20 août 2003 par l'Arrêté n° 65/PM/CAB. Elle a été remplacée en 2005 par le Programme National de Désarmement, de Démobilisation, de Réinsertion et de Réhabilitation Communautaire (**PNDDR/RC**). A la suite de l'APO, le PNDDR/RC a été remplacé en mai 2007 par le Centre de Commandement Intégré (**CCI**) pour la partie DD et par le Programme National de Réinsertion et de Réhabilitation Communautaire (**PNRRC**) pour la partie RRC.

Déclinés de l'objectif général, les objectifs spécifiques sont énoncés comme suit :

- comparer les résultats obtenus au regard des objectifs préalablement identifiés et apprécier l'adéquation entre les activités menées et les ressources consommées ;
- constater l'utilisation des fonds décaissés en rapport avec les besoins initialement identifiés ;
- identifier les facteurs qui ont pu perturber le déroulement du Projet et formuler des recommandations visant à les annihiler ;
- proposer une reformulation du Projet qui tienne compte de l'évolution de l'environnement au plan socio-politique, économique, sécuritaire, et au regard des interventions opérées ou en cours sur le terrain par les partenaires au développement ;
- apprécier l'ensemble du dispositif institutionnel de pilotage et d'exécution du Projet ;
- tirer les enseignements généraux de ce projet qui seront utiles au PNUD et au Gouvernement ivoirien pour les phases ultérieures ou pour de futurs projets dans des domaines similaires.

### **1.3 Approche méthodologique**

En vue d'atteindre les objectifs déclinés plus haut, le consultant chargé de l'évaluation se devait d'abord de connaître et de comprendre le Projet dans sa philosophie, ses objectifs, ses composantes, sa méthode d'intervention, ses cibles géographiques et humaines, etc. Pour se faire, deux méthodes ont été utilisées, à savoir la recherche documentaire et l'entretien semi-directif.

#### **1.3.1 Recherche documentaire**

La recherche documentaire a consisté en une large revue des documents relatifs au Projet. Parmi ceux-ci, l'on distingue les documents de base qui ont servi à son financement par le FDIB et les documents produits lors de l'exécution du projet.

##### ***Documents de base***

- Le document de Projet soumis pour financement à la Coopération Technique Belge ;
- La Convention de financement et de mise en œuvre du Projet signée en décembre 2004 ;
- L'étude d'identification des opportunités et des mécanismes pour la réinsertion socio-économique des ex-combattants.

##### **- *Documents produits dans le cadre de l'exécution du projet***

Parmi ces documents, l'on distingue les supports de gestion, les compte rendus de réunion, les rapports de mission, les rapports d'activités et d'autres documents produits pour répondre à un besoin ponctuel.

##### **Supports de gestion**

- Le Cadre Logique de mise en œuvre du Projet (voir annexe 1) ;
- Le Programme annuel d'activités sur la période d'août 2005 à juillet 2006 (voir annexe 2)
- Le Plan de travail sur la période de juin à décembre 2006 (voir annexe 3) ;
- Le Plan de travail annuel 2007 (voir annexe 4) ;
- Les Guides de pré-évaluation et d'évaluation des capacités des structures d'appui potentielles ou de sous-traitance (voir annexes 5 et 6) ;
- Le Guide d'élaboration de micro-projets (voir annexe 7) ;
- Le document des Critères de sélection des micro-projets (voir annexe 8) ;
- Fiche de profilage de la population cible(voir annexe 9).

### Comptes Rendus de réunion

- Le Compte rendu de la réunion du Comité de Pilotage du 27 octobre 2005 ;
- Le Compte rendu de la réunion du Comité de Pilotage du 06 juin 2006 ;
- Le Compte rendu de la réunion du 09 octobre 2006.

### Rapports de mission

- Le Rapport de mission dans le Département de Soubré du 9 au 12 octobre 2005 ;
- Le Rapport de mission conjointe du PNUD, en collaboration avec le PNDDR/C dans le Département de Sassandra du 21 au 25 mai 2006 ;
- Le Rapport de mission conjointe du PNUD, en collaboration avec la CTB ; le PNDDR/RC ; le Ministère d'Etat, Ministère du Plan et du Développement et l'ONUCI dans le Département de San-Pédro, du 25 juin 1er juillet 2006 ;
- Le Rapport de mission conjointe du PNUD, en collaboration avec le PNDDR/RC\*, le Ministère d'Etat, Ministère du Plan et du Développement, l'ONUCI et la GTZ-IS dans le Département de Tabou, du 15 au 22 juillet 2006 ;

### Rapports d'activités

- Le Rapport intermédiaire n° 1 d'exécution du Projet de juillet 2006 ;
- Le Rapport intermédiaire n°2 d'exécution de Projet d'avril 2007;

### Autres documents

- Le Rapport de novembre 2006 sur la pertinence du profilage des ex-miliciens dans le Sud-Ouest ;
- La note de présentation de la Coopération Technique Belge en Côte d'Ivoire.

Au total, le consultant a disposé de la documentation nécessaire à une bonne connaissance et une meilleure compréhension du Projet de réinsertion.

### **1.3.2 Entretien avec des personnes ressources**

En complément des connaissances tirées de la revue documentaire, le consultant a collecté d'autres informations auprès des personnes impliquées ou concernées par la mise en œuvre du Projet. Il s'agit en particulier de :

- Madame Muriel PEIFFER-REDA, Responsable Administration et Finances, CTB ;
- Monsieur Armand-Michel BROUX, Conseiller National Post-Crise, PNUD ;
- Madame Monan KAMAGATE-BAMBA, Gestionnaire de Projet, PNUD ;
- Monsieur ANZIAN Kouadja, Consultant DDR, PNUD ;
- Monsieur Adama SALL, Directeur Général du Plan, Ministère d'Etat, Ministère du Plan et du Développement ;
- Madame Corinne N'Daw Amani, Conseiller technique, Chef d'unité recherche de financement et suivi des conventions, PNRRC
- Monsieur Jean-Paul MALAN, Responsable de l'Unité d'Appui au DDR à la Cellule Défense et Sécurité, Primature.

Sur la base des données et informations qu'il a pu collecter, le Consultant a fait les analyses et les propositions consignées dans le présent rapport.

#### 1.4 Difficultés rencontrées

Aucune difficulté majeure n'est à signaler. Toutefois, des rendez-vous prévus avec les personnes ressources du PNRRC n'ont pu se tenir dans le temps souhaité, rallongeant et décalant ainsi d'une semaine, le délai de dépôt du rapport.

## II PRESENTATION DU PROJET

### 2.1 Rappel du contexte

Le Projet de réinsertion socio-économique des ex-combattants et des ex-miliciens s'inscrit dans le cadre des appuis que les partenaires au développement apportent à la Côte d'Ivoire pour accompagner le processus de sortie de crise. En effet, la crise politique et sociale que vit la Côte d'Ivoire s'est traduite par la fermeture ou la délocalisation de nombreuses entreprises, entraînant des pertes d'emplois, des déplacements de populations, l'accentuation de la pauvreté et de l'insécurité. Environ un an après le déclenchement de la crise, la situation politique était marquée par une évolution favorable caractérisée par :

- la déclaration conjointe des FANCI et Forces Nouvelles le 04 juillet 2003, mettant fin à la guerre sur toute l'étendue du territoire ;
- l'installation en juillet 2003 d'un Poste de Commandement quadripartite (FANCI, Forces Nouvelles, LICORNE, MICECI) à Bouaké et l'installation d'un Comité de suivi de l'état de fin de guerre ;
- le vote par l'Assemblée Nationale de la loi d'amnistie, le 06 août 2003 puis sa promulgation par le Président de la République ;
- la décision du Ministère de la Défense en date du 12 août 2003, portant réintégration dans les FANCI des anciens militaires déserteurs,
- la création du Comité de Réunification du pays, avec entre autres missions, celle de définir les critères de démobilisation et le format de la nouvelle armée ;
- l'arrêté portant création, organisation et fonctionnement de la Commission Nationale de DDR, chargée de la mise en oeuvre du Programme National de DDR ;
- l'arrêté portant création du Secrétariat Exécutif de la Commission Nationale de DDR et le lancement effectif de ses travaux ;
- la validation du Plan Conjoint des Opérations (PCO) du DDR le 09 janvier 2004 à Yamoussoukro par toutes les Forces ivoiriennes (FANCI et FAFN) ainsi que par les Forces impartiales.

Toutes ces avancées constituaient un gage du démarrage véritable du processus de Désarmement, de Démobilisation et de Réinsertion et avaient motivé la recherche de moyens de financement des initiatives d'accompagnement de la sortie de crise. C'est dans le cadre du Programme National de Désarmement, de Démobilisation et de Réinsertion (PNDDR) qu'en collaboration avec le PNUD, la Commission Nationale de Désarmement, de Démobilisation et de Réinsertion (CNDDR) a formulé le Projet de Renforcement du processus de paix à travers la Réinsertion sociale et économique des ex-combattants et des ex-membres des milices dans la région du Sud-ouest. Ce Projet a été soumis pour financement à la Coopération Technique Belge.

Le Projet de « Renforcement du processus de paix à travers la Réinsertion sociale et économique des ex-combattants et des ex-membres des milices dans la région du Sud-ouest » est financé par le Fonds de Développement Ivoir-Belge (FDIB) à hauteur de 1 969 012 Euros (1 291 587,2 FCFA). Cette contribution a fait l'objet d'une Convention de financement et de mise en oeuvre signée le 22 Décembre 2004 entre la Présidence du Comité Paritaire de Gestion du FDIB, représenté par le Directeur Général du Ministère du Plan et du Développement, la Direction Nationale du Projet, représentée par la CNDDR, l'Ordonnateur du FDIB représenté par le Directeur Général de la Comptabilité Publique et du Trésor, le co-Ordonnateur du

FDIB représenté par le Représentant Résident de la CTB, et l'Agence d'exécution, représentée par le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD).

Ce Projet s'inscrit dans un ensemble d'initiatives destinées à soutenir le Programme National de Désarmement, de Démobilisation et de Réinsertion dont les objectifs sont :

- le désarmement et la démobilisation des ex-combattants, et exceptionnellement des ex-membres des milices de l'Ouest (FLGO, MULOCI, APWÉ, UPLGO) ;
- la réinsertion économique des ex-combattants et des ex-membres des milices à travers le financement et la mise en œuvre d'Activités Génératrices de Revenus (AGR) ;
- la réinsertion sociale des ex-combattants et des ex-membres des milices à travers la promotion d'activités culturelles et sportives associant toutes les composantes (ethniques, religieuses), des populations des régions ciblées par le Projet.

## **2.2 Objectifs du Projet**

### **2.2.1 Objectif général**

L'objectif général du Projet de réinsertion est de contribuer à la consolidation de la Paix, de la sécurité et de la cohésion sociale en Côte d'Ivoire.

### **2.2.2 Objectif spécifique**

Plus spécifiquement, le Projet vise à réinsérer 1500 ex-combattants et 1000 ex-membres de milices dans des activités sociales et économiques ;

## **2.3 Bénéficiaires du Projet**

L'on distingue les bénéficiaires directs des bénéficiaires indirects.

### **2.3.1 Bénéficiaires directs**

A la conception du projet, les bénéficiaires directs sont constitués de 1500 ex-combattants et de 1000 ex-membres des milices.

### **2.3.2 Bénéficiaires indirects**

Ils sont constitués de deux sous-groupes. Le premier concerne les dépendants plus ou moins directs ainsi que les membres des familles d'accueil des bénéficiaires directs. L'on estime cette catégorie de bénéficiaires à environ 27 500 personnes dans la zone cible. Le second sous-groupe est relatif à la population qui tire un avantage particulier de la fin de la crise et du retour à une situation sociale apaisée. Il s'agit, par exemple, des opérateurs économiques (paysans, artisans, artistes, sociétés de transport et de distribution de produits, etc.) dont les activités sont mises en veilleuse, perturbées, voire arrêtées du fait de la crise.

## **2.4 Zones d'intervention du Projet**

Comme indiqué dans le libellé du Projet, la zone d'intervention couvre la région du Sud-Ouest qui comprend les Départements de Soubré, de Sassandra, de San-Pédro et de Tabou. Le document de Projet justifie le choix de cette zone par le nombre très important des jeunes qui ont été recrutés, entraînés et mobilisés comme supplétifs ou éléments d'une armée de réserve pour l'Etat ivoirien. Ces jeunes sont appelés combattants par ceux qui les ont fait recruter, et miliciens armés par le camp opposé et les observateurs internationaux. Dans cette zone du Sud-Ouest, en plus de ces jeunes officiellement recrutés, armés ou non armés, on compte de nombreux autres jeunes qui se sont spontanément mobilisés pour protéger leurs

territoires, en érigeant des barrages aux entrées et sorties de leurs différents villages. Les miliciens ont joué un rôle très actif, soit comme combattants armés sur les différents fronts, soit comme éléments de base arrière pour la protection des villages contre les infiltrations d'éléments rebelles. En plus des jeunes mobilisés officiellement par le pouvoir légal, de nombreux jeunes se sont faits enrôler de façon volontaire dans des organisations de milices de la région, sans forcément attendre une contrepartie financière, matérielle ou sous forme d'emplois.

## **2.5 Composantes d'exécution du projet**

Pour atteindre les objectifs qui lui sont assignés, le Projet de « Renforcement du processus de paix à travers la Réinsertion sociale et économique des ex-combattants et des ex-membres des milices dans la région du Sud-ouest » a été structuré autour de quatre composantes, dont trois composantes techniques et une composante administrative :

### **2.5.1 Composantes techniques**

- **Composante 1** : Appui à la formation professionnelle de la population cible.

Les groupes d'activités exécutées dans le cadre de cette composante sont :

- o la formation professionnelle des groupes cibles ;
- o le placement des groupes cibles dans le secteur privé dans le cadre d'une formation par alternance aux fins d'embauche éventuelle.

- **Composante 2** : Appui à la réinsertion socio-économique des groupes cibles.

Trois groupes d'activités sont conduits dans cette composante :

- o la promotion des Activités Génératrices de Revenus, c'est-à-dire celles qui permettent à leurs promoteurs d'avoir des revenus monétaires et de sortir de la précarité matérielle ;
- o la mise en place de mécanismes de micro crédit pour le financement des micro-projets générateurs de revenus dont sont porteurs les membres des groupes cibles ;
- o le renforcement des capacités des structures d'encadrement et de coaching des promoteurs de micro-projets en vue de l'exploitation optimale des opportunités économiques de la région.

- **Composante 3** : Réinsertion à travers les activités sportives et socio-culturelles

Deux groupes d'activités sont à conduire dans cette composante :

- o Promotion des activités sportives ;
- o Promotion des activités culturelles

### **2.5.2 Composante administrative**

- **Composante 4** : Unité d'Appui à la mise en oeuvre du Projet. C'est la composante qui donne corps et vie au Projet en mobilisant dans les délais requis, les ressources humaines, financières et matérielles nécessaires à son exécution.

### III MISE EN ŒUVRE DU PROJET

#### 3.1 Les partenaires d'exécution

Le dispositif institutionnel de pilotage et de mise en œuvre opérationnel du Projet comprend :

- La Commission Nationale de Désarmement, de Démobilisation et de Réinsertion (CNDDR) en qualité de maître d'œuvre ;
- le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) en qualité d'Agence d'exécution ;
- le Coopération Technique Belge (CTB) en qualité de bailleur de fonds ;
- le Comité de Pilotage ;
- l'Unité de gestion ;
- les partenaires techniques.

##### 3.1.1 Le maître d'œuvre du Projet : l'ex-CNDDR

L'ex-CNDDR est le bénéficiaire de la contribution belge au financement du projet de réinsertion dans le cadre du PNDDR. Le CNDDR assure la maîtrise d'oeuvre et la Direction nationale du Projet, et nomme son conseiller en charge du DDR, en qualité de Directeur national du Projet.

##### 3.1.2 L'Agence d'exécution : PNUD

Pour l'exécution des activités du Projet de réinsertion, le PNUD a été désigné Agence d'exécution afin de faire bénéficier de son expérience et de son expertise en gestion de Projet. A ce titre, il :

- reçoit et administre la contribution du FDIB aux fins de la réalisation du Projet ;
- fournit au bailleur de fonds (FDIB), un rapport sur la gestion technique et financière du Projet, chaque six (6) mois ;
- fournit un rapport annuel sur l'état d'avancement du Projet et un état financier annuel,
- un rapport final sur les activités du Projet et sur leurs effets sur les bénéficiaires et autres parties prenantes ;
- supervise étroitement et coordonne les activités de l'Unité de gestion du Projet ;
- intervient principalement dans les processus de recrutement des ressources humaines, d'acquisition des biens et des services, le paiement des salaires, le décaissement des indemnités et frais de mission, etc.

##### 3.1.3. Le Bailleur de fonds : la CTB

La Coopération Technique Belge intervient dans le suivi de l'exécution du Projet à travers les ressources du FDIB, en vertu de la convention spécifique signée en décembre 2004 entre le Fonds de Développement Ivoir-Belge (FDIB), la Primature, le PNUD et la CNDDR.

Le FDIB est un Fonds de contrepartie qui est l'instrument financier de la coopération du Royaume de Belgique avec la Côte d'Ivoire.

##### 3.1.4 Le Comité de Pilotage

Le Comité de Pilotage (CP) est l'organe d'orientation et de supervision de l'exécution du Projet. Il a pour mandat de définir les grandes orientations et d'approuver le plan de travail et le budget annuel du Projet Il comprend trois membres qui sont (i) la Commission Nationale DDR représentée par le Coordonnateur Général ; (ii) le Programme des Nations Unies pour le Développement représenté par le Conseiller Principal Post Crise et (iii) la Coopération Technique Belge représentée par son chef.

Le CP se réunit une fois tous les six (6) mois, en session ordinaire, sur convocation et sous la présidence du Représentant de la Primature. Il peut se réunir en session extraordinaire si les circonstances l'exigent. Quelque soit la nature de la session, le secrétariat du CP est assuré par l'Agence d'exécution. Les décisions sont prises sur une base consensuelle. Les attributions essentielles du CP sont déclinées comme suit :

- veiller au respect des engagements pris par les parties concernées par le Projet ;
- apprécier, sur la base des rapports d'exécution semestriels, l'état d'avancement du projet et le degré d'atteinte des objectifs définis ;
- approuver les propositions et rapports de l'Agence d'exécution concernant éventuellement les ajustements ou modifications de résultats, tout en respectant les objectifs du projet et dans les limites de l'enveloppe budgétaire ;
- apprécier tout problème de gestion relatif aux ressources humaines, financières et matérielles ;
- approuver le rapport final d'exécution du Projet.

