



REPUBLIQUE DE COTE D'IVOIRE  
Union – Discipline – Travail

---



PROGRAMME DES NATIONS UNIES  
POUR LE DEVELOPPEMENT

---

# **Evaluation du Programme d'Appui à la Réintégration, à la Reconstruction et à la Réhabilitation Communautaire (PARC)**

**Rapport final**

**Ildefonse NDABALISHYE – Consultant**

Décembre 2011

### **Remerciements**

Nos vifs remerciements à l'équipe de l'UPC, aux équipes des UOA, aux différents Responsables ministériels, aux Autorités préfectorales de Guiglo et de Bondoukou, aux Responsables des ONG AWECO et MUDESSA ainsi qu'aux Responsables des groupements SAWA et WABO, pour leur disponibilité et leur contribution.

## Sommaire

	<b>Acronymes et abréviations</b>	4
	<b>Résumé Exécutif</b>	5
<b>I</b>	<b>Introduction</b>	7
<b>II</b>	<b>Méthodologie de l'évaluation</b>	8
	2.1. Niveaux d'appréhension de l'exécution du programme	8
	2.2. Critères d'évaluation	9
	2.3. Sources de données	9
	2.4. Echantillonnage	9
	2.5. L'analyse des données	10
	2.6. Les limites de l'évaluation	10
<b>III</b>	<b>PARC, composante du PSC</b>	10
	3.1. Eléments d'identification du PARC	10
	3.2. Contexte de la mise en place du PARC	11
	3.3. Le Programme de Sortie de Crise et le Programme Spéciale d'Urgence	14
	3.4. Objectifs du PARC	15
	3.5. Effets	16
<b>IV</b>	<b>Stratégie de mise en œuvre du PARC</b>	21
	4.1. Pertinence	21
	4.2. Cohérence	21
	4.3. Insertion dans un vaste partenariat	22
	4.4. Opérationnalité de proximité	22
<b>V</b>	<b>Analyse des projets</b>	25
	5.1. Moyen-Cavally <sup>1</sup>	25
	5.2. Zanzan <sup>2</sup>	32
	5.3. Prise en compte de l'aspect genre	36
	5.4. Utilisation des fonds des projets	38
	5.5. Impact	38
	5.6. Durabilité et perspectives	39
<b>VI</b>	<b>Leçons apprises</b>	41
	6.1. Enseignements positifs	41
	6.2. Ecueils	42
<b>VII</b>	<b>Conclusion générale</b>	43
<b>VIII</b>	<b>Recommandations</b>	45
	8.1. Aspect stratégique	45
	8.2. Aspect opérationnel	46

## Annexes<sup>3</sup>

- 1-Terms de référence
- 2- Plan de travail
- 3- Bref historique de la crise
- 4- Illustration photographique de l'action menée dans le Zanzan
- 5- Personnes rencontrées
- 6- Listes des tableaux, figures et encadrés
- 7- Matrice d'évaluation
- 8- Terminologie
- 9- Références bibliographiques

<sup>1</sup> Dénomination des régions d'avant la réforme administrative de 2011.

<sup>2</sup> Dénomination des régions d'avant la réforme administrative de 2011.

<sup>3</sup> En document séparé

## Acronymes et Abréviations

AGR: Activités Génératrices de Revenus  
ALPC : Armes Légères et de Petit Calibre  
ANADER : Agence Nationale d'Appui au Développement Rural  
ANARICI : Association Nationale des Riziculteurs de Côte d'Ivoire  
APO : Accord Politique de Ouagadougou  
BCPR: Bureau de Prévention des Crises et du Relèvement  
CCI : Centre de Commandement Intégré  
CLESP : Comité Local d'Examen et de Suivi des Projets  
CLRP : Comité Local de Réconciliation et de Paix  
CMEC : Caisses Mutuelles d'Epargne et de Crédit de Côte d'Ivoire  
CNO : Centre, Nord, Ouest  
CPAP : Plan d'Action du Programme Pays  
DDR : Désarmement, Démobilisation et Réinsertion  
DDM : Désarmement et Démantèlement des Milices  
DEX : Direct Execution<sup>4</sup>  
DSRP : Document de Stratégie pour la Réduction de la Pauvreté  
FAFN: Forces Armées des Forces Nouvelles  
FAO : Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture  
FDS : Forces de Défense et de Sécurité  
FIDA : Fonds International pour le Développement Agricole  
FN : Forces Nouvelles  
IDH : Indice de Développement Humain  
MICS : Multiple Indicator Cluster Survey  
MINRRI : Ministère de la Réconciliation Nationale et des Relations avec les Institutions  
MINUCI : Missions des Nations Unies en Côte d'Ivoire  
OMD : Objectifs du Millénaire pour le Développement  
ONG : Organisation Non Gouvernementale  
ONUCI : Opérations des Nations Unies en Côte d'Ivoire  
OVDL : Organisation des Volontaires pour le Développement Local  
PCA : Président du Conseil d'Administration  
PAM : Programme Alimentaire Mondial  
PARC : Programme d'Appui à la Réintégration, à la Reconstruction et à la Réhabilitation Communautaire  
PARP : Programme d'Appui à la Réduction de la Pauvreté  
PDI : Personnes Déplacées Internes  
PNUD: Programme de Nations Unies pour le Développement  
PSC : Programme de Sortie de Crise  
PSU : Programme Spécial d'Urgence  
s.d. : sans date  
SNU : Système des Nations Unies  
UNDAF: United Nations Development Assistance Framework  
USAID : United States Agency for International Development  
UOA : Unité Opérationnelle d'Appui  
UPC : Unité Post-Crise  
VCT : Vivres Contre Travail.

---

<sup>4</sup> Contrairement à NEX (National Execution)

## Résumé exécutif

Le but de cette revue est d'évaluer le **Programme d'Appui à la Réintégration, à la Reconstruction et à la Réhabilitation Communautaire** (PARC), qui est l'un des principaux volets de la participation du PNUD dans le «relèvement et la prévention des crises» en Côte d'Ivoire dont les prémisses remontent à 2003. La véritable mobilisation toutefois, est celle qui est consécutive aux accords de paix signés en mars 2007 entre les protagonistes de la crise politico-militaire interne déclenchée en 2002. Déclenchée en 2002, celle-ci a conduit à une partition de fait du pays, accompagnée d'un déplacement massif des populations. Les détails en sont donnés par l'annexe 3.

La revue s'adresse aux partenaires impliqués que sont le PNUD, le gouvernement de Côte d'Ivoire, les populations bénéficiaires et les structures privées qui les encadrent, ainsi qu'à toute autre institution intervenant sur le terrain de la lutte contre la pauvreté, de la gouvernance et de la résolution des crises au cours de la période concernée qui est celle de 2007-2009. Les analyses qu'elle en effectue et les leçons qu'elle en dégage devraient pouvoir être mises à profit pour l'affinage de la plateforme méthodologique et de la capacité d'intervention des acteurs respectifs.

Cet exercice qui a requis 30 jours effectifs, s'est, du point de vue calendaire, étalé sur la période allant du 1<sup>er</sup> octobre au 15 novembre. Trois aspects sont pris en compte, la stratégie, la méthodologie d'intervention et les résultats. Ils sont appréhendés au niveau du programme et au niveau des projets individuels, respectivement. Seuls les projets directement financés et exécutés par le PNUD (ou DEX) sont concernés, d'où la possibilité qu'il y a eu d'en faire une analyse fine. Ces actions sont localisées dans les régions du Moyen-Cavally et du Zanzan, ainsi nommées d'après le découpage administratif qui était alors en vigueur. Le PARC étant une composante du Programme de Sortie de Crise (PSC), le reste des projets est couvert par la revue thématique d'ensemble qui a été effectuée au début du second semestre de 2011.

La collecte d'information pour l'évaluation a été faite par le biais de la documentation, de l'interview et des constats effectués sur le terrain. L'interview est du type semi-structuré (ISS), organisé sur la base d'un questionnaire indicatif. Les constats portent sur les réalisations physiques ou ce qui en reste au moment de la visite, suite aux destructions occasionnées par le conflit consécutif à l'élection présidentielle de novembre 2010. Les analyses ont été faites par la confrontation des résultats obtenus avec ceux attendus, en termes de taux de réalisation ou en établissant des ratios analysables statistiquement. Les conclusions qui en sont tirées tiennent compte du contexte dans lequel le programme a été élaboré et exécuté, tel que décrit dans l'annexe 3.

Les critères d'évaluation traditionnels que sont la pertinence, l'efficacité et l'efficience, l'impact et la durabilité sont abordés au niveau de l'entité programmatique et au niveau des projets individuels, avec une insistance variable. Le recours à la méthode SEPO en combinaison avec le SWOT permet d'en dégager des traits essentiels tels que les forces et les faibles ainsi que les perspectives prenant en compte les leçons qui se dégagent des actions et des interactions.

Les projets concernés sont des réponses aux problématiques verticales suivantes :

- (i) le renforcement des capacités humaines,
- (ii) la réhabilitation des infrastructures sociales de base,
- (iii) la réinsertion ou insertion de jeunes à risque.

S'y ajoutent deux thématiques horizontales, à savoir,

- (iv) la prise en compte de la dimension «genre» dans la vie sociale et économique nationale, et
- (v) l'obtention d'un cadre et de mécanisme de gestion des conflits et de consolidation de la paix.

La stratégie mise en œuvre repose sur trois pratiques fondamentales : (i) la démarche participative ; (ii) la construction d'un large partenariat ; (iii) la mise en œuvre à travers une approche de proximité. Ce dernier volet, qui est une remarquable innovation en matière d'appui institutionnel au développement, est matérialisé par la mise en place des Unités Opérationnelles d'Appui plus ou moins calées sur les régions naturelles du pays. Ce dispositif est coordonné à partir d'un annexe du Bureau de pays, appelé Unité Post-Crise. L'ensemble est animé par un personnel national rodé et motivé appuyé par des experts de statut international doté d'une expérience éprouvée en matière de relèvement. Bien que la création de l'UPC remonte à 2003, ce n'est qu'à partir de 2008 qu'elle a commencé à être véritablement opérationnelle, en accord avec le développement des chantiers gouvernementaux.

Du point de vue stratégique comme du point de vue méthodologique, la mise en œuvre du programme peut être considérée comme une réussite, que confirment les produits obtenus. Il ne

semble pas qu'il y ait eu, par le passé, un programme conduit à l'échelle nationale d'une manière aussi concertée de la base au sommet et dans un cadre partenarial aussi large. L'approche de proximité permettant de suivre au quotidien l'exécution des tâches planifiées est une innovation très bien saluée aussi bien par les populations que par les autorités locales qui les gouvernent. Le maintien pour un certain temps du dispositif mis en place par le PNUD à cet effet, est le vœu le plus cher de ces populations encore plongées dans la pauvreté en dépit de l'assistance déjà apportée.

S'agissant de la pertinence du programme, elle repose sur l'articulation avec les visions du gouvernement de Côte d'Ivoire déclinées dans le DSRP et dans les OMD ainsi que sur le cadrage avec les axes prioritaires d'intervention du PNUD déclinés à travers : (i) le Plan d'Action du Programme Pays 2009-2013, (ii) le Programme de Coopération Côte d'Ivoire - PNUD 2009-2013, (iii) le Plan Cadre des Nations Unies pour le Développement (UNDAF)-Côte d'Ivoire 2009-2013, (iv) le Programme d'Appui à la Réduction de la Pauvreté arrimé sur les OMD, (v) le Programme de Coopération 2007-2008, et (vi) le Programme de Coopération Côte d'Ivoire - PNUD 2003-2007.

Les produits obtenus par le PARC en tant que (sous)-programme transversal, sont appréciés à travers ceux du PSC dont il est une composante majeure et dont l'évaluation a été faite précédemment. Une synthèse en est donnée (*cf.* tabl. 2). La présente évaluation met en évidence un niveau d'atteinte des objectifs techniques variant autour de 80 %, estimé en se situant avant le déclenchement du conflit postélectoral. Dans l'ouest du pays, où les affrontements ont été parmi les plus violents, les dommages causés aux microprojets atteignent parfois 90 % des réalisations. Pour l'ensemble des actions revues, seule la construction des ponts sur le rivièrè Boo et Scio à environ 50 km de Bloléquin, a abouti à un résultat non satisfaisant, soit 50 % de celui escompté, pour des raisons diverses.

Ce succès d'ensemble ne doit pas, toutefois, occulter un certain nombre d'insuffisance relevée, notamment le retard parfois enregistré dans le décaissement des fonds par le PNUD, le caractère encore trop informel de la gestion des microprojets par les promoteurs, la faible connaissance des secteurs de prédilection pour l'investissement et la déficience dont les structures d'encadrement font parfois preuve en matière de technicité.

Comme acquis, il convient de souligner, d'abord, l'effet psychologique parmi les populations et leurs autorités, créé par le seul fait de revoir les partenaires du développement à leur côté. La stratégie et la méthodologie mises en œuvre restent une remarquable expérience modélisable et extensible pour constituer un référentiel à caractère national. L'initiation à des métiers tels que la couture, la coiffure, la fabrication de savon, etc., sont un transfert de capacités inaliénables ayant permis aux femmes et aux jeunes d'intégrer le tissu économique et, pour certains, de se détourner de l'activité de combattant. Le rôle des AGR, comme cadre de réapprentissage de la convivialité et de la cohésion sociale est unanimement salué. Après les dommages causés par la crise postélectorale, ces succès méritent d'être restaurés.

La revue dégage un certain nombre de leçons enregistrables comme étant des pratiques à promouvoir ou, au contraire, comme des écueils à prévenir. Ces enseignements sont pris en compte dans la formulation des recommandations qui clôturent le présent rapport, réparties en volets stratégique et opérationnel. On peut, notamment, retenir la nécessité de : (i) Appuyer l'Etat, plus précisément le Ministère du Plan et du Développement, dans la construction d'une véritable stratégie de développement ayant comme point d'ancrage, un développement local doté d'un cadre institutionnel précis ; (ii) Instituer le principe du *Revolving Funds* qui, dans le passage du relèvement au développement, se substituerait aux appuis «à fonds perdus» pratiqués précédemment<sup>5</sup> ; (iii) Reverser aux programmes traditionnels du PNUD, les actions relevant de la pauvreté et de la gouvernance, tout en développant une expertise spécifique en matière de prévention des conflits par la «Veille» notamment ; (iv) Maintenir les UOA juste le temps qu'il faut pour restaurer ou consolider les acquis des deux années antérieures, et pour transférer les capacités aux acteurs étatiques et à la société civile locaux ; (v) Repenser l'articulation des UOA avec le Bureau de pays et avec ses programmes traditionnels au cours de cette période de transition ; (vi) Encourager le gouvernement à préserver la fonction «développeur» des influences politico-électorales, au niveau des collectivités et des communautés ; (vi) Amener les structures d'encadrement à mettre l'accent sur les analyses économiques en micro-entrepreneuriat.

---

<sup>5</sup> Le principe des «fonds tournants» est l'une des facettes de recherche de la durabilité.

# I- Introduction

Le présent rapport rend compte de l'évaluation ex-post de la contribution du PNUD au Programme d'Appui à la Réintégration, à la Reconstruction et à la Réhabilitation Communautaire, mis en œuvre dans un cadre multilatéral et multi-institutionnel.

La revue vise à une analyse critique de la méthodologie adoptée et des résultats atteints par le programme en vue d'en ressortir les acquis, les leçons, les forces et les faiblesses, avec la participation des bénéficiaires, des communautés hôtes, des agences d'exécution et des autres partenaires. Plus spécifiquement, il s'agit de :

- (i) analyser les résultats obtenus au regard des objectifs préalablement identifiés en terme d'efficacité et d'efficience ;
- (ii) analyser la stratégie adoptée, les procédures et mécanismes utilisés pour la mise en œuvre du PARC au regard de l'évolution du contexte socio politique ;
- (iii) mesurer les progrès constatés et la pérennisation des interventions en vue de l'amélioration des conditions d'existence des populations ;
- (iv) constater l'utilisation des fonds décaissés en rapport avec les besoins initialement identifiés et l'efficience dans la gestion du PARC ;
- (v) tirer les enseignements généraux de ce projet qui seront utiles au PNUD et au Gouvernement pour de futurs projets dans le même domaine ;
- (vi) Mesurer l'importance des facteurs qui ont perturbé le déroulement du projet et formuler des recommandations visant à les annihiler ;
- (vii) faire des recommandations visant à améliorer la conduite du projet ou du moins, ce qui reste des activités.

La revue est effectuée à deux niveaux, celui du programme et celui des projets. Au premier niveau l'accent est mis sur l'approche méthodologique et au second niveau, l'analyse insiste sur les résultats techniques et les conditions de leur obtention. Les actions concernées sont respectivement localisées dans le Moyen Cavally (Guiglo) et dans le Zanzan (Bondoukou). La première région fut durement et directement affectée par la crise. La seconde le fut beaucoup moins, mais n'en est pas moins frappée par la pauvreté.

Le résultat de l'évaluation s'adresse d'une part aux acteurs institutionnels qui ont défini la méthodologie d'approche et qui à la lumière des leçons mises au jour peuvent en apprécier la justesse. Il a, d'autre part, comme cible, les exécutants directs œuvrant sur le terrain qui pourront apprécier la qualité de leurs apports. Etant donné que les besoins en appui des populations éprouvées par les 10 années de conflit restent énormes, les interventions futures devraient pouvoir s'en éclairer.

Les projets du programme spécifiquement évalués relèvent de deux domaines. Il s'agit d'une part, du micro-entrepreneuriat générateur de revenu (AGR) et, d'autre part, de la réhabilitation des infrastructures rurales en vue de la relance de l'activité économique. Bien qu'il s'agisse, fondamentalement, de la thématique de «lutte contre la pauvreté», les questions de gouvernance sont constamment prises en compte à travers la place réservée aux femmes et aux jeunes. Il en est de même pour la cohésion sociale et la réconciliation. Parmi les bénéficiaires des initiatives, certains sont des victimes du conflit et, d'autres des acteurs, car il s'agit de réhabiliter et de réinsérer en dehors de toute discrimination autre que positive.

Le présent document est organisé en quatre principales parties. En dehors du résumé qui en constitue l'entrée, il comprend :

- (i) un premier chapitre qui présente le PARC en tant que composante du PSC ;

- (ii) un deuxième chapitre qui traite de la méthodologie mise en œuvre par le PNUD dans ses appuis programmatiques en amont comme en aval ;
- (iii) un troisième chapitre qui analyse verticalement les projets constitutifs du PARC en remontant le processus d'élaboration, d'exécution et de présentation des résultats ;
- (iv) un quatrième chapitre qui expose les leçons qui se dégagent de l'ensemble des interventions, en faisant la part de ce qui mérite d'être érigé en «bonnes pratiques» et ce qui apparaît comme des écueils à anticiper.