### **3.1.5 L'Unité de gestion du Projet**

L'Unité de gestion assure la gestion administrative, technique et financière du Projet. Elle travaille sous la supervision du Conseiller Principal Post-Crise du PNUD et est logée au sein de l'Unité Post-Crise (UPC). L'unité Post-Crise assure la coordination, le suivi global et l'orientation du Projet dans un souci de cohérence avec l'ensemble du processus DDR.

A la formulation du projet, il était prévu que l'Unité de gestion soit constituée d'une équipe de quatre (4) personnes (voir en annexes 10 et 11 les budget initial et budget réaménagé du projet) :

- un (1) Gestionnaire de Projet (international) ;
- trois (3) agents locaux ayant chacun en charge la coordination des activités d'une composante technique (formation professionnelle, AGR/ micro-crédit, sport et culture).

A l'examen du budget initial du Projet, deux constats s'imposent :

- alors que le Projet est prévu pour se dérouler sur une durée totale de 24 mois, les ressources humaines chargées de le mettre en œuvre ne sont budgétisées que sur 12 mois. Cette situation pose la question de savoir comment le Projet aurait été géré après les douze (12) premiers mois ? En tout état de cause, le cadre organique des emplois du Projet qui ne compte que six personnes (y compris les deux personnes d'appui) suggère très clairement que pour l'exécution pratique et le suivi des activités sur le terrain, le Projet ferait largement appel à des structures de sous-traitance disposant de ressources humaines dont les compétences auront été évaluées ;
- à la formulation du Projet, il était prévu de recruter un(e) Gestionnaire international(e). A la pratique, il a été recruté à la place, une Gestionnaire nationale, sans que le changement de statut ait été expliqué ou justifié.

### **3.1.6 Les autres partenaires d'exécution**

Ces autres partenaires sont constitués par toutes les structures qui sont susceptibles de contribuer directement ou indirectement à l'exécution du Projet. Dans cette catégorie de partenaires, on peut citer :

#### **3.1.6.1 La GTZ**

Elle n'intervient pas directement dans l'exécution du présent Projet de réinsertion, mais elle peut être une source d'inspiration précieuse et d'enseignements tirés de la gestion du Projet «Prévention de Crises et Consolidation de la Paix», dont elle est l'Agence d'exécution. De plus, ce projet vise pratiquement les mêmes objectifs que le « Projet de réinsertion », notamment en ce qui concerne i) la gestion des conflits et le renforcement de la cohésion sociale, ii) la formation professionnelle, et iii) l'insertion des groupes vulnérables (femmes et jeunes) dans des Activités Génératrices de Revenus. Sa cible de bénéficiaire est plus vaste car elle ne se limite pas aux ex-combattants et ex-membres des milices, mais s'adresse à tous



ceux qui sont dans la précarité matérielle. La GTZ exécute le Projet dans la même zone géographique (Sud-Ouest ivoirien) que le Projet de réinsertion.

### **3.1.6.2 La GTZ-IS**

Tout comme la GTZ nationale, la GTZ-IS n'intervient pas directement dans l'exécution du projet, mais dispose d'une expérience pratique avérée en matière de réinsertion post-conflit en Côte d'Ivoire. Ainsi les échanges avec la GTZ-IS et la capitalisation des méthodes et résultats acquis lors de la mise en œuvre du Projet d' « Appui à la Réintégration socio-économique des ex-combattants, ex-miliciens et jeunes en difficulté d'emploi en Côte d'Ivoire » dans les zones de Guiglo, Man, Bouaké et Guigréni (Département de Boundiali) contribuera à la réussite des objectifs fixés par le projet de réinsertion.

### **3.1.6.3 Les Collectivités décentralisées**

Elles sont représentées par les Conseils généraux et les Mairies. Les animateurs de l'Unité de gestion gagneraient à développer avec ces collectivités, des plates-formes formelles de collaboration qui pourraient être bénéfiques aux deux parties. Ainsi, les Collectivités pourraient mettre à la disposition du Projet, leurs connaissances plus affinées et plus approfondies de la région, ainsi que les compétences de leurs ressources humaines. Une telle collaboration faciliterait l'appropriation du Projet de réinsertion par les Collectivités décentralisées, ainsi que son ancrage dans les Institutions locales.

### **3.1.6.4 Les structures de sous-traitance**

Ce sont les structures sur lesquelles le Projet s'appuiera pour l'exécution pratique des activités. Ces structures sont spécialisées chacune dans son domaine de compétence. Rigoureusement sélectionnées et judicieusement utilisées, ces structures contribueront pour beaucoup au succès du Projet, et à la pérennisation des acquis au travers de structures locales.

### **3.1.7 Le dispositif de Suivi et évaluation**

La convention de financement du Projet prévoit que le suivi du Projet soit assuré dans le cadre d'un examen quadripartite réalisé par la CNDDR, le Comité de pilotage du Comité de Gestion Paritaire du FDIB, la Coopération Technique Belge et le PNUD. Les réunions d'examen quadripartite seront semestrielles à partir de la date de démarrage du Projet. Le Gestionnaire du Projet prépare les rapports semestriels des réalisations techniques et financières, selon le format et les procédures du PNUD. Ces rapports qui décrivent les résultats obtenus et les problèmes rencontrés dans l'exécution du Plan de Travail Annuel du Projet sont soumis à l'unité Post-Crise du PNUD.

## **3.2 Les résultats d'exécution**

Les résultats d'exécution sont énoncés dans le document de formulation du Projet et repris sous une autre forme dans le document du Cadre logique élaboré par l'Unité de gestion. Dans ces deux documents de référence, les résultats sont présentés selon la structure du Projet en trois (03) composantes : formation professionnelle, réinsertion dans des AGR financées par micro-crédit, promotion d'activités de cohésion sociale. Pour une analyse plus complète, la mission a étendu à l'Unité de gestion, les composantes d'exécution du Projet. Les résultats attendus et les activités prévues dans cette composante « Appui à la gestion du projet » sont explicités dans les différents tableaux d'analyse en annexe (voir annexes 12, 13, 14 et 15)

Par ailleurs, les résultats d'exécution seront appréhendés sous les deux angles de l'exécution technique et de l'exécution financière.

### **3.2.1 Résultats de l'exécution technique**

L'exécution technique est caractérisée par deux catégories d'activités : les activités préparatoires à l'exécution, et les activités d'exécution proprement dites.

*Projet CIV10-00036388, financé par le Fonds de Développement Ivoirio-Belge (FDIB),*

17

*Rapport d'évaluation*

*PNUD/Unité Post-Crise, janvier 2008*

### 3.2.1.1 Les activités préparatoires

Elles comprennent l'ensemble des activités dont l'exécution permet de réunir les conditions favorables à la bonne mise en œuvre du Projet. Elles concernent les activités suivantes : *i*) la signature de la Convention de financement par les parties autorisées, *ii*) la mise en place de l'équivalent des 90% de la contribution sur le compte de l'Agence d'exécution (PNUD), et *iii*) le recrutement du personnel de l'Unité de gestion, et *iv*) l'élaboration des supports de gestion.

#### ◆ *La signature de la convention de financement et de mise en œuvre du Projet*

La Convention de contribution définissant les modalités de financement et de mise en œuvre a été signée le 22 décembre 2004 entre la **Présidence du FDIB** (représentée par le Directeur Général du Ministère du Plan et du Développement), le **Directeur National du Projet** (représenté par la Commission Nationale de Désarmement, de Démobilisation et de Réinsertion), l'**Ordonnateur du Fonds** (représenté par le Directeur Général de la Comptabilité Publique et du Trésor du Ministère d'Etat, Ministère de l'Economie et des Finances), le **co-Ordonnateur du Fonds** (représenté par le Représentant Résident de la Coopération Technique Belge) et l'**Agence d'Exécution** (représentée par le Programme des Nations Unies pour le Développement).

#### ◆ *La Création du Comité de pilotage*

Le Comité de pilotage fait partie du dispositif institutionnel d'orientation stratégique du Projet. Il est créé par le seul fait de la signature de la convention de financement du Projet. Aucun acte administratif (note de service, arrêté, décret, etc.) n'est pris pour organiser son fonctionnement de façon formelle et explicite, notamment dans ses modalités de prise de décision. Ces modalités n'étant donc pas précisées, les délibérations du Comité de pilotage ne peuvent être prises que sur la base du consensus ou à l'unanimité, chose difficile à réunir. Cette situation a pu être à l'origine de bien des lourdeurs dans les prises de décisions déplorées par des parties prenantes du Projet.

#### ◆ *Le Recrutement du personnel de l'Unité de gestion*

La convention de financement est très explicite sur le fait que l'ensemble des activités prévues devront être réalisées selon la modalité d'exécution Directe (DEX) qui implique que le PNUD a la responsabilité de l'exécution des activités selon ses procédures et règles internes en vigueur. Le recrutement des agents du Projet s'est opéré sur la base d'un appel public à candidatures, conformément aux procédures en vigueur au PNUD. Les différents partenaires du Projet ont été associés au processus de recrutement.

Sur les six agents<sup>3</sup> de l'Unité de gestion prévus au démarrage du Projet, seuls deux agents sont en place. Il s'agit de la Gestionnaire qui a pris fonction depuis juillet 2005 et de l'Assistante de Direction qui n'est en place que depuis juin 2007. Le recrutement des autres agents est, dit-on, subordonné au démarrage effectif du DD.

#### ◆ *L'élaboration des documents de gestion*

Aussitôt après son recrutement, la Gestionnaire a préparé un certain nombre de supports de planification et de gestion, notamment :

- *Le Cadre Logique de mise en œuvre du Projet (annexe 1)*

---

<sup>3</sup> Initialement, l'équipe de gestion devrait être constituée de 4 personnes, à savoir une gestionnaire et 3 agents locaux. La décision de recruter un personnel d'appui notamment une Assistante de Direction et un chauffeur, en vue de renforcer l'équipe de gestion du projet, a été prise suite à la demande faite par le PNUD lors de la première réunion du Comité de Pilotage qui s'est tenue le 27 octobre 2005. Un réaménagement budgétaire a alors été fait.

Un cadre logique du Projet a été élaboré pour servir d'outil de planification des activités. Ce cadre logique relativement bien détaillé permet d'identifier les résultats majeurs du Projet, les effets prévisibles de ces résultats, ainsi que les activités dont la mise en œuvre concourt à l'atteinte desdits résultats.

○ *Le Programme annuel d'activités août 2005-juillet 2006 (annexe 2)*

Un programme annuel d'activités et de budget couvrant la période d'août 2005 à juillet 2006 a été élaboré. Ce programme avait planifié la réalisation d'un certain nombre d'activités devant déboucher sur les produits ci-après :

- le personnel est recruté et équipé pour l'exécution du Projet ;
- les supports de planification et d'exécution des activités du Projet sont élaborés ;
- les visites de terrain en vue du mapping sont effectuées ;
- la population cible est clairement identifiée, informée et sensibilisée ;
- les structures d'appui au Projet sont identifiées et sélectionnées ;
- les Autorités administratives et politiques sont informées ;
- les premiers micro-projets d'AGR sont réceptionnés ;
- les capacités des personnels des structures d'appui sont renforcées ;
- les micro-projets sont financés et mis en œuvre ;
- les micro-projets sont suivis et évalués.

○ *Le Plan de travail sur la période de juin à décembre 2006 (7 mois) (annexe 3)*

Aux termes de la première année calendaire de mise en œuvre du Projet sous la houlette de la Gestionnaire et couvrant la période de juillet à décembre 2005, un plan de travail de sept (7) mois sur la période de juin à décembre 2006 a été élaboré, faisant coïncider l'exercice budgétaire du Projet à l'année budgétaire nationale. Les produits escomptés de ce plan de travail étaient les suivants :

- les ex-combattants et les ex-membres des milices ont reçu une formation professionnelle ;
- les bénéficiaires cibles sont placés dans le secteur privé ;
- des systèmes de micro crédits sont mis en place et sont opérationnels ;
- des Activités Génératrices de revenus sont identifiées et opérationnelles ;
- les structures de sous-traitance ont bénéficié d'appui et leurs capacités d'intervention sont renforcées ;
- des activités culturelles et sportives sont organisées avec la participation des ex-combattants et des ex-miliciens ;
- les ex-combattants et ex-membres des milices atteints par le VIH/SIDA bénéficient de prises en charge.

○ *Le Plan de travail annuel de 2007 (annexe 4)*

Ce plan de travail a été rédigé sous un format qui met l'accent sur la proportion des ressources à utiliser de janvier à décembre 2007 (12 mois), conformément aux grandes lignes d'activités prévues dans le budget initial du projet. Contrairement aux deux premiers plans de travail, celui-ci met moins l'accent sur les détails d'activités à réaliser de façon chronologique sur la période indiquée.

- *Le Guide de pré-évaluation des capacités des structures potentielles de sous-traitance (annexe 5)*

Le principe d'intervention du Projet repose sur la mobilisation de sous-traitants dont la compétence doit être évaluée. Un guide pour l'évaluation des structures potentielles de sous-traitance a été élaboré à cet effet. Il devrait recueillir des structures concernées, des informations générales (expérience dans le domaine d'activité spécifié, existence légale, existence d'un compte bancaire...), des informations relatives au matériel et à l'équipement (désignation, quantité et état) et aux ressources humaines (qualification notamment).

- *Le Guide d'évaluation des capacités des structures potentielles de sous-traitance (annexe 6)*

Contrairement au guide de pré-évaluation qui est utilisé lors des missions de terrain, le guide d'évaluation constitue la fiche de notation préparée pour le comité de sélection des structures d'appui. Il comprend cinq (5) principales rubriques cotées en fonction de leur importance. Celles-ci sont relatives aux (i) compétences et expérience, aux (ii) Appuis extérieurs ou partenaires, aux (iii) ressources disponibles, aux (iv) rôles et fonctions et aux (v) systèmes et structures.

- *Le Guide d'élaboration de micro-projets (annexe 7)*

La mise en œuvre de micro-projets générateurs de revenus constitue l'une des composantes clé du Projet. L'élaboration de ces micro-projets doit obéir à un format ou à un canevas précis qui prenne en compte les exigences de présentation du bailleur de fonds, ainsi que les éléments ou critères qui facilitent sa compréhension et son analyse. Le guide qui a été élaboré doit être suivi scrupuleusement par les structures qui auront en charge l'élaboration des dossiers de micro-projets.

- *Le Guide de sélection des micro-projets (annexe 8)*

Selon le bailleur de fonds et selon la nature du financement (subvention ou crédit), les critères d'évaluation peuvent être différents d'un projet à un autre. Les critères de sélection retenus dans le guide concernent la justification et le contexte du projet (identification de la population cible, de ses besoins, niveau d'implication des bénéficiaires) ; la pertinence du micro-projet (cohérence entre les objectifs du micro-projet et les objectifs du Projet ; impact du micro-projet sur la population, cohérence entre les activités et les produits...).

- *La fiche de profilage de la population cible(annexe 9)*

La fiche de profilage de la population cible est le support d'enregistrement des ex-miliciens et des membres des groupes d'auto-défense lors des missions de terrain. Les informations recueillies à partir de ces chiffres devraient servir de base pour l'opération de profilage proprement dite de la population cible qui devrait fournir des informations plus détaillées. La fiche de profilage contient ainsi, les informations suivantes : nom et prénoms, date de naissance, sexe, niveau d'étude, activité exercée avant le 19 septembre, activité souhaitée (non militaire), milice d'origine localité (Sous/préfecture, village, canton) ainsi que les contacts (téléphone, cellulaire, E-mail).

### **3.2.1.2 Les activités d'exécution du Projet**

De façon générale, les activités d'exécution du Projet sont des activités qui sont pour la plus part initiées, coordonnées ou exécutées par l'Unité de gestion. Elles sont nombreuses et variées et leur exécution permet d'atteindre les résultats majeurs du Projet. Pour la première année, les activités que l'équipe de gestion a prévu d'exécuter sont les suivantes : **i)** *l'information et la sensibilisation des parties prenantes*, **ii)** *l'identification des structures d'appui ou de sous-traitance*, **iii)** *la mise en place du Comité de sélection de micro-projets*, **iv)** *la mise en place des premiers micro-projets*, **v)** *l'organisation des premières manifestations à caractère sportif et culturel*, et **vi)** *la mise en place du dispositif de suivi-évaluation des micro-projets*.

- ◆ *L'information et la sensibilisation des parties prenantes*

En plus de la production des documents de gestion, la phase préparatoire de la mise en œuvre a enregistré des missions de terrain dans les différents départements cibles du Projet, à savoir Soubré, Sassandra, San-Pédro et Tabou. Ces missions visaient à :

- informer et sensibiliser toutes les composantes de la population, comprenant les Autorités administratives et politiques (Préfets, Sous-préfets, Présidents de Conseils généraux, Maires, Députés), et spécialement la population cible composée des ex-combattants et ex-miliciens, sur l'avènement du Projet ;
- identifier les structures potentielles d'appui dans les domaines de la formation professionnelle, de l'élaboration de projets, de la distribution du micro-crédit, de l'encadrement des promoteurs, de l'organisation d'événements à caractère culturel et sportif et de la lutte contre le VIH ;
- identifier les représentants des groupes cibles (ex-combattants et ex-membres des milices), connaître leurs organisations, les effectifs des différents groupes et collecter les informations individuelles nécessaires à leur orientation en matière de réinsertion.

A chaque groupe rencontré, l'équipe de mission explique le bien fondé du Projet, les objectifs visés, précise les bénéficiaires directs et indirects, les différentes composantes et les modalités de leur exécution, les conditions de financement des micro-projets de AGR, les initiatives à développer en vue de la cohésion sociale, etc. Aux termes de chaque présentation, l'équipe de mission se prête aux questions de ses interlocuteurs pour donner davantage de détails si nécessaire.

◆ *L'identification des structures d'appui ou de sous-traitance*

A l'issue des différentes missions de terrain, de nombreuses structures ont été identifiées pour apporter leurs appuis dans divers domaines, notamment la formation professionnelle des groupes cibles, la distribution du crédit de financement des micro-projets, l'élaboration des dossiers et le suivi de micro-projets de réinsertion, l'organisation d'activités sportives et culturelles, etc. Le tableau en annexe 16 donne un aperçu de l'éventail des structures locales pouvant collaborer à la mise en œuvre du Projet de réinsertion.