La conclusion qui en est tirée est suivie d'une série de recommandation portant, respectivement, sur les aspects stratégique et opérationnel. Une annexe, composée de neuf pièces de contenus très variés, dont notamment un complément de détails sur l'exécution des projets et sur le déroulement de la mission d'évaluation. Les titres des tableaux et des figures qui illustrent le présent document y sont également repris (*cf.* annexe 6).

Comme cela est indiqué dans la section consacrée au paramétrage du programme, celui-ci était planifié pour la période 2007-2009. Cependant, non seulement il a été lancé dans une période encore pleine d'incertitude en dépit des accords de paix conclus dans la capitale burkinabé (*cf.* APO), mais aussi sa clôture a coïncidé avec une période électorale qui s'est terminée par une reprise des armes par les parties en conflit. Il a fallu attendre que le pays recouvre définitivement la paix, c'est-à-dire la seconde moitié de l'année 2011, pour que son évaluation puisse être effectuée.

## **II- Méthodologie de l'évaluation**

### **2.1. Niveaux d'appréhension de l'exécution du programme**

L'approche méthodologique de la présente évaluation comporte deux niveaux d'appréhension de l'exécution du programme. Ce sont, d'abord, la technique d'échange avec les acteurs, et, ensuite, les critères et la technique d'analyse du programme et des projets qui le composent. La matrice d'évaluation qui figure en annexe expose les outils et les méthodes d'analyse en fonction des critères retenus (*cf.* annexe 7).

#### **2.1.1. Échanges avec les acteurs**

L'échange avec les acteurs s'est effectué en utilisant la méthode de l'Interview semi-structurée (ISS). Elle consiste à acquérir l'information en se servant de quelques questions clés (guide), l'entretien étant progressivement orienté par les réponses fournies par l'interviewé. La technique est appréciée pour sa souplesse. Les échanges avec les acteurs du projet ont eu lieu à deux niveaux : d'abord à Abidjan et ensuite sur le terrain.

#### **2.1.2. Analyse du programme et des projets**

L'approche analytique qui est apparue comme la plus appropriée est le SEPO (Succès-Echecs, Perspectives-Obstacles), particulièrement adaptée aux projets mis en œuvre selon la gestion axée sur les résultats (GAR). Elle a été combinée avec une autre qui lui est proche, à savoir, le SWOT (*Strength-Weakness, Opportunities-Threats*)<sup>6</sup>.

### **2.2. Critères d'évaluation**

---

<sup>6</sup> Atouts-Faiblesses-Opportunités, Risques

Les critères d'évaluation correspondent aux aspects conventionnels que sont la pertinence, la cohérence, l'efficacité/efficience, l'impact et la durabilité. Ils sont croisés avec les volets analytiques de la méthode SEPO énoncés ci-dessus.

### **2.3. Sources de données.**

Les sources de données sont constituées par l'ensemble des acteurs impliqués dans la conception et par la documentation. Le constat visuel au moyen des visites de terrain en est aussi une. S'agissant des acteurs, ils se répartissent comme suit :

- les autorités gouvernementales au niveau central et au niveau local ;
- le staff du PNUD au niveau central et au niveau terrain ;
- les partenaires techniques de mise en exécution œuvrant plus particulièrement au niveau terrain (ONG, ANADER, cabinets, services étatiques décentralisés) ;
- les bénéficiaires des projets et les communautés d'appartenance.

Certaines informations d'ordre économique ont dû être reconstituées de mémoire par les bénéficiaires des projets soit parce qu'il n'y avait pas encore un début de gestion, soit parce que les documents s'y rapportant ont été détruits en même temps que l'infrastructure même du projet au cours de la crise postélectorale. Quoi qu'il en soit, l'intérêt de l'enregistrement des données pour la tenue d'une comptabilité fut-elle simplifiée reste faible<sup>7</sup> au sein des microprojets.

La rencontre avec les acteurs n'est qu'un élément du plan de travail dont les détails figurent en annexe (cf. annexe 2). Le répertoire de personnes rencontrées y est aussi consigné (cf. annexe 5). Quand aux références bibliographiques, elles constituent l'annexe 9.

Au niveau de l'exécution des budgets, l'on sait que des dispositions procédurales ont été prises afin que les fonds alloués aux projets soient utilisés dans la transparence et l'équité. Il s'agit notamment des contacts et des vérifications *ex ante* et *ex post*, constamment effectués par les coordonnateurs des UOA, auprès des structures qui encadrent les projets. Nonobstant la pertinence de mesure, des rapports d'audits eurent constitué un précieux atout pour l'appréciation de la conformité des pratiques avec les normes de la gestion comptable. La mission d'évaluation ne pouvait pas se substituer à cet instrument de contrôle très spécialisé.

### **2.4. Echantillonnage**

Il n'y a pas eu un besoin de constitution d'échantillon dans la présente évaluation, ni au niveau des projets, ni au niveau des personnes à rencontrer. Tous les projets communiqués à la mission comme relevant du programme ont été pris en compte, d'une part. L'ensemble des acteurs directement impliqués dans les projets DEX a été rencontré au niveau des institutions étatiques et au niveau du PNUD, d'autre part.

Sur le terrain, l'ensemble des structures d'encadrement et des groupements bénéficiaires a également été rencontré, à l'exception du projet «Appui à l'assainissement et à l'insertion de 20 jeunes vulnérables de la commune de Guiglo, avec la mairie» initié par la mairie de Guiglo. Le groupe des bénéficiaires s'est disloqué subséquentement à la crise postélectorale, aucun des membres n'était trouvable. Les autorités administratives locales avec lesquelles un rendez-vous avait été pris par les UOA ont également été toutes rencontrées.

### **2.5. L'analyse des données**

---

<sup>7</sup> Mais tout de même faisable.

Les données d'ordre qualitatif sont appréciées en fonction des avis des acteurs sur le terrain, à savoir les bénéficiaires et les structures qui les encadrent. Il s'agit d'une appréciation globale quant à la satisfaction et aux souhaits par rapport au pilotage et aux résultats des projets. Autrement dit, il ne s'est pas avéré utile de procéder à un sondage d'opinion formel qui visiblement ne se serait pas traduit par une valeur ajoutée.

S'agissant des résultats quantitatifs, il y a recours au calcul de ratios et à la comparaison des performances obtenues avec des normes courantes. Les gains mensuels ont par exemple pu être confrontés avec les revenus habituels du secteur informel ou avec les besoins minimums des ménages en milieux urbains et ruraux. Un test de *chi deux* permet de vérifier la validité statistique de la discrimination positive vis-à-vis des femmes dans le cadre de la prise en compte de l'aspect «genre» en AGR.

## **2.6. Les limites de l'évaluation**

Premièrement, l'absence de données chiffrées sur les objectifs économiques de la majorité des projets n'a pas permis d'aborder "l'efficacité" des actions entreprises par une confrontation systématique des prévisions et des réalisations. Seules les réalisations physiques ont pu être systématiquement examinées avec exactitude. Il y a lieu, toutefois, d'indiquer que le contexte, dans lequel les projets ont été élaborés, n'était pas de nature à faciliter une formulation de projet qui soit rigoureusement conforme aux règles en la matière. Il est un fait que l'urgence prévalait et que la quantification des objectifs et des produits à obtenir n'a pas eu rang de priorité.

Deuxièmement, pour la région Ouest, l'image qu'offrent les chantiers au moment de l'évaluation n'est pas le reflet de la dynamique de leur exécution, mais plutôt celui des meurtrissures d'une guerre postélectorale ruineuse. Il ne reste que le recours aux rapports d'exécution antérieurs à cette conflagration ainsi qu'aux vestiges et à la mémoire des acteurs, pour disposer d'un certain portrait des réalisations. Dispersés par les combats, certains bénéficiaires de projets de cette région ne sont pas encore de retour chez eux à la date de la visite.

# **III- PARC, composante du PSC**

## **3.1. Eléments d'identification du PARC**

**Titre du projet** : Programme d'Appui à la Réintégration, à la Reconstruction et à la Réhabilitation<sup>8</sup>  
Communautaire

**Période du Programme** : 2007-2009

**Durée du projet** : 24 mois

**Agence d'exécution** : PNUD

**Partenaires de mise en œuvre** : Gouvernement de Côte d'Ivoire, Agences du SNU, ONG internationales et nationales

**Modalité de gestion** : DEX

**Budget total** : \$ 3 948 360<sup>9</sup>

## **3.2. Contexte de la mise en place du PARC**

### **3.2.1. Aperçu global**

---

<sup>8</sup> L'annexe 8 donne les définitions des termes techniques les plus utilisés en relèvement post-crise.

<sup>9</sup> Les montants effectivement alloués aux projets évalués sont précisés au chapitre «Visites de terrain».

La prospérité économique qu'a connue la Côte d'Ivoire depuis l'indépendance obtenue en 1960, a depuis le milieu des années 80 fait place à une période de marasme entrecoupé d'embellies de courte durée. Les causes du déclin sont principalement exogènes, mais aussi la gestion interne de l'économie nationale est loin d'avoir été des plus rationnelles.