◆ *La mise en place du Comité de sélection des micro-projets (CSP)*

Pour statuer sur la sélection des micro-projets à financer, il était prévu de mettre en place un Comité chargé de faire la sélection des micro-projets. Trois principales réunions ont été tenues à l'effet de déterminer la composition et les modalités de fonctionnement de ce comité. A l'issue de la dernière réunion tenue le 29 septembre 2005, l'on prévoyait 14 membres permanents et un membre non permanent. Les structures suivantes seraient représentées au CSP : *Ministère d'Etat Ministère du Plan et du Développement (1 membre) ; PNDDR/RC (2 membres<sup>4</sup>), CTB (1 membre) ; PNUD (6 membres<sup>5</sup>), ONUCI/DDR (4 membres<sup>6</sup>)*. Le membre non permanent serait une structure privée désignée par le PNR/RC selon la spécificité du projet. Du fait d'un processus DDR non linéaire, ce comité n'a jamais vu le jour.

◆ *La mise en place des premiers micro-projets et l'organisation des premières manifestations à caractère sportif et culturel*

---

<sup>4</sup> Il s'agit du (i) Coordonnateur Réinsertion et du (ii) Coordonnateur Réhabilitation Communautaire.

<sup>5</sup> Il s'agit du (i) Représentant Résident Adjoint/ Opérations, (ii) du Coordonnateur PALCP, (iii) du Conseiller National Post-Crise, (iv) du Gestionnaire du Projet, du (v) Spécialiste Genre et du (vi) Spécialiste VIH/SIDA.

<sup>6</sup> Il s'agit de la Section DDR, du Coordonnateur QIP, du Spécialiste genre et du Spécialiste VIH/SIDA.

Le premier programme d'activités élaboré par l'Unité de gestion du projet prévoyait sur la période, la mise en place de micro-projets de réinsertion pilotes dont l'évaluation devrait permettre de mieux ajuster la suite du programme de réinsertion.

De même, le programme d'activités projetait l'organisation des premières manifestations sportives et culturelles susceptibles de contribuer à l'amélioration de la cohésion sociale entre les différentes communautés vivant dans la zone cible du Projet.

◆ *La mise en place du dispositif de suivi-évaluation des micro-projets*

Le dispositif de suivi-évaluation comprend à la fois l'ensemble des supports de collecte des données sur l'évolution des micro-projets ainsi que les fréquences de collecte et de diffusion de ces données. L'exploitation des données à collecter permet de suivre l'évolution des indicateurs de performance des micro-projets.

Les résultats obtenus de l'exécution du projet ont été orientés par les décisions du Comité de Pilotage (CP) du Projet ainsi que celles du Comité Paritaire de Gestion (CPG) du FDIB. Durant les trois années d'exécution du projet, les grandes orientations données par ces deux Comités sont les suivantes.

**Décisions du Comité de Pilotage du Projet**

Le Comité de Pilotage a tenu régulièrement ses réunions semestrielles. Il a pris un certain nombre de mesures d'orientation et de facilitation nécessaires à la mise en œuvre du Projet. C'est ainsi que :

- **à la réunion du 27 octobre 2005, le Comité de pilotage a :**
  - entériné le recrutement de la Gestionnaire du Projet ;
  - autorisé la prorogation d'un an, la durée d'exécution du Projet ;
  - approuvé la réorientation stratégique du Projet basée sur des actions en faveur des ex-miliciens, en attendant que les conditions permettent d'élargir cette cible aux ex-combattants ;
  - approuvé le Plan d'activités établi sur la période d'août 2005 à juillet 2006 ;
  - approuvé la proposition du PNUD de doter l'Unité de gestion du Projet d'un personnel d'appui. Il a demandé au PNUD de présenter un réaménagement budgétaire à cette fin.
- **à la réunion de concertation du 6 juin 2006, le Comité de pilotage a :**
  - autorisé la poursuite du processus de recrutement des autres agents de l'Unité de gestion, tout en subordonnant la signature des contrats au démarrage effectif du DDR ;
  - demandé au PNUD de transmettre les détails des activités menées avec la provision de 100 000 euros allouées à l'Unité Post-Crise sur la contribution du FDIB ;
  - suggéré au PNUD de donner plus de détails sur les dépenses effectuées en ajoutant au tableau budgétaire des colonnes supplémentaires indiquant la pourcentage des dépenses par ligne budgétaire, les dépenses mensuelles, les périodes auxquelles ces dépenses ont été faites...
- **à la réunion du 9 octobre 2006<sup>7</sup>**, la question du profilage des ex-combattants sur la base des listes des bénéficiaires transmises par le PNUD a été discutée. Etant donné que l'activité de profilage des ex-miliciens n'a pas été initialement prévue par le projet et donc non budgétisée, le PNUD a suggéré qu'une proportion du budget destinée à la ligne formation professionnelle soit

<sup>7</sup> Le Consultant a assimilée cette réunion à une réunion du Comité de Pilotage, en raison de la qualité et du nombre des participants.

utilisée pour financer cette activité. Au cours de cette réunion, le PNDDR/RC est revenu sur la question de délai d'exécution qu'il a souhaité voir prorogé de 12 mois supplémentaires.

### **Décisions du CPG du FDIB**

- Le **14 juin 2005**, un mandat est donné respectivement à la CTB pour effectuer un suivi plus rapproché du projet et au FDIB pour adresser un courrier à la Primature rappelant qu'il (FDIB) ne peut être tenu à l'écart de la sélection des candidats aux différents postes du projet. Enfin, il a été demandé au PNUD et à l'ex PNDDR/RC de s'abstenir de tout acte symbolique pouvant être interprété comme un début d'exécution du projet dans le seul but d'éviter la rétrocession éventuelle des fonds.

- Le **28 avril 2006**, un courrier a été adressé au PNUD pour rappeler la fin contractuelle du projet en décembre 2006 et recommander, aussitôt, une suspension du contrat pour le personnel sans activité à l'effet de réduire les frais de fonctionnement de la cellule projet.

- Le **14 décembre 2006**, ultime prorogation du projet d'un an, jusqu'en décembre 2007. Si une demande formelle n'est plus nécessaire pour opérer les prochaines prolongations, le CPG du FDIB a tenu, en revanche, à ce qu'un chronogramme d'activités lui soit soumis pour validation. Ensuite répondant à une requête du PNUD et de l'ex-PNDDR, le CPG a donné son accord pour procéder au recrutement du Chauffeur et de l'Assistante de Direction ainsi qu'au financement du profilage des 4221 ex-miliciens répertoriés dans le Sud-ouest, pour un montant de 50 000 euros.

- Le **10 octobre 2007**, le FDIB recommandé au PNUD de procéder à la clôture opérationnelle et financière du projet et de lui soumettre une nouvelle requête de financement associé à un document de projet. Le CPG du FDIB a formalisé cette décision par son courrier du 13 novembre 2007 adressé au PNRRC et au PNUD (voir annexe 17). Le PNDDR/RC, en sa qualité de Directeur National du projet, a transmis le rapport final d'exécution du projet ainsi que le nouveau document de projet intitulé *Projet d'Appui à la Ré(Insertion) des Jeunes à Risque (PARJ)* le 20 décembre 2007, respectant ainsi le délai fixé par le bailleur (voir annexe 18).

### **3.2.2 Résultats de l'exécution financière**

L'exécution financière du Projet sur la période du 22 décembre 2004 au 7 décembre 2007, puis projetée au 31 décembre 2007 est résumée dans le tableau 1 ci-après.

Tableau 1 : exécution financière sur les 3 années du Projet (en euros)

BESOINS IDENTIFIES	Budget initial	Dépenses 2005	Dépenses 2006	Dépenses 2007	Total Dépenses 2005, 2006 et 2007	Solde au 7 décembre 2007	Taux d'exécution (%)
<b>PERSONNEL INTERNATIONAL</b>							
<i>Gestionnaire de Projet</i>	48 000,00	10 916,10	27 872,39	31 013,83	69 802,33	-21 802,33	145,42%
<i>Provision Consultants International ou local</i>	25 000,00	0,00	0,00	3 048,98	3 048,98	21 951,02	12,20%
<i>Provision fonctionnement Unité Post-Crise</i>	100 000,00	100 000,00	0,00	0,00	100 000,00	0,00	100,00%
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>173 000,00</b>	<b>110 916,10</b>	<b>27 872,39</b>	<b>34 062,81</b>	<b>172 851,31</b>	<b>148,69</b>	<b>99,91%</b>
<b>PERSONNEL NATIONAL</b>							
<i>Agent local (AGR-Micro-crédit)</i>	15 600,00	0,00	0,00	0,00	0,00	15 600,00	0,00%
<i>Agent local (Formation Professionnelle)</i>	15 600,00	0,00	0,00	0,00	0,00	15 600,00	0,00%
<i>Agent local (Sport et Culture)</i>	15 600,00	0,00	0,00	0,00	0,00	15 600,00	0,00%
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>46 800,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>46 800,00</b>	<b>0,00%</b>
<b>PERSONNEL D'APPUI</b>							
<i>Assistante</i>	18 705,00	0,00	639,03	8 522,02	9 161,04	9 543,96	48,98%
<i>Chauffeur</i>	8 544,00	0,00	0,00	0,00	0,00	8 544,00	0,00%
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>27 249,00</b>	<b>0,00</b>	<b>639,03</b>	<b>8 522,02</b>	<b>9 161,04</b>	<b>18 087,96</b>	<b>33,62%</b>
<b>SUIVI ET EVALUATION</b>							
<i>Missions de Suivi-Evaluation</i>	15 000,00	1 017,75	9 451,53	0,00	10 469,28	4 530,72	69,80%
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>15 000,00</b>	<b>1 017,75</b>	<b>9 451,53</b>	<b>0,00</b>	<b>10 469,28</b>	<b>4 530,72</b>	<b>69,80%</b>
<b>SOUS-TRAITANCE</b>							
<i>Activités Génératrices de Revenus (AGR)</i>	375 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	375 000,00	0,00%
<i>Micro-crédit</i>	267 500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	267 500,00	0,00%
<i>Formation professionnelle</i>	400 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	400 000,00	0,00%
<i>Sport et Culture</i>	250 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	250 000,00	0,00%
<i>Placement Secteur privé</i>	125 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	125 000,00	0,00%
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>1 417 500,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>1 417 500,00</b>	<b>0,00%</b>
<b>FORMATIONS ET SEMINAIRES</b>							
<i>Renforcement de capacités, Ateliers formation</i>	41 013,00	0,00	1 204,28	302,76	1 507,04	39 505,96	3,67%
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>41 013,00</b>	<b>0,00</b>	<b>1 204,28</b>	<b>302,76</b>	<b>1 507,04</b>	<b>39 505,96</b>	<b>3,67%</b>
<b>EQUIPEMENTS</b>							
<i>Véhicule Projet 4x4</i>	35 000,00	28 819,58	0,00	0,00	28 819,58	6 180,42	82,34%
<i>Matériel informatique</i>	20 000,00	17 300,11	0,00	0,00	17 300,11	2 699,89	86,50%



<i>Matériel de bureau</i>	15 000,00	6 407,49	191,78	0,00	6 599,27	8 400,73	44,00%
<i>Consommables de bureau</i>	20 000,00	458,18	1 020,31	469,60	1 948,09	18 051,91	9,74%
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>90 000,00</b>	<b>52 985,36</b>	<b>1 212,09</b>	<b>469,60</b>	<b>54 667,05</b>	<b>35 332,95</b>	<b>60,74%</b>
<b>DIVERS</b>							
<i>Frais de fonctionnement divers</i>	50 000,00	2 050,68	5 487,59	6 356,25	13 894,53	36 105,47	27,79%
<i>Rapports et divers documents</i>	10 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	10 000,00	0,00%
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>60 000,00</b>	<b>2 050,68</b>	<b>5 487,59</b>	<b>6 356,25</b>	<b>13 894,53</b>	<b>46 105,47</b>	<b>23,16%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1 870 562,00</b>	<b>166 969,89</b>	<b>45 866,92</b>	<b>49 713,45</b>	<b>262 550,26</b>	<b>1 608 011,74</b>	<b>14,04%</b>
<b>FRAIS DE GESTION DEX (5%)</b>	<b>98 450,00</b>	<b>6 741,86</b>	<b>4 242,05</b>	<b>1 115,36</b>	<b>12 099,27</b>	<b>86 350,73</b>	<b>12,29%</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>1 969 012,00</b>	<b>173711,75</b>	<b>50 108,97</b>	<b>50 828,81</b>	<b>274 649,53</b>	<b>1 694 362,47</b>	<b>13,95%</b>

Au total, sur les trois années d'exécution du Projet (Janvier 2005-décembre 2007), seulement 13,95% de l'enveloppe financière globale prévue de 1 969 012 euros (1 290 884 267 FCFA) ont été consommés, soit le montant de 274 649,53 euros (180 158 282 FCFA). Le solde budgétaire au 07 décembre 2007 est de 1 694 362,47 euros (1 111 428 923 FCFA). Les lignes budgétaires les plus consommées sont celles relatives au fonctionnement de l'administration avec (i) le salaire du Personnel international (99,91%), (ii) les frais de Suivi-Evaluation (69,80%), (iii) le salaire du personnel d'appui (33,62%), (iv) les équipements professionnels (60,74%). Les charges d'opération (formation, placement dans le secteur privé, financement de micro-projets AGR, n'ont pratiquement consommé aucune ressource budgétaire.

A la fin de l'année, c'est-à-dire au 31 décembre 2007, le solde budgétaire s'élève à 1 692 362,47 Euros avec une prévision de dépenses de 2000 euros sur la période du 7 au 31 décembre 2007. Celles-ci sont relatives aux frais de fonctionnement de la cellule projet (révision du véhicule, vidange, communication et autres frais de maintenance divers).

Dans l'ensemble, le faible niveau d'exécution financière sur les trois années d'exécution (13,95%<sup>8</sup>) reflète bien le faible niveau d'exécution technique du Projet.

<sup>8</sup> Le présent taux d'exécution concerne la période du 22 décembre 2004 ( date de signature de la Convention de financement et de mise en œuvre) au 7 décembre 2007 (date d'arrêt des comptes au PNUD). A la date du 31 décembre, 2007, le taux d'exécution est estimé à 14,05% avec une estimation de dépenses de 2 000 euros sur la période du 7 au 31 décembre 2007.

## **IV ANALYSE DES RESULTATS PAR COMPOSANTE**

L'exercice d'analyse des résultats se fera selon l'axe des composantes du Projet. L'analyse exploitera la structuration du Projet telle que décrite dans le document de formulation et reprise dans le Cadre Logique. L'analyse mettra en évidence le degré de réalisation des activités et d'atteinte des résultats par composante. En plus des trois composantes identifiées dans le document de Projet et dans le Cadre logique, la mission a identifié «l'Appui à l'Unité de gestion» comme la quatrième composante du Projet. Les résultats de l'analyse sont consignés dans les tableaux en annexe (voir annexes 12, 13, 14 et 15).

L'analyse de ces tableaux indique que c'est seulement dans la composante administrative «Appui à la gestion du Projet» que des résultats significatifs ont été enregistrés à plus 65%, avec un taux de réalisation estimé à plus de 90%. Dans les autres composantes, aucun résultat technique n'a été réalisé à plus de 25%.

### **4.1 Résultats de la Composante « Appui à la gestion du Projet »**

Les résultats enregistrés proviennent en général d'activités préalables à l'existence même du Projet ou d'activités préparatoires à sa mise en œuvre. Dans cette composante, les résultats attendus sont :

#### **4.1.1 La Convention de financement du Projet est signée**

Dès le 22 décembre 2004, la Convention de financement a revêtu les signatures des cinq Autorités signataires, à savoir : le Président du FDIB, le Directeur national du projet (ex-CNDDR), l'Ordonnateur national (DGCPT), le Co-Ordonnateur (CTB) et l'Agence d'exécution (PNUD). Mieux, la signature de la convention a été suivie du virement dans le compte du PNUD dès janvier 2005, du montant de 1 772 110,8 euros (1 162 428 484,03 FCFA) correspondant à 90% du montant de la contribution belge au financement du Projet.

#### **4.1.2 L'Unité de gestion est mise en place et est opérationnelle**

La mise en place de l'Unité de gestion a débuté en mars 2005 par la publication dans la presse écrite de l'avis de recrutement du Gestionnaire. Elle s'est matérialisée en juillet 2005 par le recrutement de la Gestionnaire. Par la suite, le processus de recrutement de l'Assistante de Direction et du Chauffeur est également entamé par la publication des postes les 24 et 25 décembre 2005. Ce n'est finalement que le 18 juin 2007 que l'Assistante de Direction a pris fonction après plusieurs négociations entre les différentes parties impliquées dans la mise en œuvre. En effet, il n'y avait pas de consensus autour de la question du recrutement du personnel d'appui que le bailleur subordonnait au démarrage effectif du DD. Pour les mêmes raisons, le processus de recrutement du Chauffeur est allé à son terme sans que celui-ci ne soit engagé. Comme pour le chauffeur, le recrutement du personnel national (Agents locaux) est soumis au désarmement/démantèlement des combattants et des miliciens.

La mise en place de l'Unité de gestion est aussi matérialisée par l'acquisition des ressources matérielles qui permettent d'assurer le fonctionnement et de conduire les opérations du Projet. Ainsi ont été acquis le véhicule, les équipements informatiques et bureautiques, les consommables de bureau, etc.

#### **4.1.3 Les supports de planification et de gestion du Projet sont élaborés et sont disponibles**

L'élaboration de ces outils a été parmi les premières diligences exécutées par la gestionnaire aussitôt après son recrutement. Ainsi, ont été élaborés les supports de planification et de gestion suivants :

- Cadre logique de mise en œuvre du projet (voir annexe 1) ;
- les programmes annuels d'activités et les plans de travail révisés (voir annexes 2, 3, et 4) ;
- Guides de pré-évaluation et d'évaluation des capacités des structures potentielles d'appui (voir annexes 5 et 6) ;
- Guide d'élaboration de projets de sous-traitance (voir annexe 7) ;

*Projet CIV10-00036388, financé par le Fonds de Développement Ivoir-Belge (FDIB),*

26

*Rapport d'évaluation*

*PNUD/Unité Post-Crise, janvier 2008*

- Guide de sélection des micro-projets (voir annexe 8) ;
- Fiche de profilage de la population cible (voir annexe 9).