En 2008, c'est-à-dire au moment où le PARC se met en place, c'est pratiquement la moitié de la population ivoirienne qui vit en dessous du seuil de pauvreté, plus exactement 48,9 %. En milieu rural, ce taux atteint 64,7%. Cela signifie, d'après le DSRP, que cette fraction de la population vit avec moins de 660 f cfa par jour pour ses dépenses de consommation (Cissé, 2009).

En fait, la pauvreté n'a cessé de gagner du terrain depuis les années 80. La fraction de la population touchée par sa forme extrême, qui était de 10% en 1985 est passée à 36,8% en 1995 (Kouadio Konan, 2002) et à 38,4 % en 2002. Elle n'a pas arrêté de croître tout au long de la décennie qui a suivi, caractérisée par un état de belligérance effectif ou latent.

Alors que la Côte d'Ivoire était accrédité d'un IDH de 0,427 en 2000 selon le classement du PNUD, elle descendait à un IDH de 0,415 en 2006 et venait au 164<sup>e</sup> rang sur 177 pays. L'espérance de vie qui dans les années 80 dépassait 50 ans, n'est aujourd'hui que de 46 ans.

La démocratisation du pays, qui s'inscrivait dans une dynamique continentale déclenchée en 1990, fut accompagnée de troubles sociaux dont le comble fut le coup d'Etat militaire perpétré le 24 décembre 1999. En vue du retour à la légalité démocratique, des élections furent organisées en 2000, mais dans des conditions jugées peu équitables par nombre d'observateurs.

C'est ainsi que le nouveau pouvoir issu de ces consultations électorales fut contesté par une partie de la population et le pays renoua avec les troubles sociaux couronnés par une rébellion qui éclata le 19 septembre 2002. Le conflit conduisit à une partition du pays, avec une grave dégradation de l'infrastructure économique et sociale, une profonde désorganisation des appareils administratif, sécuritaire et éducatif et une détérioration de la cohésion sociale.

Il y eut, dans plusieurs régions, des mouvements de population fuyant les combats et les exactions. Le nombre de déplacé est estimé à plus de 1,5 million. Ce conflit, à la fois militaire, politique et social durera près d'une décennie, puisqu'elle n'a pris fin qu'en avril 2011 à la suite d'une élection présidentielle. L'annexe 3 décrit synthétiquement le déroulement de cette crise depuis le déclenchement de la rébellion jusqu'aux dites élections. Les régions Centre, Nord et Ouest (CNO) furent les plus affectées, de même que le Nord-est, directement ou indirectement.

### **3.2.2. Aperçus sectoriels**

#### *a) Domaine de la sécurité*

L'abandon des commissariats de police, des camps de gendarmerie et des tribunaux par le personnel habituel, en 2002, priva la population d'un dispositif sécuritaire ayant compétence en la matière. Mais aussi, on assista à une prolifération et une circulation illicite d'armes légères favorisant les braquages, les coupures de route et les attaques de domicile en milieu rural comme en ville.

#### *b) Domaine de la cohésion sociale*

Dès le déclenchement de la crise, l'esprit de convivialité et de fraternité qui de tout temps a caractérisé la Côte d'Ivoire a cédé la place à des dissensions intercommunautaires. Celles-ci sont principalement liées à des conflits fonciers ouverts ou latents qui existaient, surtout dans le Centre-ouest et l'Ouest du pays, et ce malgré la promulgation d'un code foncier. Du fait de la guerre et des rivalités politiques

clientélistes, il s'est créé des ressentiments à caractère identitaire (ethnie, religion, origine), s'exprimant avec une hargne sans précédent.

*c) Domaine de l'éducation*

Dans ce secteur, la crise n'a fait qu'exacerber un profond malaise déjà enraciné. Celui-ci est caractérisé par : (i) l'inadéquation des formations dispensées avec les besoins de la société, (ii) la baisse de la qualité des enseignements, (iii) un taux de rejets anormalement élevé, (iv) la fraude et la corruption, (v) la politisation de l'ensemble du système, (vi) la consécration de la violence comme moyen de revendication.

Le cycle primaire est, toutefois, moins touché que les cycles secondaire et supérieur. Du fait du conflit, le cycle de fonctionnement a connu des interruptions dans le CNO. S'agissant des universités de Korhogo et de Bouaké, elles ont dû fermer les portes. Du primaire au supérieur, les infrastructures ont été dégradées suite aux pillages et à l'abandon, en ville comme à la campagne. Dans le primaire, les enseignants ayant fui en direction du Sud ont, dans plusieurs cas, été remplacés par des «bénévoles» souvent sans qualification. Pour l'ensemble, le taux de scolarisation qui était de 56,9 % en 2000 est descendu à 55,1 en 2006, soit une baisse de 1,8 point (UNICEF, 2006).

*d) Dans le domaine de la santé*

En zone CNO, le système sanitaire a subi une dégradation similaire à celui du système éducatif. Mais aussi, dans le Sud du pays, le système a été perturbé par l'arrivée massive de personnes déplacées se trouvant, pour la plupart, dans un état de total dénuement.

La fermeture des structures sanitaires a eu pour conséquence l'arrêt et, au mieux, le ralentissement des programmes prioritaires notamment la lutte contre le VIH/SIDA, la tuberculose et le paludisme. Alors qu'en 2001, les chefs d'Etat africains avaient pris à Abuja l'engagement d'affecter 15 % du budget de l'Etat à la santé, la part que la Côte d'Ivoire y a consacré durant la crise n'a tourné qu'autour de 7 %.

*e) Dans le domaine agricole*

En zone CNO, il y a eu baisse de production agricole du fait de la fuite des populations et des agents de la recherche et de l'encadrement agricole. De toutes les filières agricoles pratiquées, le coton est celui qui a subi les plus grands dommages, alors qu'il est réputé pour son rôle de moteur du système agricole de la savane. Non seulement son infrastructure de recherche et de développement sise à Bouaké fut entièrement détruite, mais aussi les producteurs ont perdu une partie de leur matériel de travail, notamment les animaux de trait et les outils qui les accompagnent. La production du coton-graine qui était de 280 565 t pour la campagne 2000/2001, n'a été que de 119 760 t pour la campagne 2007/2008. Les populations de la zone dont le niveau de vie était déjà bas, ont été plongées dans un état de paupérisation sans précédent.

D'une manière générale, la baisse de la circulation des personnes et des biens entre la partie du pays contrôlée par la rébellion et celle contrôlée par le gouvernement, a limité les possibilités d'approvisionnement en outils et en intrants à partir d'Abidjan. L'évacuation des produits vers les pôles de consommation fut même contrariée. Cette baisse d'échange n'a pas affecté uniquement l'agriculture familiale mais aussi l'agro-industrie notamment la filière sucrière.

La destruction de l'infrastructure de recherche et la perturbation des cycles de production agricole en zone CNO, a entraîné une perte de ressources phylogénétiques qu'il n'est pas aisé de reconstituer. Aujourd'hui, l'état de dégradation des pistes rurales rend difficile le déplacement des personnes intervenant dans le cadre du relèvement.

*f) Au niveau du genre*

Le déplacement des populations fuyant les combats et les exactions a provoqué des dislocations au sein des familles qui ont rendu les femmes et les enfants encore plus vulnérables. Objet de violence basée sur le genre, les femmes se sont retrouvées encore davantage exposées au risque du VIH/SIDA dont le taux de prévalence au sein de la population féminine ivoirienne était de 6,4 % contre seulement 2,9 % chez les hommes d'après les études publiées en 2005 (ONUSIDA, 2005).

Déjà, les femmes étaient, selon les sociétés, traditionnellement objets de mutilations génitales handicapantes, interdites d'accès à la terre ou sont frappées de dépossession et d'ostracisme dès qu'elles tombent dans le veuvage. Quant aux enfants, ils sont parfois soumis à des travaux qui ne sont pas en adéquation avec leur âge ou qui leur barrent le chemin de l'école.

*g) Au niveau de l'accès à l'eau et à l'assainissement*

D'après les données publiées par le MICS, 24 % de la population ivoirienne n'a pas accès à l'eau potable. L'eau que ces personnes consomment est prise dans les cours d'eau ou dans des marres jouxtant les villages. Une grande partie des maladies infectieuses et parasitaires y trouvent leur origine. Alors que cette privation d'eau saine ne touche que 10 % de la population urbaine, ce taux monte à 35 % en zone rurale.

La fuite des agents de la société de distribution d'eau à partir du CNO dès le déclenchement de la crise, a causé une désorganisation de ce système rendant l'eau potable encore plus rare. Les personnes déplacées internes se sont, pour une part, trouvées dans des conditions de grave privation.

*h) Performances institutionnelles*

La fuite du personnel administratif de la zone CNO ainsi que le pillage et la dégradation des édifices publics ont laissé un vide que l'administration de substitution établie par la rébellion n'a comblé que très partiellement. Par le passé déjà, la majorité des services publics étaient sous-équipés, se contentant d'un matériel aussi insuffisant que désuet. L'organisation des élections, considérée comme le tournant décisif de la crise impliquait des besoins spécifiques qui en appelaient à la coopération internationale.

Au niveau des administrations centrales, un besoin d'expertise se faisait sentir dans certains domaines de pointe comme la Planification stratégique ou le Gestion axée sur les résultats. S'agissant de la crise, elle a créé des besoins d'expertise en résolution de conflit et en relèvement. Elle a aussi mis au jour les insuffisances qu'il avait dans les chaînes de commandement de façon large.

### **3.2.3. Démarches pour le retour de la paix**

A défaut de s'imposer rapidement par les armes, d'un côté comme de l'autre, les belligérants ont très tôt accepté de rechercher une solution négociée. C'est ainsi que, sous l'égide de l'Afrique et de la France tour à tour, des accords sont signés en 2002 et en 2003. Suite à divers blocages, cependant, d'autres négociations interviendront : en avril 2005 à Pretoria et en mars 2007 à Ouagadougou, notamment.

En 2002 et 2003, les accords intervenus entre les deux parties sont :

- (i) Accra I (Accords d'Accra I) : septembre 2002 ;
- (ii) Lomé (Négociation de Lomé) : octobre 2002 ;
- (iii) Linas-Marcoussis (Accords de Linas-Marcoussis, France) : janvier 2003 ;
- (iv) Accra II (Accords d'Accra II) : mars 2003 ;
- (v) Accra III (Accords d'Accra III) : juillet 2003.

Les rencontres de Lina-Marcoussis ont retenu l'attention des Ivoiriens de façon particulière au vu des engagements convenus entre les parties belligérantes. Malheureusement, ces derniers ne se sont pas traduits par une évolution tangible sur le terrain. Il n'y a eu ni réunification du pays, ni mise en route des préparatifs pour l'élection présidentielle prévue pour 2005 unanimement attendue comme la clé de voute de la résolution de la crise.

Face à l'enlèvement, le président Gbagbo propose, en décembre 2006, le principe d'un «dialogue direct» entre la Présidence de la République et les Forces Nouvelles représentées par Guillaume Soro qui en est le secrétaire général. Par consensus, le président du Faso, Blaise Compaoré, est sollicité pour être le «Facilitateur» des pourparlers. Sous sa houlette, ces derniers conduisent à un accord dit «Accord Politique de Ouagadougou» (APO), signé le 4 mars 2007 par les deux parties.

A la suite de ce tournant, un nouveau cadre institutionnel pour le règlement de la crise aussi bien sur le plan politique que sur le plan militaire est mis en place. Guillaume Soro est nommé Premier ministre.

Un séminaire gouvernemental est tenu à Yamoussoukro le 02 mai 2007 sous la présidence du Premier ministre en vue de traduire l'accord en matrice d'actions. L'enthousiasme que suscite le résultat du face à face de Ouagadougou est tel que les acteurs peuvent envisager un véritable programme de relance économique et politique, ayant pour toile de fond la réconciliation nationale et l'organisation de l'élection présidentielle.

Le programme élaboré à Yamoussoukro est adopté en Conseil des Ministres le 24 mai 2007. Un atelier est ensuite organisé les 7 et 8 juin 2007 à Abidjan par le Cabinet du premier Ministre en vue de mettre au point un planning intégré des activités et un budget consolidé et accordé avec les offres de financement des bailleurs de fonds. La matrice d'action est assortie d'un volet «Urgence». Mais la fin de l'histoire montrera que l'espoir placé en cette étape du processus était vain.

Le PARC représente la contribution directe du PNUD au programme global de sortie de crise élaborée dans les conditions évoquées ci-dessus. Comme le Programme de Sortie de Crise dans lequel il s'insère, le PARC est conçu pour être une contribution aux réponses qu'exigent les défis contextuels décrits plus hauts.

#### **3.2.4. En conclusion**

Le contexte dans lequel le PARC est intervenu est caractérisé par une forte dégradation frappant l'ensemble des secteurs de l'appareil étatique. L'on sait, cependant, que la guerre qui est au centre de ce contexte n'a fait que précipiter une situation de dysfonctionnement généralisé et de pauvreté croissante. Ce déclin est consacré par le coup d'Etat de 1999.

### **3.3. Le Programme de Sortie de Crise et le Programme Spéciale d'Urgence**

Le PSC est la matérialisation de l'Accord Politique de Ouagadougou signé le 4 mars 2007 entre les parties belligérantes. Il s'agit d'une série d'accords qui ouvre une nouvelle phase de transition qui doit être couronnée par la tenue d'élections au courant du premier semestre de 2008 selon leurs termes.

Les axes majeurs de cet événement virtuellement historique sont :

- (i) le processus électoral incluant l'identification de la population ;
- (ii) la restructuration des Forces de Défense et de Sécurité, et la mise en œuvre du désarmement, de la démobilisation et de la réinsertion des ex-combattants (DDR) incluant le service civique ;
- (iii) la restauration de l'autorité de l'Etat et le redéploiement de l'administration sur l'ensemble du territoire national ;

- (iv) la consolidation de la réconciliation nationale, de la paix, de la sécurité rétablissant la libre circulation des personnes et des biens sur l'ensemble du territoire national.

Dans le cadre de la Table Ronde tenue le 18 juillet 2007, le Gouvernement ivoirien a présenté formellement le document de «Programme de Sortie de Crise» et de «Programme Spécial d'Urgence». Cette Table Ronde s'inscrivait dans une dynamique de mobilisation de ressources en appui à la matrice d'actions élaborée lors du séminaire tenu le 02 mai 2007 à Yamoussoukro.

Le PSU se distingue du programme principal qu'est le PSC par son caractère social et humanitaire et ses réponses immédiates. Ses priorités sont :

- (i) les urgences humanitaires (assistance médicale, aide alimentaire, intrants agricoles en particulier la semence) ;
- (ii) la sécurité quotidienne (action en faveur de la réduction de la circulation des armes légères et de petit calibre) ;
- (iii) la gouvernance par le biais du dialogue et la réconciliation de proximité) ;
- (iv) la réhabilitation des infrastructures socio-économiques de base (administrations, hydraulique et pistes rurales, écoles, centres de santé, VIH/SIDA) ;
- (v) l'appui aux activités économiques (soutien aux initiatives économiques de base) ;
- (vi) les droits de l'homme (résolution des conflits sociaux, participation des femmes, protection des groupes vulnérables).

### **3.4. Objectifs du PARC**

En tant que composante, le PARC s'inscrit dans les visées du PSC et du PSU et s'intéresse en priorité aux zones les plus marquées par la crise à savoir le CNO et le Nord-est. Ses objectifs, tous alignés sur ceux du gouvernement, sont :

- (i) L'appui à la restauration de l'autorité de l'Etat et au redéploiement de l'administration sur l'ensemble du territoire ;
- (ii) l'appui à la restauration d'un environnement sécuritaire favorable au retour des personnes déplacées internes et à la réinsertion des ex-combattants et autres groupes en difficulté ;
- (iii) l'appui aux initiatives de relance économique, de réinsertion et d'amélioration de l'accès aux services sociaux de base, permettant la réintégration socioéconomique des groupes sinistrés au sein de leurs communautés ;
- (iv) l'appui aux activités de prévention et de résolution des conflits, de réconciliation nationale et de cohésion sociale ;
- (v) l'appui au renforcement des capacités des communautés locales, particulièrement celles des élus locaux, des femmes et des jeunes, en vue de leur participation active dans la vie politique et socio-économique du pays.

La prévention et la résolution des conflits ainsi que la réconciliation nationale et la cohésion sociale sont traitées en thèmes transversaux qui touchent l'ensemble des axes d'intervention. Chaque objectif du PARC se décline en trois types d'intervention correspondant à trois niveaux d'urgence, comme cela est précisé ci-après :

- a) *Réhabilitation d'urgence*

Ce volet qui relève fondamentalement de «l'humanitaire» vise à sauver et à protéger des vies et à endiguer la souffrance. Il s'agit plus concrètement, d'appuyer l'acheminement et la distribution d'aliment de base et de supplément, de médicaments essentiels et dans certains cas d'eau, vers les populations rendues vulnérables. Dans les situations où la dégradation des infrastructures a occasionné l'enclavement, ces dispositifs de communication, notamment les pistes et les ponts, doivent être en même temps rétablis.

b) *Relèvement précoce et accès aux services de base*

Ce volet doit permettre la reconstruction des ménages éprouvés et leur accès aux produits et services de base. Il s'agit, plus précisément, de fournir un appui technique et matériel aux personnes les plus démunies, afin qu'elles soient en mesure de saisir les opportunités. Sont également visés les secteurs de l'eau et de la santé en milieu rural et urbain, de l'éducation, de la relance agricole et de la gestion des conflits. Une attention particulière est accordée à la lutte contre le VIH/SIDA et aux autres pandémies, notamment le paludisme et la tuberculose.

c) *Relèvement et consolidation*

Il est, dans ce dernier volet, question d'appuyer la consolidation des acquis des actions précédentes selon une séquence qui assure la complémentarité d'effet entre les trois types d'intervention. Il s'agit plus précisément d'appuyer le capital économique et social dont disposent les communautés, les groupes et les individus. Tout en privilégiant la concentration des activités au niveau des zones prioritaires, d'autres localités et des communautés moins vulnérables peuvent faire l'objet d'intervention. La relation avec les opérations de désarmement et la réinsertion qui en découle relève de ce volet.

Le tableau 1 donne, de façon indicative, les durées respectives de ces trois volets du programme.

**Tableau 1** : Durées indicatives des actions éligibles dans les trois volets du programme

<i>Volets</i>	<i>Durée minimum (mois)</i>	<i>Durée maximum (mois)</i>
Réhabilitation d'urgence	1	6
Relèvement précoce et accès aux services de base	1	12
Relèvement et consolidation	1	18 à 24

Source : RCI/PNUD (s.d.)