Ces outils ont été validés par les principaux partenaires de mise en œuvre du projet (PNDDR/RC, ONUCI/DDR, CTB et PNUD) et sont disponibles. Ils constituent des supports indispensables à une bonne exécution du projet, mais ils auraient été mieux valorisés s'ils avaient été « négociés » auprès des structures potentielles de sous-traitance qui auront à les utiliser.

#### **4.1.4 Les parties prenantes du Projet dans la zone d'exécution (Autorités administratives, politiques, Conseillers généraux, Conseillers municipaux) et les bénéficiaires sont informées et sensibilisées**

Les parties prenantes du Projet dans la zone d'exécution (Autorités administratives, politiques, Conseillers généraux, Conseillers municipaux) et les bénéficiaires ont été informées et sensibilisées sur la pertinence et les avantages du Projet dans le cadre de missions ayant parcouru les quatre (4) départements cibles. Les missions ont également été mises à profit pour identifier les structures potentielles de sous-traitance dans les divers domaines concernés : formation professionnelle, cabinets de placements, insertion dans des AGR, IMF, Cabinets d'études de micro-projets, Promoteurs d'activités sportives et culturelles, etc. Il importe de noter que lors des missions sur le terrain, les institutions de développement local comme les Conseils généraux et les Mairies ont simplement été informées au même titre que l'Administration générale (Préfectures et Sous-Préfectures). Cette approche n'est pas de nature à favoriser la pérennisation et l'ancrage du Projet au niveau local.

### **4.2 Résultats de la Composante « Formation professionnelle »**

Quatre (4) principaux résultats sont attendus sous cette composante.

#### **4.2.1 Les populations cibles directes et indirectes sont identifiées**

A l'occasion des missions sur le terrain, de nombreuses informations et données relatives aux populations cibles directes (ex-combattants et ex-miliciens) ont été collectées, notamment leurs bases géographiques, leurs groupes d'appartenance, leurs effectifs, leurs objectifs, leurs activités, leurs projets et perspectives de vie, etc. Au terme des missions de terrain, les effectifs d'ex- miliciens sont établis à environ 4221, répartis par département comme suit :

- Département de Sassandra : environ 950 ;
- Département de San Pédro : environ 942 ;
- Département de Tabou : environ 819 ;
- Département de Soubré : environ 1510.

#### **4.2.2 Les groupes cibles sont mieux connus en effectifs et profils professionnels des membres**

Pour connaître le profil des groupes cibles, il aurait fallu conduire le profilage des 4221 membres des milices. L'évaluation du coût du profilage a été réalisée et l'opérateur technique (SITEL) a été choisi. Bien que cela n'était pas prévu initialement au budget du Projet, la CTB a donné son accord pour que le coût du profilage puisse être distrait de la contribution destinée au financement du Projet de réinsertion. Mais pour cause de divergence de points de vue entre l'ONUCI/DDR et les partenaires d'exécution (PNDDR/RC et PNUD) sur l'opportunité de l'opération, le profilage n'a pu être réalisé. Toutefois, le PNDDR/RC détient les listes de certains groupes cibles (ex-miliciens et groupes d'auto-défense) avec quelques informations sommaires.

### **4.2.3 Les groupes cibles ont bénéficié de formation professionnelle**

Pour que les groupes cibles bénéficient de formation professionnelle, il faut connaître leurs besoins professionnels, ce qui découle du profilage qui n'a pas été effectué. Dans ces conditions, il n'était pas possible pour le Projet de dérouler les activités de formation qui sont adressées directement aux bénéficiaires et auxquelles ils se doivent de participer.

Dès lors que le profilage n'est pas effectué, il est impossible de connaître les besoins de formation des miliciens, et de leur dispenser des formations utiles et efficaces.

### **4.2.4 Les structures de sous-traitance sont sélectionnées et leurs capacités renforcées**

De nombreuses structures de sous-traitance ont été identifiées dans les différents départements. Elles n'ont cependant pas été sérieusement évaluées et sélectionnées pour intervenir chacune dans son domaine de compétence. La sélection et le renforcement des capacités des structures de sous-traitance sont deux activités qui sont subordonnées à la disponibilité des groupes cibles, donc à la réalisation du profilage des miliciens.

## **4.3 Résultats de la Composante « Réinsertion socio-économique des groupes cibles dans des AGRs »**

Les résultats attendus de cette composante sont les suivants :

**4.3.1 Les membres des groupes cibles ont bénéficié de la formation professionnelle et sont insérés dans le secteur privé ;**

**4.3.2 Des systèmes et mécanismes de micro-crédit pour le financement des micro-projets sont mis en place et sont opérationnels ;**

**4.3.3 Des Activités Génératrices de Revenus sont identifiées, évaluées et exploitées ;**

**4.3.4 Des structures de sous-traitance ont bénéficié de renforcement de capacité pour la promotion et l'exploitation des opportunités d'AGR ;**

**4.3.5 Les micro-projets sont suivis et évalués régulièrement.**

Aucun de ces résultats ne pouvait être atteint car les activités proprement dites de réinsertion économique de la population cible ne pouvaient se réaliser sans formation professionnelle de (re)qualification, formation elle-même subordonnée au désarmement, à la démobilisation et au profilage des ex-combattants et ex-miliciens.

On note cependant que des activités concourant à l'atteinte de certains résultats attendus dans la présente composante n'ont pas été réalisées, sans pour autant que l'on puisse prendre prétexte du non désarmement et du non profilage des ex-combattants et des ex-miliciens.

Ainsi, l'identification et l'évaluation des Activités Génératrices de Revenus auraient pu être réalisées de façon exhaustive, ce qui aurait permis de disposer d'une base de données assez fournie sur les micro-projets type AGR et spécifiques à chaque zone cible du Projet. A partir d'une telle base de données, il aurait été certainement plus aisé de projeter et de caractériser les filières à fort potentiel d'Activités Génératrices de Revenus, de définir les modules de formation susceptibles de mieux « outiller » les promoteurs à la maîtrise de leurs futures activités, et de faire des recommandations d'activités aux personnes cibles qui seraient dans l'embarras, en toute connaissance de cause.

De même, la mise en place des systèmes et mécanismes de micro crédit n'est en aucune façon dépendante du profilage des miliciens. En effet, ce résultat procède de l'évaluation exhaustive des IMF de la zone, de

négociations avec ces IMF sur les modalités pratiques de distribution et de recouvrement du crédit. Ces négociations devaient permettre de convenir :

- du canevas type de rédaction des demandes de financement ;
  - des grilles à utiliser pour l'analyse des demandes de financement (connaissance du promoteur, de l'environnement technique et commercial de l'activité, des indicateurs de rentabilité financière, etc.);
  - des montants plafonds et de la durée maximale du crédit ;
  - des taux d'intérêt débiteurs applicables en fonction de la durée du crédit ;
  - du niveau minimal de l'apport personnel du promoteur ;
  - des garanties requises (montant et nature) ;
  - du dispositif de suivi et de coaching du promoteur ;
  - des modalités de recouvrement du crédit, etc.

La conclusion de ces négociations aurait permis à l'Unité de gestion du Projet d'être prête pour un démarrage rapide des activités de réinsertion des groupes cibles en cas de levée des obstacles à la mise en œuvre de ces activités.

#### **4.4 Résultats de la Composante « Réinsertion sociale des groupes cibles à travers des activités sportives et culturelles »**

Les résultats attendus de la présente composante sont au nombre de trois et sont libellés comme suit :

##### **4.4.1 Des infrastructures sportives et culturelles sont en général dotées de moyens et de capacités d'exploitation renforcées et sont plus opérationnelles ;**

##### **4.4.2 Les populations cibles participent à des activités sportives et socioculturelles ;**

##### **4.4.3 Les éléments des populations cibles atteints du VIH sont pris en charge.**

Comme dans la composante précédente, aucun résultat significatif n'a été enregistré dans la composante « Réinsertion sociale des groupes cibles à travers des activités sportives et culturelles ». En effet, l'atteinte des résultats dans la présente composante est, plus que dans les autres, subordonnée au désarmement des miliciens. Les membres des milices n'ayant pas encore été désarmés, l'Unité de gestion du Projet n'a pu que faire l'identification de quelques infrastructures sportives et culturelles, ainsi que des structures potentielles de sous-traitance d'activités sportives et culturelles. L'évaluation des capacités d'accueil et des besoins de réhabilitation des infrastructures identifiées n'a pas été réalisée. De même, les capacités réelles des structures de sous-traitance à maîtriser l'organisation d'événements sportifs et culturels, rassemblant de nombreuses personnes de différentes communautés, n'ont pas été appréhendées. Leurs capacités à prévenir et à contrôler les dérapages éventuels n'ont pas non plus été évaluées.

**En résumé de tout ce qui précède**, on peut dire que sur le terrain, les résultats obtenus sont largement en deçà de ce qu'on pouvait espérer après une période d'exécution de trois ans. Le non profilage des miliciens est avancé comme l'obstacle à l'exécution de certaines activités. Et pourtant, du stock d'activités non encore exécutées, nombreuses sont celles qui n'ont pas de lien de subordination au profilage. Parmi ces activités dont l'exécution n'est pas conditionnée par le profilage, on peut noter quelques unes ci-après :

- l'étude d'identification et d'évaluation des secteurs à fort potentiel de création d'emplois pour absorber les bénéficiaires du Projet ;
- l'étude d'évaluation du potentiel des opportunités d'Activités génératrices de Revenus dans les secteurs économiques de la zone d'intervention du Projet. De telles études auraient permis d'avoir des connaissances plus fines des opportunités de création d'emplois dans les différents secteurs

d'activités économiques, ainsi que des Activités Génératrices de Revenus dans la zone d'intervention du Projet. La caractérisation des opportunités de réinsertion sur les plans commercial et financier aurait aidé (si nécessaire) à orienter les choix des bénéficiaires qui auraient été dans l'embarras ;

- l'identification, l'évaluation et la sélection des structures de micro financement. Si cette activité avait été réalisée, elle aurait permis de faire le choix des IMF sous-traitantes dans chaque localité, d'entamer les négociations sur les modalités de collaboration, quitte à attendre le démarrage effectif des activités proprement dites de réinsertion avant de signer les conventions ;
- l'identification, l'évaluation et la sélection des structures de sous-traitance dans les domaines de l'élaboration des dossiers de micro-projets. Cette activité aurait permis au Projet de partager avec les structures sous-traitantes identifiées et sélectionnées, les canevas de rédaction des micro-projets, dans le cadre de sessions de formation appropriées. Elle aurait également permis au Projet de négocier avec les sous-traitants une fourchette de rémunération de leurs prestations. Ainsi, les sous-traitants auraient été prêts pour intervenir rapidement en cas de démarrage des activités du Projet.

La réalisation effective des activités qui viennent d'être énoncées aurait constitué une avancée significative dans la préparation de la mise en œuvre du Projet, quelque soit les bénéficiaires et aussitôt que les obstacles concernant le profilage des groupes cibles auraient été levés.

Pour contourner l'obstacle que constitue le non désarmement des groupes cibles à l'exécution du Projet, il a été suggéré au cours d'une réunion informelle entre la CTB et le PNUD, en avril 2007, de réorienter la cible en direction de toutes les personnes à risque, et en particulier des jeunes à risque de la zone du Projet. Cette proposition de changement de cibles n'a fait l'objet d'aucune objection de la part du bailleur de fonds. Il conviendrait qu'elle soit validée formellement par le Comité de pilotage afin de permettre la relance du processus d'exécution du Projet.

Dans cette perspective de relance, il conviendrait de prendre avantage sur les acquis enregistrés pendant la phase préparatoire, en particulier la connaissance de l'environnement humain (autorités administratives et politiques locales, ressources humaines compétentes dans divers domaines d'intervention du Projet), de l'environnement socio-économique à travers les opportunités de réinsertion économique et les activités génératrices de revenus. Il faut cependant gérer ce changement de cap avec beaucoup de tact, en évitant de créer chez les groupes cibles initiaux (ex-combattants et ex-membres des milices) des frustrations qui pourraient conduire à des actions de nature à perturber l'exécution sereine du Projet, en réaction à cette réorientation qu'ils pourraient interpréter comme une trahison.

Pour limiter le niveau du risque ainsi encouru, il conviendrait de laisser ouvert à tous, l'accès au bénéfice du Projet de réinsertion, la seule condition à satisfaire par le bénéficiaire étant la signature d'un engagement à renoncer à tout autre avantage dans le cadre du programme de sortie de crise, dès lors qu'il émerge au Projet de réinsertion.

## V ANALYSE DE LA PERFORMANCE DU PROJET

En situation normale, la performance du Projet est analysée sous l'angle des indicateurs suivants :

- i) la pertinence du Projet ;
- ii) l'efficacité des résultats ;
- iii) l'efficience des moyens ;
- iv) les effets et les impacts du Projet ;
- v) la durabilité des résultats.

Ici, en raison du faible niveau d'exécution du Projet, l'analyse de la performance ne sera faite de façon exhaustive que sous l'angle de la Pertinence. Les autres indicateurs seront appréciés de façon sommaire.

### 5.1 Analyse de la pertinence du projet

A l'origine, le problème adressé par le Projet est d'appuyer l'ex-Commission Nationale de Désarmement, Démobilisation et Réinsertion (ex-CNDDR) dans le processus de sortie de crise en Côte d'Ivoire, à travers la réinsertion sociale et économique des ex-combattants et des ex-membres des milices. Analyser la pertinence du Projet revient donc à répondre à un certain nombre de préoccupations dont les suivantes :

- le Projet était-il nécessaire pour contribuer à la réussite de la sortie de crise ?
- la période d'exécution du Projet était-elle judicieuse au regard de l'environnement socio-politique qui prévalait ?
- les parties prenantes, et en particulier les populations cibles ont-elles été impliquées ou consultées pendant la préparation du Projet ?
- quelles opportunités de synergie sont envisagées et avec quelles autres initiatives ?

A chacune de ces préoccupations, la mission a trouvé les réponses ci-après :

#### 5.1.1 Le Projet était-il nécessaire ?

A l'évidence, tous les spécialistes de gestion des problèmes post-conflits armés sont d'avis que la mise en œuvre d'un programme de réinsertion socio-économique des ex-combattants est le meilleur gage de succès pour le retour à une situation de paix durable. De ce point de vue, on peut donc dire que la pertinence du présent Projet de réinsertion est avérée. Par ailleurs, de par sa cible géographique relativement localisée ne couvrant que quatre départements et de par le niveau relativement modeste des ressources financières mobilisées (1 969 012 euros), l'exécution du Projet de réinsertion revêt un caractère pilote. Elle est censée générer des enseignements qui, s'ils sont capitalisés par l'ex-PNDDR/RC ou par l'actuel PNRRRC, devrait servir de boussole à l'exécution du Programme national de réinsertion.

#### 5.1.2 La période choisie était-elle opportune ?

A cette question, la réponse est nuancée. En effet :

- *on peut répondre par la négative*, en raison du flou dans lequel baignait la situation sociopolitique nationale à cette période. En fait, un mois avant la signature de la convention de financement du Projet, soit en novembre 2004, le précaire cessez le feu militaire qui était en vigueur venait d'être violé par les Forces de Défense et de Sécurité (FDS). La tension sociale qui a résulté de la destruction des aéronefs de l'armée ivoirienne par l'armée française en guise de représailles (des soldats français auraient été tués au cours de l'attaque des FDS) était encore très vive. En décembre

2004, les deux premiers accords signés étaient devenus caduques (Linas Marcoussis et Accra I) faute de volonté réelle d'application par les parties signataires. Les hommes politiques étaient à la recherche d'un autre accord dont on pouvait douter qu'il puisse être appliqué. Dans un tel contexte, il faut être d'un optimisme à toute épreuve pour se convaincre que le désarmement et la démobilisation des ex-combattants commencent au début de l'année 2005 et que le Projet pourrait démarrer ses activités techniques sur le terrain ;

- *on peut répondre par l'affirmative* si l'on prend en compte le fait que dix sept (17) mois avant que le Projet ne soit soumis à financement au FDIB, les combattants belligérants avaient décidé (en juillet 2003) de cesser toutes hostilités armées et d'engager de fait les hommes politiques dans le processus de sortie de crise et de pacification du pays. Le fait que la CTB ait accepté très vite de financer le Projet qui lui avait été soumis en décembre 2004 traduisait certainement la confiance que les autorités belges avaient dans celles de la Côte d'Ivoire (les belligérants), en ce qui concerne le respect de leurs engagements. La réponse aurait pu être encore plus affirmative si les bénéficiaires cibles du Projet étaient constitués de tous les types de victimes de la crise (personnes à risques ou fragilisées par la crise). D'où la pertinence de la proposition de réorienter la cible du Projet en direction de toutes les personnes à risque qui peuvent aussi constituer à terme des menaces contre la paix et la stabilité sociales, si aucune attention ne leur est accordée.

### **5.1.3 Quelle démarche de préparation ?**

Dans quelle mesure la démarche de préparation du Projet a-t-elle associé ou impliqué les parties prenantes, et particulièrement les bénéficiaires potentiels ? A cette question, on peut répondre sans risque d'être contredit que les bénéficiaires visés n'ont été ni consultés et encore moins associés au processus de formulation du Projet. Vu la délicatesse et le caractère relativement nouveau de la problématique de réinsertion sociale et économique en situation post-crise, il aurait fallu prendre le temps de parler avec les bénéficiaires potentiels afin d'évaluer leur degré de disponibilité à se départir de leur statut de miliciens ou de combattants pour envisager leur avenir sous d'autres perspectives. En effet, bien que la pauvreté et le chômage des jeunes soient des facteurs favorisant de la crise, ce serait une erreur d'appréciation très grave que de minimiser ou de perdre de vue les motivations politiques et idéologiques qui sous-tendent leur présence dans les différentes unités de défense et d'auto-défense. La documentation qui a été parcourue par le consultant n'a fait aucune mention de contacts directs entre les initiateurs du Projet de réinsertion et les ex-combattants et ex-miliciens pendant la phase préparatoire. En réalité et à la décharge des initiateurs du Projet de réinsertion, il leur était difficile, voire impossible de faire autrement, vu qu'à la période de formulation (mi-2004), les combattants et les membres des milices qui sont les bénéficiaires potentiels n'étaient pas facilement accessibles. De plus, il n'était pas évident qu'à cette période, les groupes cibles potentiels soient disposés à adhérer à d'autres alternatives de sortie de crise qu'à la victoire militaire.