### **3.5.- Effets**

#### **3.5.1. Effets de l'UNDAF**

Les effets de UNDAF simulent les axes du cadre de coopération de la Côte d'Ivoire avec le PNUD, appliqués à l'environnement post-crise, à savoir :

- (i) la Gouvernance ;
- (ii) la Lutte contre la Pauvreté ;
- (iii) la Prévention des Crises et le Relèvement.

#### **3.5.2. Effets escomptés**

- (i) contribution à la restauration de l'autorité de l'Etat dans les zones affectées ;
- (ii) contribution à la mise en œuvre de la stratégie nationale participative de développement local basée sur les OMD ;
- (iii) réinsertion socio-économique effective des bénéficiaires du programme ;
- (iv) renforcement des capacités nationales pour la gestion et la prévention de crise ;

- (v) rétablissement des fonctions de gouvernance à la base ;
- (vi) participation active des femmes au processus de paix ;
- (vii) contribution à la consolidation effective de la cohésion sociale ;
- (viii) contribution au rétablissement d'un environnement de paix et de sécurité au niveau national.

### 3.5.3. Produits escomptés

- (i) l'expertise et les capacités humaines, institutionnelles et opérationnelles des structures nationales de gestion post-crise existent et sont renforcées ;
- (ii) des plans nationaux cohérents de gouvernance, de relance socio-économique, de prévention et de gestion de crise formulés et mis en œuvre ;
- (iii) une commission nationale de lutte contre la prolifération et la circulation des ALPC mise en place, opérationnelle et soutenue par un cadre légal approprié ;
- (iv) l'administration redéployée, restaurée et fonctionnelle ;
- (v) les infrastructures sociales de base réhabilitées ;
- (vi) des mécanismes de justice de transition dans le cadre du processus de réhabilitation institutionnelle de la justice mis en place et fonctionnels ;
- (vii) la dimension «Genre» prise en compte dans le cadre des processus participatifs dans la vie politique et socio-économique et les conditions de vie en réponse aux besoins spécifiques des femmes, améliorées ;
- (viii) Les jeunes en difficulté, à risques, ex-combattants et ex-miliciens (ré)insérés dans le milieu social, professionnel et économique de leur choix ;
- (ix) un cadre et des mécanismes de gestion des conflits et de consolidation de la paix développé et mis en œuvre.

#### d) *En conclusion*

Le PARC recouvre les mêmes domaines d'intervention que le PSC qui le coiffe. Celui-ci ayant été récemment évalué de façon transversale, la présente mission a privilégié l'analyse approfondie des projets directement financés et pilotés par le PNUD. Aussi, les analyses verticales effectuées, projet par projet, peuvent-elles être considérées comme complémentaires du travail thématique accompli précédemment, et qui a nécessité 90 jours-consultant.

Parmi les produits attendus, ceux qui figurent dans les projets directement financés et exécutés par le PNUD, sont les suivants :

- (i) le renforcement des «capacités humaines» appliqué, en l'occurrence, aux populations bénéficiaires de projets ;
- (ii) la réhabilitation «des infrastructures sociales de base»
- (iii) la «prise en compte de la dimension genre dans le cadre du processus dans la vie politique et socioéconomique» ;
- (iv) la réinsertion ou insertion dans le milieu social, professionnel et économique de leur choix «des jeunes en difficulté, à risques, ex-combattants et ex-miliciens» ;
- (v) le développement d'un «cadre et de mécanismes de gestion des conflits et de consolidation de la paix<sup>10</sup>».

Etant donné l'arrimage du PARC sur le PSC si l'on s'en tient aux seuls axes d'intervention, les résultats de l'évaluation transversale effectuée précédemment pour le PSC, valent aussi pour le PARC. Ils sont repris dans le tableau 2.

---

<sup>10</sup> La contribution réside dans l'utilisation **transversale** des microprojets comme cadre de restauration de la cohésion sociale.

**Tableau 2** : Présentation synoptique des résultats du PSC d'après l'évaluation effectuée en 2011

<i>Domaine</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Nombre</i>	<i>Observations</i>
<b>A) DDR/DDM</b>	-Réinsertion + réhabilitation communautaire :	555	Ponts, écoles, centre de formation
	- Au niveau communautaire :	14	
	Nombre ex-combattants et ex-miliciens recensés dont :	70.228	-
	-ex-combattants :	32.777	
	- ex-miliciens :	37.451	
	-nombre ex-combattants et ex-miliciens bénéficiaires du programme de réinsertion :	9.749	La mise en place des projets communautaires et projets au bénéfice des ex-membres de groupes d'auto-défense (GAD) démantelés, des ex-combattants (démobilisés) et des jeunes à risque, a connu un démarrage en plusieurs phases: en déc. 2008 (40 %), juin 2009 (48 %), déc. 2009 (4 %) et janvier 2010 (8 %)
	dont :		
	-ex-combattants :	6.456	
	-ex-miliciens :	3.284	
	-nombre de jeune à risque ayant bénéficié de la réinsertion :	412	-
	-nombre de projets d'appui à la réhabilitation communautaire réalisés :	36	-
	-nombre de bénéficiaires :	15.528	
-nombre groupements vulnérables ayant bénéficié du support du programme :	123	-	
-nombre de jeunes et femmes sans emploi bénéficiaires d'appui en AGR :	8.254	-	
-nombre d'infrastructures réalisées :	9	Ponts, écoles, hôpital, pompes hydrauliques, etc	
-nombre de microprojets financés par le programme :	567	-	
-nombre de bénéficiaires du programme :	25.277	-	
<b>B) ALPC</b>	-nombre d'armes collectées :	702	-
<b>C) Redéploiement de l'Administration/restauration de l'autorité de l'Etat</b>	-nombre d'infrastructures de l'Université et du centre Régional des Œuvres Universitaires (CROU) de Bouaké réhabilitées :	17	2 cités universitaires, 5 bâtiments au campus 1, 2 bâtiments à la cité forestière, 270 chambres d'étudiants, 2 foyers polyvalents, agence comptable, cuisine du restaurant, 2 villas pour le personnel, la bibliothèque.
	-nombre d'infrastructures scolaires et de santé réhabilitée :	9	Centre de santé scolaire et universitaire à Bouaké. 5 groupes scolaires dans diverses régions, 2 collèges (Kolia et Man), 1 lycée et le centre de santé scolaire à Kouto.
	-nombre de circonscriptions judiciaires CNO équipées :	10	-

<b>D) Relèvement/réhabilitation communautaire</b>	-nombre de PDIs retournés :	283.559	14 projets ont concerné le retour des PDIs
	-nombre de PDIs ayant bénéficié d'appui en AGR :	157.616	-
	-nombre de groupement des PDIs ayant bénéficié d'un appui en renforcement des capacités :	186	-
	-nombre de groupement de PDIs ayant reçu un appui pour accroître leurs capacités de production :	10.259 dont : 8.171 femmes	-
	Nombre d'infrastructures communautaires réhabilités :	11.170	2 projets d'infrastructures communautaires ont été réalisés, dont 1 à Nicla et l'autre sur les ponts SCIO et BOO, et 364 pompes hydrauliques villageoises à motricité humaine.
<b>E) Cohésion sociale</b>	nombre d'ateliers de renforcement des capacités organisés :	1 atelier de formation sur la gestion axée sur le résultat (GAR) ; 9 sessions de formation aux techniques de rapprochement intercommunautaire, 9 sessions de formation de sensibilisation à la réconciliation ; 1 séminaire national sur l'état des lieux des infrastructures de paix en CI, 8 ateliers de formation qui ont abouti à la formation de 70 leaders issus des communautés en charge de la prévention et de la résolution pacifique des conflits.	60 agents de MINRRI et des membres de CLRP formés ; 200 leaders communautaires, d'opinions formés à Bouaké, Béoumi, Sakassou, Kouibly, Man, Bounddiali, Ferkéssédougou, Korhogo ; 7 ateliers de formation réalisés à Korhogo, Daloa, Grand-Bassam, Odienné, Boundoukou, Touba et Bouaké ; 1 séminaire organisé dans le département de Bloléquin sur la résolution des conflits fonctiers.
	Nombre de campagnes de sensibilisation à la cohabitation pacifique :	-1 campagne d'affichage sur le pardon et la tolérance ; -1 campagne radio sur la tolérance et la non-violence en période électorale ; -9 forums d'échanges	La campagne d'affichage a couvert les villes de Korhogo, Man et Bouaké ; la campagne radio a couvert 9 villes de la zone CNO et s'est appuyée sur 12 stations de radio de proximité (en Français) et dans 5 langues locales Baoulé, Guéré, Malinké, Sénoufo et Yacouba); les messages ont été diffusés pendant 65 jours ; 9 zones sujettes à des fortes déchirures sociales (Man, Duékoue, Fengolo, Toa zéo, Bangolo, Bouaké, Touba, Odienné, Séguéla).

	Nombre d'activités de médiation et de cohésion sociale appuyées dans les zones CNO :	9 activités, dont :  1 échange interculturel entre les femmes du Nord et du Sud ;  1 appui à la redynamisation du comité intermédiaire du Lac Kossou 7 activités de sensibilisation ; 80 conflits et différents de tout genre	20 femmes (10 de Tiassalé et 10 de Korhogo) ont mené ensemble des activités de formation pendant 2 semaines ; Appui à la redynamisation d'un comité de paix intervenant dans le conflit pêcheurs bozo & baoulé sur le Lac Kossou à Sakassou ; Les activités des CLS (Comités Locaux de Suivi) de la cohésion sociale ont été mises en place (Korhogo, Daloa, Grand-Bassam, Touba et Bouaké) et ont résolu des conflits et différents : - crédits fonciers ; - discordes entre familles, cadres et responsables politiques ; - conflits matrimoniaux, etc.
	Nombre de jeunes des jeunes communales sensibilisés à la non-violence en période électorale.	450	5 sessions de formation des jeunes des communes CNO en prévention des conflits liés aux élections réalisés à Bouaké, Korhogo, Man, Séguéla, Bondoukou.
	Nombre de comités locaux de paix dont les capacités sont renforcées.	17	Comités locaux de paix et de réconciliation créés à Mankono, Séguéla, Danané, Bangolo, Béoumi, Katiola, Ouangolodougou, Tingréla.
<b>F) Renforcement des capacités.</b>	Nombre d'ateliers, séminaires et tables rondes qui ont eu lieu pour le renforcement des capacités	7	-
	Nombre de personnes ayant bénéficié d'une formation pour le renforcement de leurs capacités professionnelles :	315	2 projets de formation, dont un à Man et l'autre à Guiglo.
	Nombre d'ateliers de formation pour l'administration centrale et les administrations locales :	5	-
	Nombre d'agents de la fonction publique bénéficiaires de renforcement en capacités professionnelles	208	-

Source : Richelieu et al. 2011.

## **IV- Stratégie de mise en œuvre du PARC**

### **4.1. Pertinence**

A l'instar du PSC dont il relève, le PARC tient sa pertinence du caractère systématiquement participatif de son identification et de sa mise en œuvre. En effet, les axes prioritaires sont, en amont, le fruit d'un séminaire gouvernemental qui a associé les partenaires sociaux et les partenaires internationaux. Mais aussi des experts, ont, sous les auspices du PNUD, assuré sa conformité avec les standards internationaux en tenant compte de l'aspect d'urgence. En aval, les bénéficiaires des projets ont eux-mêmes choisi les activités qu'ils souhaitent développer, ou les capacités les plus urgentes qu'ils souhaitent voir restaurer ou développer. Les axes d'intervention identifiés restent globalement d'actualité après la clôture des projets. Cette appréciation exprimée au niveau du programme, l'est aussi, dans l'ensemble, au niveau des projets individuels.

### **4.2. Cohérence**

#### **4.2.1. Cohérence avec la mission de base du PNUD**

Par les actions qui le composent, le PARC s'avère être tout à fait en phase avec la mission fondamentale du PNUD-Côte d'Ivoire, qui est aussi celle du PNUD en tant qu'institution internationale de développement. Il s'agit, vis-à-vis des pays hôtes, d'une vision : (i) qui préconise *«le changement et reliant les pays aux savoirs, à l'expérience et aux ressources afin d'aider les populations à élaborer une vie meilleure (...)»* ; (ii) par laquelle l'agence s'engage à travailler avec eux *«à la recherche de leurs propres solutions concernant les défis mondiaux et nationaux en matière de développement»*.

#### **4.2.2. Cohérence avec la programmation nationale**

Traditionnellement, la pertinence de la réponse du PNUD aux besoins du pays est assurée par un lien permanent avec le ministère en charge du Développement qui, d'habitude comporte une direction dédiée à la Coordination, au Contrôle et à l'Evaluation. Le contexte de mise en œuvre du PARC fut une occasion d'intensifier cette relation en l'étendant aux autres ministères significativement impliqués dans la mise en œuvre du PSC.

Le cadrage des appuis du PNUD avec les besoins nationaux est concrétisé à travers les plans d'action et les programmes de coopération concertés en tenant compte de l'évolution des environnements national et international. Si l'on part, rétrospectivement, de l'année du déclenchement de la crise politico-militaire en Côte d'Ivoire, ces programmations comprennent :

- le Plan d'Action du Programme Pays 2009-2013 (CPAP) ;
- le Programme de Coopération Côte d'Ivoire - PNUD 2009-2013 ;
- le Plan Cadre des Nations Unies pour le Développement (UNDAF) Côte d'Ivoire 2009-2013 ;
- le Programme de Coopération 2007-2008 ;
- le Programme de Coopération Côte d'Ivoire - PNUD 2003-2007.

Si la première génération des appuis du PNUD commandés par le contexte de crise a pour cadre le Programme de Coopération Côte d'Ivoire - PNUD 2003-2007, subséquent aux accords de Linas-Marcoussis, la seconde génération dont fait partie le PARC se réfère au Programme de Coopération 2007-2008 tout en s'alignant sur le PSC. En ce qui concerne les actions de lutte contre la pauvreté, qui ne relèvent pas d'un impératif conjoncturel, le PSC lui-même ne s'écarte pas de la vision gouvernementale de moyen terme exprimée dans le DSRP et les OMD.

Élaboré et finalisé dans un contexte marqué par le conflit, le DSRP met l'accent, d'une part, sur l'éducation et la santé, et d'autre part, sur les infrastructures de base et la sécurité qui sont deux secteurs ayant connu une extrême dégradation. Il garde l'esprit desdits OMD qui, ramenés aux réalités ivoiriennes visent, à l'horizon 2015, de réduire de moitié «*la pauvreté, la faim, la mortalité maternelle et infantile, la maladie, le logement inadéquat, l'inégalité entre les sexes et la dégradation de l'environnement*».

### **4.3. Insertion dans un vaste partenariat**

Les interventions du PNUD en tant qu'agence des Nations Unies sont menées dans un cadre le liant à ses homologues du Système des Nations Unies (SNU). Il s'agit notamment de la FAO, du FIDA, du PAM, de l'OMS, de l'ONUSIDA, de l'UNICEF, du HCR, de l'UNIFEM et de l'UNFPA. La collaboration avec ces homologues fut effective dans le cadre du PARC comme en témoignent différents rapport portant sur le programme de même que les entretiens que le consultant a pu avoir avec les fonctionnaires de certaines de ces agences. Cet ensemble est d'ailleurs relié à travers le dispositif de coordination qu'est l'*United Nations Development Assistance Framework (UNDAF)* qui est représenté à Abidjan.

Le partenariat institutionnel du PNUD qui traditionnellement va en priorité au MINIPLAN, s'est réorienté vers la primature, maître d'œuvre du PSC, tout en sauvegardant le lien avec ce ministère et en l'étendant à ceux de l'Intérieur et de la Décentralisation, de la Défense, de la Réconciliation Nationale et de la Relation avec les Institutions, de la Reconstruction et des Victimes de Guerre, etc. Cette relation renforcée au niveau central, l'a également été au niveau des services décentralisés affectés auprès des collectivités territoriales. Ces derniers ont été de précieux interlocuteurs pour les animateurs des Unités Opérationnelles d'Appui sous les auspices des préfets de région et de département.

Le contexte dans lequel le PARC s'est élaboré a également constitué un impératif pour l'intensification du partenariat avec les représentations diplomatiques. Plusieurs pays européens et asiatiques ont apportés des appuis financiers au PSC. Le contexte explique également les synergies établies avec l'ONUCI actrice majeure en matière de sécurité, mais aussi au niveau des actions de relèvement précoce auprès des populations les plus affectées.

### **4.4. Opérationnalité de proximité**

#### **4.4.1. Implantation des Unités Opérationnelles d'Appui**

Créés en 2008, c'est-à-dire à l'avènement du PARC, les Unités Opérationnelles d'Appui (UOA) constituent un outil fondamental de l'approche méthodologique du PNUD en matière d'appui au développement en situation de post crise. Ce dispositif est le prolongement exécutif du Bureau de pays et de l'Unité Post-Crise qui le coordonne à partir d'Abidjan. De plus, il cadre parfaitement avec la dynamique gouvernementale de décentralisation en faveur des collectivités territoriales et locales. La figure 1 illustre la répartition géographique de ces unités, respectivement basées à Man (Ouest), Korhogo (Nord), Bouaké (Centre) et Bondoukou (Nord-est). Le Sud, géré à partir d'Abidjan, est également une zone opérationnelle, mais non prioritaire en ce qui concerne le PSC sur lequel s'articule le PARC.