### **5.1.4 Quelles opportunités de synergie et avec quelles autres initiatives ?**

Comme indiqué plus haut, de par sa cible géographique localisée et de par le niveau modeste des ressources financières qui lui sont consacrées, le présent Projet de réinsertion revêt un caractère pilote dont les résultats devraient être à même d'inspirer et de guider la mise en œuvre d'autres projets adressant la même problématique de réinsertion socioéconomique des ex-combattants et ex-miliciens. De ce point de vue, la mission constate que le présent Projet est l'une des toutes premières initiatives concrètes d'accompagnement de l'ex-PNDDR/RC dans le cadre de ses activités de sortie de crise. A cet égard, il faisait figure de pionnier en la matière et l'environnement national n'offrait pas d'opportunités réelles de synergie avec d'autres projets. En effet, sur la période 2003-2004, les urgences humanitaires ont pris le pas sur toutes les initiatives de développement chez presque tous les partenaires au développement. Il a fallu attendre l'année 2005 pour initier des projets de transition vers le développement ou de relèvement précoce.



Les perspectives de sortie de crise étant beaucoup plus nettes depuis l'Accord Politique de Ouagadougou (APO) de mars 2007, les partenaires au développement précisent de plus en plus leurs intentions d'être aux côtés de la Côte d'Ivoire pour accompagner le processus de sortie de crise. Tout devrait donc être mis en œuvre pour que le Projet de réinsertion tire avantage des nouvelles initiatives d'appui à la consolidation de la paix et de la sécurité dans le pays.

## 5.2 Evaluation de l'efficacité des résultats

Pour atteindre efficacement les résultats attendus, le Projet a bénéficié de deux privilèges :

- la mise à disposition de l'Agence d'exécution (PNUD) en une fois et très rapidement, de 90% du montant total de la contribution attendue. Cette célérité dans la mise en place des financements a l'avantage de limiter les recours répétés aux procédures d'appels de fonds qui peuvent comporter quelques lourdeurs préjudiciables à l'exécution des activités et à l'atteinte efficace des résultats ;
- l'utilisation de la modalité d'exécution DEX qui permet un contrôle des ressources par le PNUD et l'utilisation de ses procédures pour l'acquisition des biens et services nécessaires à la mise en œuvre du Projet.

Malgré ces deux privilèges, les taux d'exécution financière sont restés très faibles (9% ; 13,38% et 13,95%, respectivement à mai 2006, Octobre 2007 et au 7 décembre 2007) en raison des multiples hésitations fondées sur des précautions excessives en matière de recrutement du personnel du projet.

De ce qui précède, la mission conclut que globalement, les résultats atteints par le Projet ne l'ont pas été de façon très efficace, notamment en ce qui concerne le recrutement des ressources humaines pour des activités internes ou pour des prestations de service. La mission reconnaît cependant que l'acquisition des biens matériels a été réalisée de façon efficace par le Projet.

## 5.3 Evaluation de l'efficience des moyens

La contribution financière pour la mise en œuvre du Projet a été mise à la disposition du PNUD dès janvier 2005, soit à peine deux semaines après la signature de la convention de financement. A partir de mars 2005, des dépenses sont engagées sur la contribution pour l'acquisition des biens et services nécessaires à la mise en place de l'Unité de gestion. Ces engagements de dépenses ont porté notamment sur :

- les frais de publication dans la presse nationale de l'avis de recrutement au poste de Gestionnaire du Projet ;
- le paiement du salaire de la gestionnaire nouvellement recrutée ;
- les achats de matériels informatiques et bureautiques, de mobilier de bureau, etc. ;
- les frais de divers agencements et aménagements de bureau ;
- l'installation du système de communication téléphone ;
- les frais de fonctionnement (fournitures de bureau, frais de mission) ;
- l'achat d'un véhicule 4x4 pour les missions de terrain.

A ce jour et malgré la prorogation de 24 mois (2x12 mois) de la durée d'exécution du Projet, le taux global de consommation des ressources budgétaires n'est que de 13,95%, soit le montant de **274 649,53 euros** ou **180 158 281,75 FCFA**.

Les montants destinés au financement des activités techniques de terrain (personnel national, sous-traitance) n'ont pas du tout été consommés. En définitive, on note que le bilan financier est maigre et reflète le maigre bilan d'exécution technique.

Le fait que des activités techniques n'ont pas été exécutées sur le terrain a été imputé au non DDR des combattants et des miliciens. C'est l'argument sur lequel le Comité de pilotage a fondé sa décision de retarder le recrutement de l'ensemble des ressources humaines prévues au Projet. Le résultat est qu'aux termes de trois ans de vie du Projet, le recrutement des experts locaux dont les missions essentielles sont de coordonner les activités techniques sur le terrain n'a pas été effectué, alors que les ressources budgétaires requises ont été régulièrement programmées. Une telle attitude de la part du Comité de pilotage est très critiquable, car elle traduit une lecture peu réaliste de l'évolution de la situation socio-politique nationale sur la période de 2005 et 2006 par ledit Comité de pilotage. En effet, en repoussant chaque fois à une date ultérieure (après le démarrage effectif du DD) le recrutement des ressources humaines du Projet, le Comité de pilotage repousse la possibilité pour l'Unité de gestion de finaliser la réalisation des activités préparatoires à la mise en œuvre du Projet. Une approche plus volontariste dans la mise en œuvre du Projet aurait permis de recruter également à la suite de la Gestionnaire, le personnel d'appui (Assistante de Direction, Chauffeur) et le personnel national (agents locaux AGR/Micro-crédit, Formation Professionnelle et Sport et Culture) nécessaires à un fonctionnement normal et plus efficace de l'Unité de gestion. Cette lecture plus réaliste de la situation aurait permis d'avoir une préparation plus avancée de la mise en œuvre du Projet et d'obtenir des résultats plus conformes au plan d'actions décliné dans le document de Projet. Ce plan d'actions prévoyait sur les six premiers mois d'exécution, le déroulement des activités ci-après :

- Premier mois : mise en place de l'équipe d'exécution et acquisition des moyens logistiques, matériels et fournitures bureautiques ;
- Deuxième mois au quatrième mois : missions d'évaluation et études exploratoires sur le terrain en vue de collecter des informations et permettre une lisibilité claire pour les mécanismes et stratégies de mise en œuvre ;
- Sixième mois : bilan à mi-parcours.

Ces étapes du plan d'actions auraient pu être respectées, si les décideurs du Projet avaient opté pour le recrutement rapide des membres de l'équipe d'exécution, en prenant la précaution de ne signer que des contrats à durée déterminée de trois ou quatre mois renouvelables pour le personnel d'appui et le personnel national, ce dans l'optique d'optimiser l'utilisation des ressources financières. De cette façon, les activités préparatoires à la mise en œuvre pratique du Projet auraient été réalisées pour l'essentiel, et les résultats obtenus auraient facilité aujourd'hui un rebondissement rapide et efficace sur la proposition de réorientation de la population cible.

*Sur la base des considérations énoncées plus haut, la mission estime que l'utilisation des ressources humaines et financières du Projet a été passablement efficiente.*

#### **5.4 Evaluation des effets/impacts du Projet**

Aucune activité opérationnelle n'ayant été exécutée, on ne peut en mesurer l'effet, encore moins l'impact sur les parties prenantes du Projet. Tout au plus, on peut dire que l'annonce du Projet a créé des attentes auprès de certaines catégories de populations, en particulier auprès :

- des ex-membres des milices non armées qui ne sont pas éligibles au filet de sécurité prévu dans le cadre du DDR et qui espèrent bénéficier du financement du Projet de réinsertion ;
- des bénéficiaires indirects (ménages notamment) qui espèrent que la mise en œuvre du Projet apporterait une amélioration significative de la situation sécuritaire et économique dans la région ;
- des structures de sous-traitance qui espèrent améliorer leur chiffre d'affaire et accroître leur notoriété dans leur zone d'intervention, grâce aux marchés dont elles pourraient bénéficier.

Bien entendu, ces attentes n'ont pu être satisfaites.

## **5.5 Evaluation de la durabilité des résultats**

Les résultats n'existant pas, on ne peut évaluer leur durabilité. Il faut souhaiter que la qualité de l'exécution permette à l'avenir d'obtenir des résultats dont s'approprient toutes les parties prenantes, et en particulier les bénéficiaires.

## **VI POINTS FORTS ET POINTS FAIBLES**

Aux termes de l'évaluation, des points forts et des points faibles ont été relevés :

### **6.1 Point fort**

Le point fort de ce Projet réside essentiellement dans sa pertinence, en ce qui concerne la justesse de l'approche de solution proposée au problème créé par la crise militaro-politique ivoirienne. En effet, il ressort clairement des analyses faites de la crise ivoirienne que le chômage et la pauvreté en sont les deux premières causes. En ce qui concerne le chômage, il trouve lui-même ses causes dans l'incapacité des Gouvernements à favoriser la création d'emplois d'une part, et la faible qualification professionnelle des jeunes d'autre part. Aussi, en visant les objectifs i) de formation professionnelle des ex-combattants et ex-membres des milices (composante 1), et ii) de réinsertion de ces jeunes dans des activités génératrices de revenus, donc créatrices de richesse matérielle, les concepteurs du Projet ont-ils vu juste en choisissant de s'attaquer aussi bien aux manifestations extérieures de la crise qu'à ses causes profondes.

### **6.2 Points faibles**

La mission a également identifié deux points faibles qui se situent au niveau de la conception et au niveau du management du Projet de réinsertion.

#### **6.2.1 Point faible au niveau de la conception du Projet**

Cette faiblesse concerne la démarche de formulation, en ce qu'elle n'a pas associé les principaux partenaires locaux potentiels que sont les structures de sous-traitance, et plus particulièrement les collectivités territoriales (Conseils généraux, Conseils municipaux, etc.) qui sont en charge du développement à l'échelon local et à même d'appuyer efficacement l'exécution du Projet de réinsertion. De plus, l'implication de ces collectivités locales pendant la formulation permettrait de mieux prendre en compte les réalités socio-économiques et culturelles locales, et de préparer plus efficacement l'ancrage institutionnel et les transferts des modalités de pérennisation des acquis aux termes de la phase formelle d'exécution du Projet.

#### **6.2.2 Point faible au niveau du management du Projet**

Il résulte d'une analyse peu réaliste, voire d'une mauvaise lecture de la situation socio-politique qui prévalait au démarrage du Projet. En effet, quelques semaines avant la signature de la Convention de financement et de mise en œuvre du Projet, soit le 04 novembre 2004, les FDS venaient de se rendre coupables de violation unilatérale du cessez-le-feu signé quinze (15) mois plus tôt, en juillet 2003. De par la méfiance qu'elle venait d'installer, la violation du cessez-le-feu remettait plus ou moins en cause toutes les avancées enregistrées en matière de sortie de crise. Il était dès lors prévisible que les tensions politique et sociale nées de cette violation ne tomberaient pas aussitôt, et les chances que le Désarmement et de la Démobilisation (DD) se réalisent dans le courant de l'année 2005 étaient très maigres, voire nulles.

Cette mauvaise lecture de la situation socio-politique, n'a pas permis au management d'être alerte et de prendre suffisamment à temps, la décision de réorienter le projet en faveur des personnes à risque de sorte à affranchir l'exécution du projet du démarrage effectif du DD.

## VII PERSPECTIVES

Du fait de la non exécution des activités du Projet sur le terrain, les perspectives de relance restent ouvertes. Elles sont d'autant plus ouvertes que les décideurs du Projet semblent tous acquis à l'idée de contourner la difficulté liée au non désarmement des ex-combattants et ex-membres des milices en réorientant et en élargissant la cible des bénéficiaires à toutes les populations à risque, incluant les ex-combattants et les ex-miliciens. Pendant trop longtemps en effet, l'exécution du Projet a pâti de l'attitude du Comité de pilotage qui faisait une fixation sur les ex-combattants et les ex-membres des milices comme groupes cibles, ce qui a retardé la validation de la proposition de réorientation de la population cible initiale.

Il importe dès lors de définir les critères d'identification des personnes à risque afin que le processus de recrutement des populations bénéficiaires soit débarrassé de tout arbitraire. La solution la plus simple consiste à extraire de la base de données des 4221 jeunes qui sont déjà répertoriés et plus ou moins déclarés aux autorités chargées du DDR dans la zone du Projet, les jeunes qui n'ont jamais été armés et qui n'ont jamais combattu sur aucun front militaire. En réalité, pour l'ex-PNDDR/RC, tout comme pour l'actuel PNRRC, ces « jeunes patriotes combattants sans armes » n'ont jamais été considérés comme éligibles au filet de sécurité de désarmement. Ils font donc partie des jeunes à risque (jeunes âgés de 18 à 35 ans et sans emplois) parmi l'ensemble des personnes à risque avec qui et pour qui les activités du Projet peuvent démarrer effectivement sur le terrain.

Pour être plus efficace et efficient, un premier groupe d'environ 500 personnes à risque peut être recruté très rapidement pour tester le dispositif d'intervention du Projet. Les leçons qui seront tirées de la réinsertion de ce premier groupe de personnes à risque serviront à mieux appréhender les besoins, les modes et les délais de formation, à adapter les approches pédagogiques, à maîtriser les circuits de placement dans le secteur privé, à tester les compétences et à cibler les domaines de renforcement des capacités des structures de sous-traitance.

Dans la même quête d'efficacité et d'efficience, la réorientation du Projet ne doit concerner que la population cible, et non la zone géographique d'intervention. En effet, la mise en œuvre du Projet de réinsertion dans d'autres zones, en plus de la région du Sud-Ouest présenterait les trois inconvénients majeurs.

La première est relative à la perte de temps liée à la nécessité de mener de nouvelles investigations afin de mieux connaître les nouveaux environnements d'intervention du Projet. Le second concerne la faible visibilité des résultats des micro-projets ainsi que leurs effets éventuels sur des aires d'intervention trop larges. Enfin, le dernier inconvénient reste la faible efficience des moyens qui se traduira par un renchérissement du coût de fonctionnement du Projet du fait de la dissémination géographique des sites d'intervention.

Par ailleurs, l'entretien que le consultant a eu avec le responsable de l'Unité d'appui au DDR auprès de la Cellule Défense et Sécurité au cabinet du Premier Ministre, a permis d'avoir des éclairages actualisés sur l'évolution du processus DDR. En effet, dans le cadre du nouveau contexte né de l'Accord Politique de Ouagadougou (APO), le Centre de Commandement Intégré (CCI) a la responsabilité exclusive du Désarmement et de la Démobilisation (DD) des ex-combattants tandis que les volets Réinsertion (R) et Réhabilitation Communautaire (RC) reviennent au Programme National de Réinsertion et de Réhabilitation Communautaire (PNRRC). Dans cette nouvelle répartition des rôles, on peut dire que c'est le CCI qui fournit au PNRRC la matière sur laquelle il intervient. De façon logique donc, le CCI est censé être doté de moyens financiers lui permettant de désarmer et de démobiliser les combattants à mettre à la disposition du PNRRC pour leur réinsertion socio-économique. Cette configuration décharge donc le Projet de réinsertion de son implication précédemment envisagée dans le processus de Désarmement et de Démobilisation à travers le financement du profilage des groupes cibles armés. En d'autres termes, les ex-combattants et les ex-miliciens que le Projet prendra désormais en compte comme groupes cibles seront ceux qui auront été dûment désarmés, démobilisés (ex-combattants et ex-miliciens), démantelés (ex-miliciens non armés), profilés et mis à sa disposition par le CCI, via le PNRRC.

Les enseignements tirés des trois années d'exécution du Projet et les perspectives nouvelles de sortie de crise qu'offre l'Accord Politique de Ouagadougou doivent être capitalisés et reflétés dans un nouveau document de Projet de réinsertion. Ce nouveau projet prendra en compte :

- le fait que le désarmement et la démobilisation des ex-combattants soient désormais sous la responsabilité technique et financière exclusive du CCI ;
- le nouvel effectif de la population cible à insérer qui ne doit pas excéder 1000 personnes, compte tenu du niveau relativement limité des ressources financières disponibles pour les opérations de terrain ;
- le bien fondé de concentrer le peu de moyens sur une aire géographique réduite afin de mieux apprécier les effets des interventions ;
- la nécessité de mettre en place dès le redémarrage, l'ensemble des ressources humaines requises ;
- les enseignements que l'on peut tirer des projets similaires en cours d'exécution, en Côte d'Ivoire. De façon particulière, une évaluation devra être faite du Projet «Prévention de Crises et Consolidation de la Paix dans le Sud-Ouest de la Côte d'Ivoire » piloté par la GTZ et dont les composantes d'exécution sont presque identiques à celles du Projet de réinsertion. Les enseignements qui seront tirés pourront nourrir l'expérience du Projet de réinsertion ;
- une approche de partenariat plus large avec des structures spécialisées (lutte contre les infections VIH/SIDA) ;
- une recherche systématique des opportunités de synergie avec des initiatives intervenant sur les mêmes problématiques, plus particulièrement avec le Projet piloté par la GTZ et le Projet de Service Civique National.

## VIII CONCLUSION

Malgré la pertinence du Projet de renforcement du processus de Paix à travers la réinsertion sociale et économique des ex-combattants et des ex-membres des milices, les activités exécutées sont loin d'avoir contribué à l'atteinte des résultats qui étaient attendus. La principale raison à cette situation est que les populations cibles directes constituées des ex-combattants et des ex-membres des milices n'ont pu être désarmées, ni démobilisées pour être éligibles aux activités du Projet de réinsertion. Pour contourner cet obstacle, une proposition de réorientation du Projet en direction de populations cibles plus larges, incluant toutes les personnes à risque est à considérer. Par ailleurs, l'Accord politique de Ouagadougou qui bénéficie du soutien de tous les acteurs politiques locaux et de la Communauté internationale donne l'espoir d'un retour à la paix par le désarmement, la démobilisation et la réinsertion socio-économique des ex-combattants, et maintient les perspectives de déploiement du Projet ouvertes. Avec l'imminence du retour à la paix, la mise en œuvre effective du Projet est plus que d'actualité. Elle doit commencer par la finalisation d'un certain nombre d'activités préparatoires et par la validation de la proposition d'élargir l'éventail des groupes bénéficiaires à toutes les personnes à risque, afin d'affranchir l'exécution du Projet des contraintes du DD. Le Projet doit maintenir la cible géographique initiale afin de capitaliser les connaissances déjà acquises sur la zone cible initiale. Pour ce faire, la mission fait les recommandations ci-après.

## IX RECOMMANDATIONS

Les recommandations formulées ci-après visent à consolider les acquis actuels, et surtout à projeter le Projet dans les douze prochains mois. Elles prennent en compte le nouvel environnement socio-politique né de l'Accord Politique de Ouagadougou. Ces recommandations s'adressent à l'Etat à travers le PNRRC (ex-PNDDR/RC), à la Coopération Technique Belge, au Comité de Pilotage et au PNUD. La mission recommande donc :

### 9.1 Au PNRRC (ex-PNDDR/RC)

- ◆ De faire diligence auprès du CCI afin que ce dernier mette à la disposition du Projet, les ex-combattants et ex-miliciens dûment désarmés, démobilisés et profilés de la région du Sud-ouest, en vue de leur formation professionnelle et de leur insertion dans les activités génératrices de revenus.

### 9.2 A la CTB

- ◆ D'accepter une nouvelle proposition de Projet à exécuter sur une durée de deux ans, afin de ne pas perdre les bénéfices des acquis notables de la phase actuelle au niveau du terrain.

La nouvelle proposition du Projet devra prendre en compte le nouveau contexte socio-politique né de l'Accord Politique de Ouagadougou, qui inclut dans les populations cibles à réinsérer, non seulement les ex-combattants et ex-membres des milices, mais également l'ensemble des personnes à risque.

De plus, le nouveau Projet devra surtout concentrer ses activités sur les composantes "Formation professionnelle des bénéficiaires" et "Réinsertion socio-économique des bénéficiaires qualifiés", soit en qualité de salarié dans le secteur privé, soit en qualité de promoteurs de micro-projets générateurs de revenus. Cette réorientation dans les composantes de mise en œuvre du Projet est dictée par la nécessité de produire des résultats significatifs aux termes de la première année d'exécution du nouveau Projet ;

- ◆ d'autoriser le PNUD à lancer le plus rapidement possible, le processus de recrutement du personnel national, afin qu'il puisse être déployé aussitôt que la nouvelle formulation du Projet est évaluée et validée, le financement étant au moins en partie disponible.

### 9.3 Au Comité de Pilotage

- ◆ De valider les propositions de réorientation des bénéficiaires aux personnes à risque, en plus des populations cibles initiales ;
- ◆ De valider l'approche de la nouvelle formulation du Projet privilégiant la mise en œuvre des activités des composantes "Appui à la formation professionnelle" et "Appui à la réinsertion socio-économique dans des AGRs financées par des micro-crédits".

### 9.4 A l'Agence d'exécution

- ◆ De préparer une nouvelle formulation du Projet qui prenne en compte les nouvelles orientations proposées concernant d'une part, l'élargissement des groupes cibles à toutes les populations à risque, et d'autre part la restriction des composantes d'exécution du Projet à celles relatives à la Formation professionnelle et à la réinsertion à travers la mise en œuvre d'AGRs. Cette nouvelle formulation doit également prendre en compte et tirer avantage des initiatives d'accompagnement de la sortie de crise qui sont en cours (projet de réinsertion exécuté par la GTZ, la GTZ-IS, le PALCP, le PASU, etc.) ou annoncées (Service Civique National) ;



- ◆ De relancer le processus de recrutement du personnel national (chauffeur, agents locaux micro-crédit/AGR, Sport et Culture) dans le but d'accélérer la finalisation des activités préparatoires et le démarrage rapide de la mise en œuvre de la nouvelle formule du Projet.

#### **9.5 A tous les partenaires du Projet**

- ◆ de maintien en l'état et au bénéfice du nouveau Projet de réinsertion, le dispositif institutionnel de gestion existant qui a l'avantage d'être en rodage depuis trois ans et a permis aux personnes ressources de ce dispositif de développer entre elles des relations interpersonnelles qui peuvent être profitables à la mise en œuvre du Projet.

## ANNEXES

### Annexe 1: CADRE LOGIQUE DE MISE EN ŒUVRE

<b>Titre du Projet : Renforcement du processus de paix à travers la réinsertion sociale et économique des ex-combattants et des ex-membres des milices dans la Région du Sud-Ouest</b>			
<b>Objectif global :</b> Contribuer à la consolidation de la paix et de la sécurité en Côte d'Ivoire			
<b>Objectif spécifique :</b> ✓ Réinsérer 1 500 ex-combattants et 1 000 ex-membres des milices dans le tissu socio-économique dans la Région du Sud-Ouest			
	Indicateurs Objectivement vérifiables	Sources de Vérification	Conditions de réalisation
<b>Impacts</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La Paix et la Sécurité sont consolidées/ renforcées en Côte d'Ivoire</li> <li>✓ Le niveau de la sécurité publique est amélioré (du fait que les acteurs du conflit se reconvertissent de manière durable à la vie civile)</li>   <li>✓ Le développement socio-économique de la Région et du pays est stimulé</li> <li>✓ Des ressources complémentaires sont obtenues et réallouées vers les secteurs prioritaires du développement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Le taux d'insécurité/ de criminalité en Côte d'Ivoire a baissé de <u>20%</u> sur la durée du projet</li> <li>✓ La proportion des populations s'estimant en état d'insécurité a diminué de <u>moitié</u> sur la période du projet</li> <li>✓ Le nombre d'agressions/ mois, de braquages de véhicule/ mois, de femmes victimes de violence/ mois, de plaintes/ mois...a baissé de <u>25%</u> sur la période du projet</li>   <li>✓ Le taux de croissance économique a augmenté <u>d'un point</u> sur la durée du projet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Enquêtes auprès des groupes cibles</li> <li>✓ Mains courantes des commissariats</li> <li>✓ Données policières et judiciaires</li>   <li>✓ Données du Ministère de l'Economie et des Finances</li> <li>✓ Données de l'INS</li>   <li>✓ Rapports d'activités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Réinsertion socio-économique réussie dans les autres régions du pays</li> </ul>
<b>Effets</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Les ex-combattants et les ex-membres des milices sont reconvertis de manière durable à la vie civile</li>   <li>✓ Une nouvelle main d'œuvre et de nouveaux acteurs économiques sont apparus dans l'environnement socio-économique du pays (et de la Région du Sud-Ouest en particulier)</li>   <li>✓ Les dépenses militaires sont réduites</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Nombre d'ex-combattants et d'ex-membres des milices réinsérés (formés, placés dans le secteur privé, bénéficiant d'AGR...) dans le tissu socio-économique</li> <li>✓ Baisse de <u>5%</u> du taux de chômage des jeunes de la Région</li>   <li>✓ Augmentation de <u>10%</u> de l'offre d'emploi qualifié des jeunes dans la Région et dans le pays</li>   <li>✓ Baisse de <u>5%</u> la proportion du budget national</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rapports d'activités</li> <li>✓ Rapports de mission de terrain</li> <li>✓ Enquête auprès des groupes cibles</li>   <li>✓ Données économiques et financières nationales (INS, Ministères concernés)</li> </ul>	

	alloué aux dépenses militaires		
<p><b>Produits</b></p> <p>1.1. Les ex-combattants et les ex-membres des milices ont reçu une formation professionnelle (autres et en alternance)</p> <p>1.2. Les ex-combattants et les ex-membres des milices sont placés dans le secteur privé</p> <p>2.1. Des systèmes de micro-crédits sont mis en place et opérationnels</p> <p>2.2. Des AGRs sont identifiés et sont opérationnels</p> <p>2.3. Des structures de base ont bénéficié d'un appui en vue de favoriser la promotion et l'exploitation des opportunités économiques</p> <p>3.1. Les structures sportives et culturelles ont leurs capacités d'exploitation renforcées et sont plus opérationnelles</p> <p>3.2. Les ex-combattants et les ex-membres des milices participent à des activités sportives et culturelles</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Nombre d'ex-combattants et d'ex-miliciens formés</li> <li>✓ Nombre d'ex-combattants et d'ex-miliciens placés dans le secteur privé</li> <li>✓ Nombre de systèmes de micro-crédits opérationnels créés</li> <li>✓ Nombre d'ex-combattants et d'ex-membres des milices ayant reçu des micro-crédits</li> <li>✓ Nombre d'AGRs opérationnels mis en place en faveur des groupes cibles</li> <li>✓ Nombre d'ex-combattants et d'ex-membres des milices exerçant des AGRs</li> <li>✓ Nombre de structures de base ayant bénéficié d'un appui (financier ou matériel)</li> <li>✓ Nombre de micro-projets opérationnels mis en place par localité dans la région</li> <li>✓ Nombre de structures sportives et culturelles ayant reçu un appui (financier, matériel ou humain)</li> <li>✓ Nombre de personnes des structures sportives et culturelles formés</li> <li>✓ Augmentation de <u>10%</u> du taux de fréquentation des Centres culturels et sportifs sur la durée du projet</li> <li>✓ Augmentation de <u>10%</u> de la recette mensuelle des Centres culturels et sportifs sur la durée du projet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rapports d'activités</li> <li>✓ Rapports de mission de terrain</li> <li>✓ Enquête auprès des bénéficiaires du projet</li> </ul>	

<p>3.3. Les ex-combattants et les ex-membres de milices atteints par le VIH/SIDA ont reçu une assistance</p>	<p>✓ Proportion d'ex-combattants et d'ex-membres des milices atteints du VIH/SIDA ayant reçu une assistance</p>		
<p><b>Activités</b></p> <p>1.1.1. Recruter <b>un Spécialiste Formation professionnelle</b> (Elaboration des TDRs, Publication du poste, Recrutement et Signature de contrat)</p> <p>1.1.2. Identifier (Appel à manifestation d'intérêt), sélectionner (Elaboration des TDRs, Publication d'appels d'offres, Recrutement et Signature de contrat) les structures de sous-traitance pour la formation professionnelle et s'assurer que les équipements et le personnel des Centres de formation professionnelle sont opérationnels</p> <p>1.1.3. Sensibiliser aussi bien les bénéficiaires directs qu'indirects des activités de formation</p> <p>1.1.4. Identifier en concertation avec les bénéficiaires (ex-combattants et ex-membres des milices) les besoins et les possibilités de formation</p> <p>1.1.5. Appuyer l'élaborer les modules de formation professionnelle</p> <p>1.1.6 Organiser la formation des formateurs</p> <p>1.1.7. Identifier (Appel à manifestation d'intérêt) et sélectionner (Elaboration des TDRs, Publication d'appels d'offres, Recrutement et Signature de contrat) Sélectionner les structures de placement pour la formation en alternance</p> <p>1.1.8. Appuyer la formation des groupes cibles</p> <p>1.1.9. Appuyer le placement des groupes bénéficiant d'une formation en alternance (apprentissage ou « on job training »)</p> <p>1.1.10. Effectuer le Suivi-Evaluation de la formation</p> <p>1.2.1. Identifier (Appel à manifestation d'intérêt) et sélectionner (Elaboration des TDRs, Publication d'appels d'offres, Recrutement et Signature de contrat) les structures de placement dans le secteur privé des bénéficiaires formés</p> <p>1.2.2.Appuyer le placement dans le secteur privé des bénéficiaires formés</p> <p>1.2.3. Effectuer le Suivi-Evaluation du placement des bénéficiaires formés</p>			

<p><b>2.1.1.</b> Recruter un <b>Agent local AGR et Micro-crédit</b> (Elaboration des TDRs, Publication du poste, Recrutement et Signature de contrat)</p> <p><b>2.1.2.</b> Elaborer un système de micro-crédit performant et opérationnel (ou Renforcer les mécanismes de micro-crédits ciblés pour les ex-combattants, les dépendants et les communautés d'accueil) avec des antennes décentralisées dans les différentes localités de mise en œuvre du projet</p> <p><b>2.1.3.</b> Identifier (Appel à manifestation d'intérêt) et sélectionner (Elaboration des TDRs, Publication d'Appel d'offres, Recrutement et Signature de contrat) les structures de sous-traitance en AGR et Micro-crédit.</p> <p><b>2.1.4.</b> Sensibiliser les bénéficiaires directs et indirects du projet sur les AGR et les micro-crédits</p> <p>2.1.5. Faire le Suivi-Evaluation des AGR et des micro-crédits</p> <p><b>2.2.1.</b> Appuyer l'identification des AGR et l'élaboration des micro-projets bancables</p> <p><b>2.2.2.</b> Mettre en place un Comité de Sélection de micro-projets</p> <p><b>2.2.3.</b> Sélectionner les micro-projets à financer</p> <p><b>2.2.4.</b> Appuyer la mise en œuvre des micro-projets</p> <p><b>2.3.1.</b> Etablir le diagnostic des structures de base et identifier clairement les possibilités d'appui</p> <p><b>2.3.2.</b> Apporter un appui technique financier et/ ou matériel aux structures de base</p> <p><b>3.1.1.</b> Recruter un <b>Agent local Sport et Culture</b> (Elaboration des TDRs, Publication du poste, Recrutement et Signature de contrat)</p> <p><b>3.1.2.</b> Identifier (Appel à manifestation d'intérêt) et sélectionner (Elaboration des TDRs, Publication d'appels d'offres, Recrutement et Signature de contrat) les structures de sous-traitance en matière de Sport et Culture</p> <p><b>3.1.3.</b> Sensibiliser aussi bien les bénéficiaires directs qu'indirects des activités sportives et socio-culturelles</p> <p><b>3.1.4.</b> Doter les infrastructures sportives et culturelles des moyens d'exploiter leurs activités (afin de permettre aux associations sportives et culturelles de se prendre en charge)</p> <p><b>3.1.4.1.</b> Fournir des équipements sportifs tels que ballons de football, volley-ball, chasuble, filets, chaussures de sport, etc.) et culturels ( tam-tams, préservatifs</p>			
--	--	--	--

<p><b>3.1.4.2.</b> Réhabiliter des Centres sportifs et culturels (Exemple : Clôturer le centre Olymp'Africa de Soubré)</p> <p><b>3.1.4.3.</b> Apporter un appui à la formation des personnels des Centres sportifs et culturels</p> <p><b>3.2.1.</b> Appuyer l'organisation de manifestations sportives</p> <p>3.2.2. Appuyer l'organisation de manifestations culturelles</p> <p><b>3.2.3.</b> Appuyer l'élaboration et la diffusion des messages de réconciliation et de coexistence pacifique et de promotion de lutte contre le VIH/SIDA</p> <p><b>3.3.1.</b> Assister les ex-combattants atteints par la maladie ( Les diriger vers les Centres de Soins et vérifier qu'ils respectent les consignes de prévention, à savoir utilisation de préservatifs, prise régulière des médicaments et éviter les comportements à risque)</p>			
--	--	--	--



**Annexe 2 : Programme annuel d'activités (Août 2005-Juillet 2006)**

**Programme des Nations Unies pour le Développement  
COTE D'IVOIRE**

**Année : 2005-2006**

**N° du Projet : 00036388**

**Titre du Projet : Renforcement du processus de paix à travers la réinsertion sociale et économique des ex-combattants et des ex-membres des milices dans la région du Sud-ouest**

Produits escomptés	Activités clés	Cadre temporel (mois)												Partenaires responsables	Budget nécessaire (euro)		
		M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M 10	M 11	M 12				
Personnel du projet est en place et équipé pour l'exécution du projet		X															65 000
Les supports d'exécution du projet sont élaborés			X														PNUD ; ONUCI
<i>Documents</i>	Guide de pré-évaluation des structures d'appui		X														PNUD ; ONUCI
	Guide d'élaboration des projets		X														PNUD ; ONUCI
	Format de demande de financement ; liste des dossiers à fournir		X														PNUD ; ONUCI
	Fiche d'analyse de projet ; guide de suivi et d'évaluation des micro-projets		X														PNUD ; ONUCI
	Critères de sélection des structures d'appui ; critères de sélection des projets		X														PNUD ; ONUCI
<i>Comités</i>	Mises en place d'un comité de sélection de micro-projets.		X														PNUD ; ONUCI
Les visites de terrain (en vue du mapping) sont effectuées																	30 000 (10 000*3)
	Préparation de la mission (recherche de contacts sur place et courrier aux autorités locales)			X	X	X											PNUD
	Exécution de la mission			X	X	X											PNUD ; ONUCI ; CTB ; PNDDR/RC
	Elaboration de rapport de mission			X	X	X											PNUD
Les structures d'appui au projet sont sélectionnées et la population cibles est clairement identifiée et sensibilisée (y compris les autorités)																	PNUD
																	45 000 (15000*3)

	Rédaction et transmission des TDR (AGR, Micro-crédit, Formation professionnelle, Sport et culture) aux structures présélectionnées.				X	X	X											PNUD	
	Réception des projets des structures				X	X	X												
	Réunion du comité de sélection de projets et délibération sur la base des critères de sélection des structures et des critères de sélection des projets				X	X	X											Comité de sélection du projet (PNUD, ONUCI, CTB, PNDDR)	
	Signature des contrats				X	X	X											PNUD	45 000 (15000*3)
	Définition claire du profil (âge, sexe, activité, ...) des bénéficiaires directs				X	X	X												
	Lancement officiel du projet (en présence des autorités, des partenaires et des bénéficiaires)					X	X	X										PNUD	
Les premiers micro-projets (AGR, et formation professionnelle) sont recueillis																			35 000
	Réception des micro-projets					X	X	X										PNUD	
	Réunion du comité de sélection et décision de financer ces micro-projets					X	X	X										PNUD ; Comité de sélection	
Les capacités du personnel des structures d'appui sont renforcées																			
	Atelier de formation d'une semaine pour chaque composante					X	X	X										Structures à déterminer	35 000
Les micro-projets sont financés et connaissent un début d'exécution, ainsi que les activités socioculturelles et sportives																			
Suivi-Evaluation																			15 000
	Les micro-projets sont régulièrement suivis et évalués					X	X	X	X	X	X	X						Structures d'Appui chargé des AGR	
	Le projet est évalué à mis parcours							X	X	X	X	X	X					PNUD, CTB, PNDDR, Structures d'Appui et bénéficiaires directs	



Annexe 3 : PLAN DE TRAVAIL SUR 7 MOIS (juin - décembre 2006)

Programme des Nations Unies pour le Développement

COTE D'IVOIRE

Année : 2005-2006

N° du Projet : IVC-10- 00036388

Titre du Projet : Renforcement du processus de paix a travers la réinsertion sociale et économique des ex-combattants et des ex-membres des milices dans la région du Sud-Ouest

Produits escomptés	Activités clés	Cadre temporel (mois)							Partenaires responsables	Budget prévisionnel (euro)
		M6	M7	M8	M9	M 10	M 11	M 12		
Les ex-combattants et les ex-membres milices ont reçu une formation professionnelle										
	Recrutement de l'Agent local chargé de la formation professionnelle	X								PNUD ; PNDDR/RC, CTB
	Sélection des bénéficiaires et des structures de sous-traitance		X							PNUD ; PNDDR/RC
	Identification des besoins en formation et appui à l'élaboration des modules de formation			X						PNUD
	Sensibilisation et formation des formateurs				X					PNUD ; PNDDR/RC, CTB
	Appui à la formation des bénéficiaires					X	X	X		PNUD
	Suivi-Evaluation			X	X	X	X	X		PNUD ; PNDDR/RC, CTB
Les bénéficiaires cibles sont placés dans le secteur privé										
	Sélection des structures de sous-traitance		X							PNUD
	Appui au placement des bénéficiaires dans le secteur privé			X	X	X	X	X		PNUD
	Suivi-Evaluation			X	X	X	X	X		PNUD ; PNDDR/RC, CTB
<b>Total activités de formation professionnelle</b>										<b>203 900</b>
Des systèmes de micro-crédits sont mis en place et opérationnels	Recrutement de l'Agent local AGR et Micro-crédit	X								PNUD ; PNDDR/RC, CTB
	Sélection des structures de sous-traitance		X							PNUD
	Appui à la gestion des micro-crédits			X	X	X	X	X		PNUD
	Suivi-Evaluation				X	X	X	X		PNUD ; PNDDR/RC, CTB

Projet CIV10-00036388, financé par le Fonds de Développement Ivoir-Belge (FDIB),

Rapport d'évaluation

PNUD/Unité Post-Crise, janvier 2008

Des AGRs sont identifiées et opérationnelles										
	Sélection des structures de sous-traitance		X							PNUD
	Appui à l'identification et à la mise en œuvre des AGRs			X	X	X	X	X		PNUD
	Suivi-Evaluation			X	X	X	X	X		PNUD ; PNDDR/RC ; CTB
Des structures de base ont bénéficié d'un appui en vue de favoriser la promotion et l'exploitation des opportunités économiques										
	Bilan-diagnostic des structures de base et analyse des possibilités d'appui	X	X							PNUD
	Appui aux structures de base			X	X	X	X	X		PNUD
	Suivi-Evaluation			X	X	X	X	X		PNUD ; PNDDR/RC, CTB
<b>Total activités socio-économiques</b>										<b>329 050</b>
Les structures sportives et culturelles ont leurs capacités d'exploitation renforcées et sont plus opérationnelles										
	Recrutement de l'Agent local Sport et Culture	X								PNUD ; PNDDR/RC, CTB
	Sélection des structures de sous-traitance		X							PNUD
	Bilan-diagnostic des structures sportives et culturelles			X						PNUD
	Appui aux structures de base				X	X	X	X		PNUD
	Suivi-Evaluation			X	X	X	X	X		PNUD ; PNDDR/RC, CTB
Les ex-combattants et les ex-membres des milices participent à des activités sportives et culturelles										
	Appui à l'organisation d'activités sportives et culturelles				X	X	X	X		PNUD
	Suivi-Evaluation				X	X	X	X		PNUD ; PNDDR/RC, CTB
Les ex-combattants et les ex-membres de milices atteints par le VIH/SIDA ont reçu une assistance										
	Sélection des structures de sous-traitance		X							PNUD
	Appui à la prise en charge des bénéficiaires infectés				X	X	X	X		PNUD
	Suivi-Evaluation				X	X	X	X		PNUD ; PNDDR/RC, CTB
<b>Total activités sportives et culturelles</b>										<b>128 900</b>
<b>Total Activités</b>										<b>661 850</b>



**Annexe 4 :Pan annuel de travail 2007**

**Programme des Nations Unies pour le Développement**

**Côte d'Ivoire**

**Année : 2007** (du 01/01/07 au 31/12/07)

**Numéro du projet : CIV10-00036388**

**Titre du projet : "Renforcement du processus de Paix à travers la réinsertion sociale et économique des ex-combattants et des ex-membres des milices dans la Région du Sud-Ouest"**

ACTIVITES CLES	Cadre temporel (mois)												Partenaires responsables	Budget prévisionnel				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		Fonds	Donateur	Description	Montant en Euros	Montant en USD
<b>PERSONNEL INTERNATIONAL</b>													PNUD	30 000	Belgique			
<i>Gestionnaire de Projet</i>																<i>Salaire + hazard pay</i>	35 000,00	46 052,66
<i>Provision Consultants International ou local</i>																	0,00	0,00
<i>Provision fonctionnement Unité Post-Crise</i>																	0,00	0,00
<b>SOUS TOTAL</b>																	<b>35 000,00</b>	<b>46 052,66</b>
<b>PERSONNEL NATIONAL</b>													PNUD	30 000	Belgique			
<i>Agent local (AGR-Micro-crédit)</i>																<i>Frais de recrutement, Salaire + Hazard Pay</i>	15 100,00	19 868,43









**Programme des Nations Unies pour le Développement  
COTE D'IVOIRE**

**Année : 2005-2006**

**N° du Projet : 00036388**

**Titre du Projet : Renforcement du processus de paix a travers la réinsertion sociale et économique des ex-combattants et des ex-membres des milices dans la région du Sud-Ouest**

**Annexe 5 : FICHE DE PRE-EVALUATION DES STRUCTURES POTENTIELLES D'APPUI**

**INFORMATIONS GENERALES**

1. Dénomination de la structure : .....
2. Forme juridique.....
3. Domaine d'activités : .....
4. Localisation actuelle : .....
5. Localisation avant la guerre :.....
6. Contacts : .....
7. Responsables de la structure (noms et prénoms) : .....
8. Date de début d'activités : .....
9. Date de création de la structure : .....
10. Date de délivrance et N° du récépissé de la structure :.....

11. a. Expérience de la structure dans le domaine d'activité : .....

11.b. Projets réalisés par la structure : .....

12.a. Partenaires/ Sponsors : .....

12. b. Avez-vous obtenu des financements ?  
OUI  NON

12.c. Si oui, préciser le montant, la date d'acquisition et l'utilisation : .....

13. Disponibilité des trois derniers rapports d'activités ?  
OUI  NON

14. a. Existence d'un compte bancaire ?  
OUI  NON

14.b. Si OUI, Références : .....

14.c. Existe t-il des extraits de relevé de compte des trois derniers mois ?  
OUI  NON

15. indiquer les noms et contacts des personnes pouvant fournir des informations complémentaires relatives à la structure : .....









**AVIS ET COMMENTAIRES**

**Avis et commentaires de la mission de pré-évaluation :**.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**Date et signature**

**Avis et commentaires du responsable de l'Unité Post-Crise**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**Date et signature**



**Programme des Nations Unies pour le Développement**

**COTE D'IVOIRE**

**Année : 2005-2006**

**N° du projet : 00036388**

**Titre du projet : Renforcement du processus de paix à travers la réinsertion sociale et économique des ex-combattants et des ex-membres des milices dans le Sud-Ouest**

**Annexe 6 : Guide d'évaluation des capacités des structures d'appui potentielles**

<b>Critères</b>	<b>Cotations</b>	<b>Points</b>	<b>Sources d'information</b>
<b>1. Rôles et fonctions (2 points)</b>			
Quelle est la nature de la structure ? (ONG, Société privée, Société publique) <ul style="list-style-type: none"> <li>• ONG, Structure privée</li> <li>• Structure publique</li> </ul>	1 0,5		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documents relatifs à la construction de la structure</li> <li>- Registre du commerce pour la structure privée,</li> <li>- Arrêté ministériel pour les structures publiques</li> <li>- Statut et règlement intérieur pour les ONG « local »,</li> <li>- Relevé d'identité bancaire</li> <li>- Rapport d'activité</li> </ul>
Quel est le domaine d'activité du promoteur ? <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Concordance entre domaine d'activité de la structure</li> </ul> champ d'intervention sollicité <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas de concordance</li> </ul>	1 0,5		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Charte/mandat</li> <li>• Rapport d'activités</li> <li>• Documents relatifs aux politiques de la structure</li> </ul>
<b>2. Rôles et fonctions (2 points)</b>			
L'organisation est elle reconnue par le gouvernement ? <ul style="list-style-type: none"> <li>• OUI</li> <li>• NON</li> </ul>	0,5 0		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documents relatifs à la constitution de la structure</li> </ul>

L'organisation a-t-elle un budget annuel ? <ul style="list-style-type: none"> <li>• OUI</li> <li>• NON</li> </ul>	0,5 0		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documents relatifs à la constitution de la structure</li> </ul>
<b>3. Compétences et expériences (5 points)</b>			
Depuis quand existe la structure ? <ul style="list-style-type: none"> <li>• &gt;= 5 ans</li> <li>• &lt; 5 ans</li> </ul>	1 0		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documents relatifs à la construction de la structure</li> </ul>
Quelle est son expérience dans le domaine de la sollicitation (formation prof, AGR, micro-crédit et activités culturelles et sportives et sensibilisation du VIH/SIDA) <ul style="list-style-type: none"> <li>• &gt;= 5ans</li> <li>• 2 à 4 ans</li> <li>• 0 -1 an</li> </ul>	2 0,5 0		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un catalogue illustrant le domaine de spécialité et les types d'expériences entreprises jusqu'à présent et leurs durées</li> </ul>
Combien de micro-projets réussis a-t-il à son actif sur les 2 dernières années ? <ul style="list-style-type: none"> <li>• &gt;= 5ans</li> <li>• 2 à 4 ans</li> <li>• 1</li> <li>• 0</li> </ul>	1,5 1 0,5 0		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluation de la performance par les bénéficiaires, les parties prenantes et les clients de la structure</li> </ul>
L'organisation a-t-elle une expérience dans les activités menées en faveur des populations cibles suivantes (population vulnérables, jeunes déscolarisés et au chômage, ex-miliciens, ex-combattants) ? <ul style="list-style-type: none"> <li>• OUI</li> <li>• NON</li> </ul>	0,5 0		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapport d'activités</li> </ul>
L'organisation a-t-elle une expérience avec le SNU (a-t-elle déjà travaillé pour le SNU) ? <ul style="list-style-type: none"> <li>• OUI</li> <li>• NON</li> </ul>	0,5 0		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapport d'activités</li> </ul>

<b>4. Ressources disponibles (2,5 points)</b>			
Quelles sont les charges de fonctionnement de la structure ? <ul style="list-style-type: none"> <li>• &gt;= 10% du budget total</li> <li>• &lt; 10% du budget total</li> </ul>	0,5 0		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Système comptable</li> <li>• Compte bancaire ou états de compte</li> <li>• Etats financiers vérifiés</li> <li>• Bilans : entrées et sorties des fonds</li> </ul>
La structure dispose-t-elle d'équipements adéquats pour travailler ? <ul style="list-style-type: none"> <li>• OUI</li> <li>• NON</li> </ul>	2 0		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visites planifiées et non planifiées de la structure</li> </ul>
<b>5. Appui extérieur ou Partenaires (4 points)</b>			
L'organisation a-t-elle une représentation en dehors de son siège social ? <ul style="list-style-type: none"> <li>• OUI</li> <li>• NON</li> </ul>	2 0		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documents relatifs à la construction de la structure</li> </ul>
La structure a-t-elle des partenariats avec le Gouvernement, des structures privées locales, nationales ou internationales ? <ul style="list-style-type: none"> <li>• OUI</li> <li>• NON</li> </ul>	2 0		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partenariats avec structures nationales ou internationales</li> <li>• Rapports sur l'assistance technique externe assurée par des organismes nationaux et internationaux en matière d'opération et de renforcement des capacités</li> </ul>
<b>Total des points obtenus sur 15</b>			



Programme des Nations Unies pour le Développement  
COTE D'IVOIRE  
Année : 2005-2006  
N° du Projet : 00036388

**Titre du Projet : Renforcement du processus de paix a travers la réinsertion sociale et économique des ex-combattants et des ex-membres des milices dans le Sud-Ouest**

### **ANNEXE 7 : GUIDE D'ELABORATION DE PROJETS DE SOUS-TRAITANCE**

#### **1. Contexte et justification**

Domaine d'intervention ( formation professionnelle, AGR, micro-crédit, activités socio-culturelles, sportives et de sensibilisation au VIH/SIDA)

#### **2. Groupes cibles**

En faveur de qui le projet ou le programme est-il entrepris ?

Combien de personnes seront prises en compte par le projet (les répartir selon le sexe et l'âge)?

#### **3. Cadre institutionnel**

Quel est le personnel d'exécution du projet (les répartir selon le sexe et l'âge) ?

Quelles sont leurs responsabilités (distinguer celles des hommes de celles des femmes)?

La division du travail est-elle claire ?

Quels sont les modalités et le niveau d'implication de la population cible (distinguer le niveau d'implication des femmes de celle des hommes) ?

#### **4. Objectif général et objectifs spécifiques**

Quels sont les impacts du projet en tenant compte de la dimension genre?

#### **5. Produits et activités**

-Quelles actions concrètes mettre en œuvre pour y parvenir ?

-Quels sont les résultats attendus de la mise en œuvre du projet ?

#### **6. Indicateurs de performance**

Comment la réussite du projet sera t-elle déterminée ?

#### **7. Risques liés à l'exécution du projet**

Quels sont les facteurs externes susceptibles de nuire à la mise en œuvre du projet ?

#### **8. Calendrier détaillé de mise en œuvre des activités**

#### **9. Budget détaillé**

-Quels sont les ressources nécessaires à l'exécution du projet ?

-Prévoir une ligne budgétaire pour la contribution communautaire (humaine et/ou matérielle et/ou en nature)

#### **10. Dispositif de Suivi-Evaluation**

Quand le projet sera t-il évalué et par qui ?

Comment les différents partenaires en seront-ils informés et impliqués ?





Programme des Nations Unies pour le Développement

COTE D'IVOIRE

Année : 2005-2006

N° du Projet : 00036388

Titre du Projet : Renforcement du processus de paix a travers la réinsertion sociale et économique des ex-combattants et des ex-membres des milices dans le Sud-Ouest

**ANNEXE 8 : CRITERES DE SELECTION DE PROJETS**

	Cotation	Points	Observations
<b>Justification et contexte (7 points)</b>			
La population cible est-elle clairement identifiée ? <ul style="list-style-type: none"><li>• Oui</li><li>• Non</li></ul>	1 0		
Les besoins de la population cible ont-ils été bien identifiés <ul style="list-style-type: none"><li>• Oui</li><li>• Non</li></ul>	2 0		
La population cible reflète-t-elle la parité des sexes <ul style="list-style-type: none"><li>• Oui</li><li>• Non</li></ul>	1 0		

<p>La culture et le mode de vie de la population cible ont-ils été décrits ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oui</li> <li>• Non</li> </ul>	<p>1 0</p>		
<p>Quel est le niveau d'implication de la population cible dans le projet?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Population très impliquée (des l'élaboration du projet)</li> <li>• Population pas implique</li> </ul>	<p>2 0</p>		
<b>Pertinence (16 points)</b>			
<p>Le projet propose correspond aux objectifs du Projet Belge ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oui</li> <li>• Non</li> </ul>	<p>2 0</p>		
<p>L'impact du projet sur la population cible est-il bien décrit ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oui</li> <li>• Non</li> </ul>	<p>2 0</p>		
<p>Les actions a mener concordent-elles avec les résultats escomptés ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oui</li> <li>• Non</li> </ul>	<p>2 0</p>		

<p>Les indicateurs de performance sont-ils bien déterminés ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oui</li> <li>• Non</li> </ul>	<p>2 0</p>		
<p>Le calendrier des activités est-il réaliste ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oui</li> <li>• Non</li> </ul>	<p>2 0</p>		
<p>Le budget du projet est-il réaliste ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oui</li> <li>• Non</li> </ul>	<p>2 0</p>		
<p>Y a-t-il une contribution communautaire ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oui</li> <li>• Non</li> </ul>	<p>2 0</p>		
<p>Le dispositif de suivi-évaluation est-il pertinent ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oui</li> <li>• Non</li> </ul>	<p>2 0</p>		
<b>Total des points obtenus sur 23</b>			



**Programme des Nations Unies pour le Développement**

**COTE D'IVOIRE**

Année : 2005-2006

N° du Projet : 00036388

Titre du Projet : Renforcement du processus de paix a travers la réinsertion sociale et économique des ex-combattants et des ex-membres des milices dans le Sud-Ouest

**Annexe 9 : FICHE DE PROFILAGE DE LA POPULATION CIBLE**

N° d'ordre	Nom et Prénoms	Date de naissance	Sexe (F/H)	Niveau d'études	Activité exercée avant le 19 sept 2002	Activité souhaitée (non militaire)	Milice d'origine	Localisation (S/P, village/ Canton)	Contacts (Tél, Cell, E-mail) et remarques

## Annexe 10 : Budget initial du projet

Activités	H/M	Coût (Euro)	Total (Euro)
<b>Personnel international</b>			
Gestionnaire du Projet	12	48.000	48.000
Provision Consultants international ou local	Forfait	25.000	25.000
Provision fonctionnement Unité Post Crise du PNUD		100.000	100.000
<b>Total composante</b>		<b>173.000</b>	<b>173.000</b>
<b>Personnel National</b>			
Agent local (AGR-Micro-crédit)	12	15.600	15.600
Agent local (Formation professionnelle)	12	15.600	15.600
Agent local (Sport et culture)	12	15.600	15.600
<b>Total composante</b>		<b>46.800</b>	<b>46.800</b>
<b>Suivi et Evaluation</b>			
Missions de suivi/évaluation	Forfait	15.000	15.000
<b>Total composante</b>		<b>15.000</b>	<b>15.000</b>
<b>Sous-traitance</b>			
Activités génératrices de revenus	Forfait	375.000	375.000
Micro-crédit	Forfait	212.500	212.500
Sport et culture	Forfait	250.000	250.000
Placement secteur privé	Forfait	125.000	125.000
<b>Total composante</b>		<b>1.462.500</b>	<b>1.362.500</b>
<b>Formation et séminaires</b>			
Renforcement des capacités	Forfait	35.000	35.000
Ateliers formation	Forfait	32.950	32.950
<b>Total composante</b>		<b>67.950</b>	<b>67.950</b>
<b>Equipements</b>			
Véhicule projet 4x4		35.000	35.000
Matériel informatique		20.000	20.000
Matériel de bureau		15 000	15 000
Consommables bureau		20 000	20 000
<b>Total composante</b>		<b>90.000</b>	<b>90.000</b>
<b>Divers</b>			
Frais de fonctionnement divers		50.000	50.000
Rapports et divers documents		10.000	10.000
<b>Total composante</b>			<b>60.000</b>
<b>Grand total composantes</b>			<b>1.875.250</b>
<b>Frais de gestion DEX (5%)</b>			<b>90.762.5</b>
<b>Total Général</b>			<b>1.9 69. 012</b>

## Annexe 11 : Budget du projet réaménagé

<b>Activités</b>	<b>H/M</b>	<b>Coût (Euro)</b>	<b>Total (Euro)</b>
<b><u>Personnel international</u></b>			
Gestionnaire du Projet	12	4 000	48 000
Provision Consultants international ou local	Forfait	25 000	25 000
Provision fonctionnement Unité Post Crise du PNUD	Forfait	100 000	100 000
<b>Total composante</b>		<b>173 000</b>	<b>173 000</b>
<b><u>Personnel National</u></b>			
Agent local (AGR-Micro-crédit)	12	1 300	15 600
Agent local (Formation professionnelle)	12	1 300	15 600
Agent local (Sport et culture)	12	1 300	15 600
<b>Total composante</b>		<b>3 900</b>	<b>46 800</b>
<b><u>Personnel d'Appui</u></b>			
Assistante	12	1 558	18 705
Chauffeur	12	712	8 544
<b>Total composante</b>		<b>2 270</b>	<b>27 249</b>
<b><u>Suivi et Evaluation</u></b>			
Missions de suivi/évaluation	Forfait	15 000	15 000
<b>Total composante</b>		<b>15 000</b>	<b>15 000</b>
<b><u>Sous-traitance</u></b>			
Activités génératrices de revenus	Forfait	375 000	375 000
Micro-crédit	Forfait	267 500	267 500
Formation professionnelle	Forfait	400 000	400 000
Sport et culture	Forfait	250 000	250 000
Placement secteur privé	Forfait	125 000	125 000
<b>Total composante</b>		<b>1 417 500</b>	<b>1 417 500</b>
<b><u>Formations et séminaires</u></b>			
Renforcement de capacités, Ateliers formation	Forfait	41 013	41 013
<b>Total composante</b>		<b>41 013</b>	<b>41 013</b>
<b><u>Equipements</u></b>			
Véhicule projet 4x4	Forfait	35 000	35 000
Matériel informatique	Forfait	20 000	20 000
Matériel de bureau	Forfait	15 000	15 000
Consommables bureau	<b>Forfait</b>	20 000	20 000
<b>Total composante</b>		<b>90 000</b>	<b>90 000</b>
<b><u>Divers</u></b>			
Frais de fonctionnement divers	Forfait	50 000	50 000
Rapports et divers documents	Forfait	10 000	10 000
<b>Total composante</b>		<b>60 000</b>	<b>60 000</b>
<b>Grand total composantes</b>			<b>1 870 562</b>
<b>Frais de gestion DEX (5%)</b>			<b>98 450</b>
<b>Total Général</b>			<b>1 9 69 012</b>

**Annexe 12 : Analyse des résultats de la composante Appui à la gestion du Projet**

Composante s	Résultats attendus	Activités à mener	Taux d'exécution/Résultats atteints
Appui à la Gestion du Projet	La convention de financement est signée	Transfert de la contribution de financement sur le compte de l'Agence d'exécution (PNUD)	<b>La convention de contribution est signée et les ressources prévues sont transférées sur le compte du PNUD</b>
	L'Unité de gestion est mise en place et est opérationnelle	Recrutement du personnel de l'Unité de gestion (personnel international, personnel national, personnel d'appui)	La Gestionnaire et l'Assistante administrative ont été recrutées Le recrutement du personnel n'est que partiellement réalisé. <b>L'Unité de gestion est mise en place mais elle n'est pas pleinement opérationnelle, pour insuffisance de ressources humaines(agents locaux, notamment)</b>
	Les moyens matériels de fonctionnement sont acquis et mis en place	Acquisition des équipements et véhicules professionnels et achat des fournitures de bureau	<b>Les moyens matériels de fonctionnement sont acquis et mis en place</b>
	Les Supports de planification et de gestion du projet sont élaborés et disponibles	Elaboration des document de Planification et de Gestion du Projet : Cadre logique, Plan de travail, Guides d'évaluation de structures de sous-traitance, Guide d'élaboration de micro-projets, etc.	<b>Les supports de planification et de gestion sont élaborés et sont disponibles.</b> Il ne reste plus qu'à les valider auprès des structures de sous-traitance pour les mettre en œuvre
	Les parties prenantes du Projet dans la zone d'exécution (Autorités administratives, politiques, Conseillers généraux, Conseillers municipaux) et les bénéficiaires sont informées et sensibilisées sur la pertinence et les avantages du Projet	Organisation de missions d'informations et d'échanges auprès des populations cibles dans leurs différentes localités	Des missions de terrain ont été organisées dans les quatre départements visés par le Projet. Les Autorités administratives (Préfets, Sous-préfets), <b>les Elus</b> (députés, conseillers généraux et conseillers municipaux), <b>les bénéficiaires directs et indirects ont tous été informés du Projet</b>

**Annexe 13 : Analyse des résultats de la Composante Appui à la Formation professionnelle**

<b>Formation professionnelle</b>	Les populations cibles directes et indirectes sont identifiées au travers de leurs groupes d'appartenance et de leurs localisations géographiques	Organisation de Rencontres avec les groupes cibles ou avec leurs représentants	Activités réalisées en quatre (4) missions dans les différentes localités de la zone du Projet
		Recensement des populations cibles par groupe et par localité	
	Les groupes cibles sont mieux connus en effectifs et profils professionnels des membres	Identification et sélection d'une structure de profilage des populations cibles	Les groupes cibles sont identifiés, les effectifs sont connus avec plus ou moins de précisions par département. Environ 4221 éléments (ex-miliciens, membres des groupes d'auto-défense) ont été identifiés
		Appui à la réalisation du profilage des groupes cibles	Structure de profilage <b>identifiée mais le profilage n'a pu être réalisé, pour divergences de point de vue entre</b> les partenaires d'exécution (PNDDR/RC et PNUD) et l'ONUCI
	Les groupes cibles ont bénéficié de formation professionnelle	Recrutement d'un Spécialiste (expert local) en Formation professionnelle	Pas de formation faute de candidats à la formation Cependant, la sensibilisation de la population cible et des partenaires est faite
		Information et sensibilisation des bénéficiaires directs et indirects sur les activités de formation	
	Les structures de sous-traitances sont sélectionnées et leurs capacités renforcées	Identification, évaluation et sélection des structures de sous-traitance pour la formation professionnelle	Les structures de sous-traitance sont seulement identifiées. Elles n'ont pas encore fait l'objet d'évaluation, ni de sélection, et encore moins de renforcement de capacité
		Organisation de la formation des formateurs	
		Suivi et évaluation des activités de formation sous-traitées	



**Annexe 14 : Analyse des résultats de la Composante Appui à la réinsertion socio-économique des groupes cibles**

<b>Appui à la réinsertion socio-économique des groupes cibles</b>	Les membres des groupes cibles ayant bénéficié de la formation professionnelle sont insérés dans le secteur privé	Identification, évaluation et sélection des structures privées ayant une capacité de réinsertion des populations cibles formées	Aucun membre des groupes cibles n'ayant bénéficié de formation, aucune insertion dans le secteur privé n'a été effectué.
		Négociation avec les structures privées de réinsertion pour le placement des bénéficiaires directs	
	Des systèmes et mécanismes de micro-crédit pour le financement des micro-projets sont mis en place et sont opérationnels	Sélection d'Institutions de Micro Finance (IMF) pour la distribution du micro-crédit aux promoteurs de micro-projets	Les IMF pour la distribution du micro crédit ne sont pas sélectionnées.
		Identification, cooptation des membres et mise en place du Comité de Sélection de micro-projets	Aucune structure de sous-traitance n'a été sélectionnée et formées aux standards de rédaction de dossiers de micro-projet
		Négociation et signature de conventions de sous-traitance avec les IMF sélectionnées	
	Des Activités Génératrices de Revenus sont identifiées, évaluées et exploitées	Identification et Evaluation de micro-projets de type AGR dans les secteurs et filières à fort potentiel de réinsertion socio-économique dans les zones cibles	Aucune étude formelle n'est réalisée pour identifier et caractériser les AGR de la zone couverte par le Projet. Tout au plus, des allusions sommaires sont faites sans évaluation approfondie.
		Identification, évaluation et sélection des structures de sous-traitance pour l'élaboration des dossiers et le suivi technique des micro-projets AGR financés	
Des structures de sous-traitance ont bénéficié de renforcement de capacité pour la promotion et l'exploitation des opportunités d'AGR	Identification, évaluation et sélection des structures de formation des sous-traitants	Des structures de sous-traitance sont identifiées, mais elles n'ont pas été formellement évaluées, et n'ont donc pas fait l'objet de renforcement de capacité	
Suivi-Evaluation des micro-projets	Elaboration et mise en place de supports de Suivi-Evaluation des micro-projets des bénéficiaires formés	Aucun micro-projet n'étant installée, il ne peut y avoir de suivi encore moins d'évaluation	

**Annexe 15 : Analyse des résultats de la Composante Appui à la réinsertion sociale des groupes cibles à travers des activités sportives et culturelles**

Composantes	Résultats attendus	Activités à mener	Activités menées
<b>Réinsertion sociale des groupes cibles à travers des activités sportives et culturelles</b>	Des infrastructures sportives et culturelles sont en général dotées de moyens, ont leurs capacités d'exploitation renforcées et sont plus opérationnelles	Identifier et sélectionner des structures de sous-traitance en matière de sport et culture	Quelques infrastructures ont été vaguement identifiées. Elles n'ont fait l'objet d'aucune évaluation des besoins de réhabilitation à des fins de manifestations sportives et culturelles
		Réhabilitation des infrastructures sportives et culturelles	
	Les populations cibles participent à des activités sportives et socio-culturelles	Sensibilisation des bénéficiaires directs et indirects sur les activités sportives et socio-culturelles	Aucune activité à caractère sportif et culturel n'a été organisée dans le cadre du Projet
		Formation des personnels des structures sportives et culturelles	
		Fournir des équipements sportifs (ballons, maillots, chaussures, etc.) et culturels (tam-tam),	
		Elaboration et diffusion de messages de réconciliation et de coexistence pacifique	
	Les éléments des populations cibles atteints du VIH sont pris en charge	Appuis financiers à l'organisation de manifestations sportives et culturelles	Aucune activité initiée en matière de prévention, de dépistage et de prise en charge n'a été initiée dans le cadre du Projet
		Orientation des malades du VIH vers les centres de traitement	
		Distribution de préservatifs et d'ARV aux malades	

**Annexe 16 : Structures potentielles de sous-traitance dans les Départements de la Région du Sud-Ouest**

DEPARTEMENTS	FORMATION PROFESSIONNELLE	PLACEMENT DANS SECTEUR PRIVE	AGR	MICRO CREDIT	SPORT	CULTURE	VIH/SIDA
<b>SASSANDRA</b>	- IEP - ONG Iris - ANADER		- ONG AIEJS - Cabinet BRETY - ANADER	- COOPEC - CECAC	- MJEC - CIAMESS	- GBOKLE TOUR	- REPMACI - ESTHER
<b>SOUBRE</b>	- FDFP - AGEFOP - ANADER - ONG ABOUATMESS - SODEFOR		- ONG ASUSUN - CONSCINCE JUVENILE - ONG ESPACE TAÏ	- COOPEC - PASI - CREP-COOPERAGRI - CAEDA	- GBALE SPORT		- ONS - MAIRIE (sce SC°) - CHARLY CBC - ONG CŒUR D'AMOUR -ONG NASO - ONG AELS - CLUB AZOAJI - ONG Volontaires pour le progrès social CI
<b>SAN PEDRO</b>	- IFEF - ESCACC - KS Consultant - Ets BR - CDC/SO		- Ets BR - ANADER - OCPV - DR E& F	- COOPEC - MUDEC		- DR CULTURE	- DR MIFAS - AIBEF - ONG APROSAM - ONG MOCAMSIDA - ONG IST

							- ONG Islam & Solidarité
<b>TABOU</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- DD AGRICULTURE</li> <li>- ANADER</li> <li>- CENTRE SOCIAL</li> <li>- CARITAS</li> <li>- CASA DEL SOLE</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- DD AGRICULTURE</li> <li>- DR E&amp; F</li> <li>- ANADER</li> <li>- SODEFOR</li> <li>- CENTRE SOCIAL</li> <li>- ARITAS</li> <li>- DRC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- COOPEC</li> <li>- CREP-COOPERAGRI</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>- DISTRICT SANITAIRE</li> </ul>

Monsieur le Directeur de Cabinet  
Premier Ministère  
Abidjan

REPUBLIQUE DE CÔTE D'IVOIRE

DATE	NOTRE REF./OUR REF	VOTRE REF./YOUR REF.
13/11/2007	RESIVO/MP-mp-07/0401	
CONTACT	E-MAIL CONTACT	TÉL. CONTACT   TEL.

OBJET | RE  
**Programme National de réinsertion  
et de réhabilitation communautaire**

Monsieur le Directeur de Cabinet,

Au cours de sa réunion le 10 octobre 2007, le Comité de Gestion Paritaire du Fonds de Développement Ivoir-Belge a examiné la nouvelle stratégie du Programme National de Réinsertion, qui a été exposée à cette occasion, et a pris les décisions suivantes :

- Les objectifs et la cible du programme ayant été sensiblement modifiés, le reliquat du financement octroyé pour mettre en œuvre le Programme National de Démobilisation, Désarmement et Réinsertion des ex-combattants (PNDDR) ne peut pas être utilisé pour le financement des activités du PNRRRC ;
- Il conviendra au préalable d'élaborer le rapport de clôture opérationnelle et financière du PNDDR dans le délai de l'expiration de la Convention de mise en œuvre du financement du FDIB, soit le 21 décembre 2007 ;
- Parallèlement, le Comité invite les partenaires à lui soumettre, dans le même délai, une nouvelle requête de financement du PNRRRC associée à un document technique et financier complet

.../...-

Nous vous prions de croire, Monsieur le Directeur de Cabinet, en l'assurance de notre considération distinguée.

Le secrétariat du Comité de Gestion

Alexandre ASSEMIEN



Jeanine SIMBIZI

The image shows a handwritten signature in blue ink that reads "Simbizi".

**Directeur de Cabinet Ministre du  
Plan et du Développement  
Président du Fonds**

**Cc:**

Madame Aïssatou YAO YAO, Conseiller principal, Assistante du représentant du PNUD en charge du programme.

Monsieur Daniel K. OUATTARA, Coordonnateur National, Programme National de Réinsertion et de Réhabilitation Communautaire

Notre référence : N°0414-07/PNRRC/cn-dko/mb/og

Abidjan, le 20 décembre 2007

**M. Alexandre ASSEMIEN**  
Président du FIDB

ABIDJAN

→ upe

REF. DOCUMENT	#28078
DATE	20 DEC. 2007
RELA O	
PROGAMME	
OPERATION	
Suite opération	

**Objet** : Transmission du Rapport final d'exécution  
du Projet CIV10-00036388

Monsieur le Président du FDIB,

Dans le cadre de la clôture du projet cité en objet, et comme demandé par le Comité Paritaire de Gestion (CPG) du Fonds de Développement Ivoir-Belge (FDIB) lors de sa réunion du 10 octobre 2007 et en référence à son courrier N/Réf. RESIVO/MOP-mp-07/0401 du 13 novembre 2007, nous vous prions de trouver ci-joints les documents suivants :

1. Rapport final d'exécution du Projet CIV10-00036388 de «Renforcement du processus de paix à travers la réinsertion sociale et économique des ex-combattants et des ex-membres des milices dans la Région du Sud-ouest» et soumission pour financement du nouveau document de projet;
2. Projet d'Appui à la (Ré)insertion des Jeunes à Risque (PARJ).

Le présent Rapport final d'exécution couvre la période du 22 décembre 2004 (date de signature de la Convention de contribution et de mise en œuvre du projet) au 21 décembre 2007 (date de fin de la Convention) et comporte quatre (4) volets : (i) Recrutement du personnel du projet, (ii) Achat d'équipements, (iii) Activités techniques réalisées, et (iv) Bilan financier et budgétaire.

Dans la dynamique de l'Accord de Paix de Ouagadougou, le PARJ vise, à contribuer au rétablissement de la sécurité et au renforcement de la cohésion sociale dans la Région du Bas-Sassandra par l'appui à la Formation Professionnelle, l'appui aux Activités Génératrices de Revenus et l'appui à l'emploi salarié.

La (Ré)insertion des jeunes étant une composante sensible du rétablissement de la sécurité et de la paix, du renforcement de la cohésion sociale et de la prévention des conflits, une attention particulière mérite d'être accordée au PARJ. Nous vous prions, à cet effet, de bien vouloir mettre à la disposition du PNRRC le reliquat du financement du Projet cité en objet afin de mener à bien les activités du PARJ.

.../...

Siège Social: Cocody II Plateaux Rue des jardins Villa 421  
27 BP 933 Abidjan 27 - Tél: (225) 22 52 84 00 / Fax: (225) 22 52 73 52

Nous voudrions également vous informer de la transmission dans les meilleurs délais du rapport d'évaluation du projet cité en objet. Cette évaluation qui intervient en fin d'exécution de projet, s'est faite conformément aux procédures du PNUD en matière de gestion de projet.

Tout en vous souhaitant une bonne réception des documents, et dans l'espoir que notre requête rencontrera votre agrément, veuillez croire, Monsieur le Président du FDIB, à l'assurance de ma considération distinguée.

Le Coordonnateur National



Daniel Kossomina Ouattara

- CC : - Mme Jeanine Simbizi, Représentant Résident, CTB ;  
- M. André Carvalho, Directeur Pays, PNUD  
- Mme Aïssatou Cissé-YAO YAO, Assistante au Représentant Résident Adjoint Programme, PNUD ;  
- M. Roland Provot, Administrateur Conseiller, chargé de la Coopération, Ambassade de Belgique

27 B.P. 933 Abidjan 27 Tél. : (225) 22 52 73 50/ 22 52 73 51 Fax : (225) 22 52 73 52