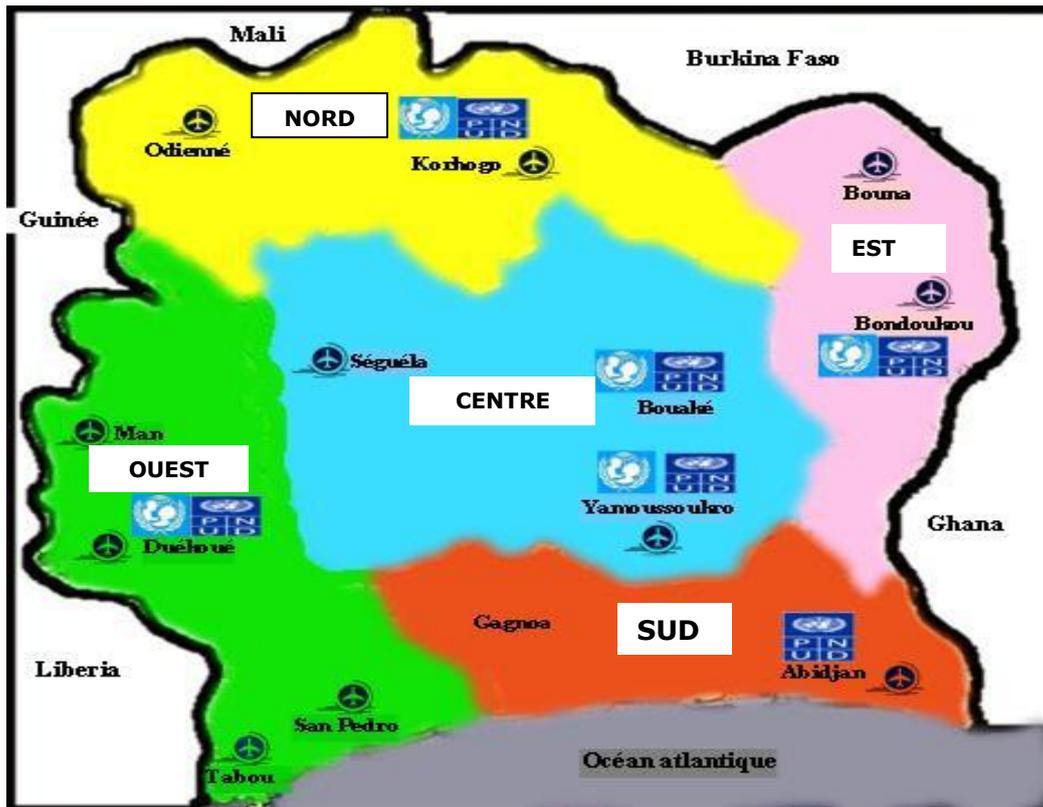


Figure 1 : Subdivision du territoire national en zones opérationnelles (UOA)<sup>11</sup>

#### 4.4.2. Mobilisation et partitions des partenaires

Avant l'avènement des UOA, il ne semble qu'il y ait eu, en Côte d'Ivoire, un programme d'appui aux populations qui, sur le terrain, mobilise avec une telle ampleur les bénéficiaires, les autorités administratives, les organisations de la société civile et les partenaires au développement internationaux. Au cours de son séjour sur le terrain, le consultant a pu être témoin de l'effectivité de la mobilisation des acteurs locaux aux côtés des staffs du Système des Nations Unies. A Guiglo, des autorités administratives ont pu même obtenir la participation des entreprises privées à des initiatives à caractère socioéconomique relevant du PARC.

La mobilisation des partenaires du PARC par les animateurs des UOA est systématiquement orchestrée autour de l'autorité des préfets de région. Ces administrateurs qui coiffent l'ensemble des services administratifs de leurs circonscriptions représentent le meilleur gage pour la circulation de l'information et l'implication effective des structures étatiques décentralisées. Ces autorités attendent que leur rôle en matière de développement soit institutionnellement précisé, et que des moyens conséquents leur soient affectés.

#### 4.4.3. Transparence

Le souci de transparence est l'un des traits majeurs de l'approche stratégique opérationnelle en amont comme en aval. En aval, c'est-à-dire sur le terrain, la complexité du milieu socioculturel rend difficile l'appréhension des réalités. Il peut, par exemple, arriver qu'une plaidoirie pour assistance soit sous-tendue par une visée égocentrique d'un individu ou d'un groupe ou par des considérations d'ordre politico-électorale.

<sup>11</sup> La Zone opérationnelle Sud est gérée à partir du Bureau de Pays. Bien que l'UPC n'y intervienne pas, cette zone bénéficie du Programme post-conflit comme le reste du pays.

Ce genre de piège est anticipé en traitant les projets, localement, par le biais d'un travail d'équipe. Ce processus veut que les projets apportés aux UOA par les communautés, soient ensemble transmis au préfet de Région qui, entouré d'un Comité *ad hoc*, en évalue la pertinence et l'éligibilité. Dans cette instance délibérative et décisionnelle, chaque service technique décentralisé fait valoir son expertise en fonction du domaine dont relève le projet (agriculture, artisanat, génie civile, génie rural, etc.).

#### 4.4.4. Échanges d'expériences de terrain entre les UOA

Il a été institué, au niveau des UOA, des visites croisées entre les quatre équipes en vue d'échanger des expériences et des connaissances. Ces synergies ont permis de faire ressortir les pratiques qu'il est possible de retenir comme un package modélisable, capitalisable pour les interventions futures (fig. 2). Ce schéma, qui illustre l'intervention allant de la base vers le sommet (*downstream*), peut servir de référence à l'extérieur du PNUD.

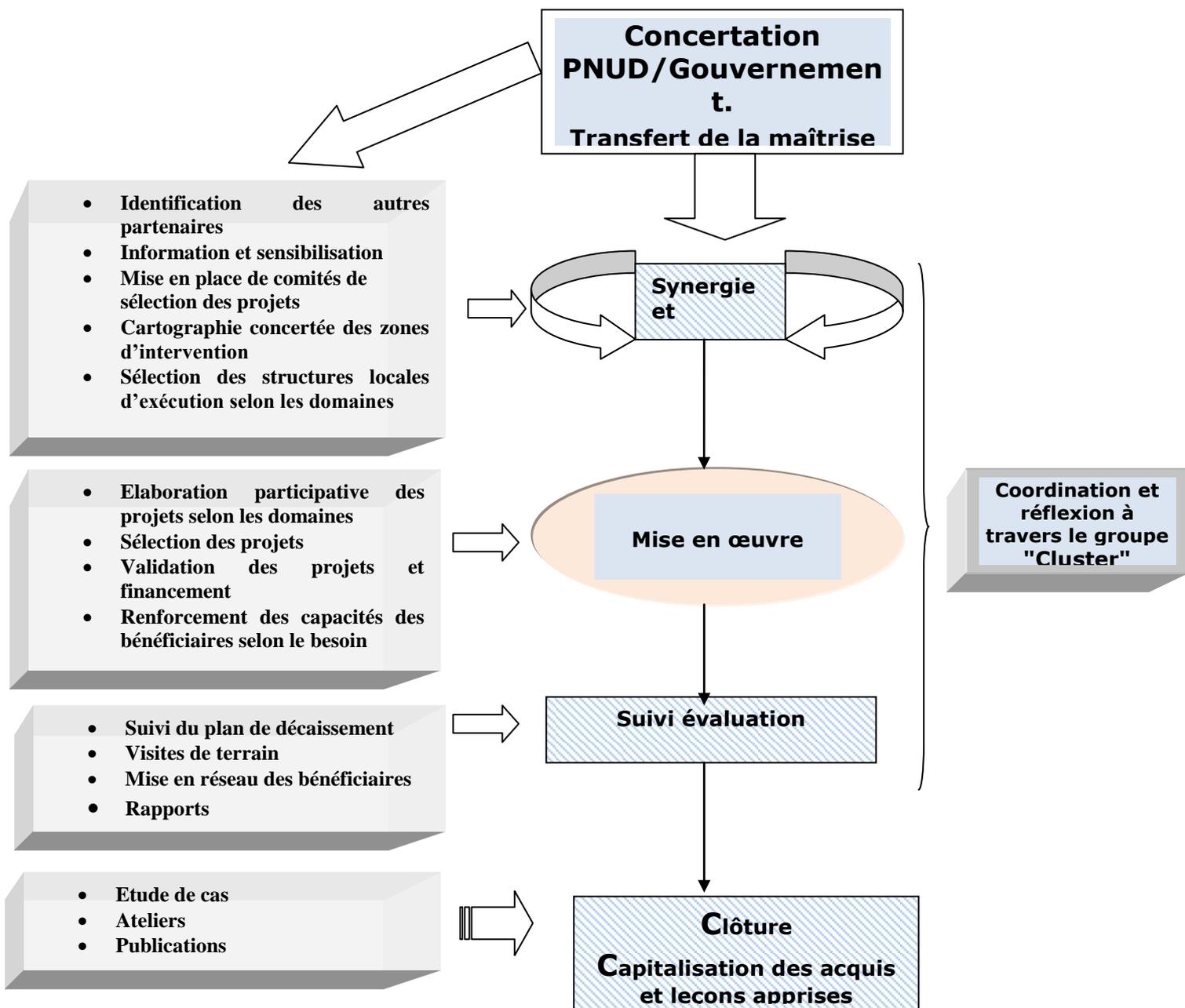


Figure 2 : Ebauche modélisée du processus d'intervention de l'UPC (adapté de Alla)

## V- Analyse des projets

C'est à ce niveau les aspects portant sur l'efficacité et l'efficience, sur la qualité des «produits escomptés» ainsi que sur l'impact et la durabilité sont abordés. Il s'agit de remonter la trajectoire de chaque itinéraire afin d'en apprécier les résultats physiques, économique et sociaux en les plaçant dans leur contexte d'obtention.

### 5.1. Moyen-Cavally

#### 5.1.1. Projets mis en œuvre

Dans cette région, quatre projets spécifiquement PARC ont été mis en œuvre. Les bénéficiaires sont majoritairement les femmes, même si l'une des quatre initiatives est exclusivement masculine. Le tableau 3 en donne les détails.

**Tableau 3** : Projet mis en œuvre dans le Moyen-Cavally

<i>Projets</i>	<i>Structures d'encadrement.</i>	<i>Coût*</i>
1- Appui à la formation et à l'installation de 50 femmes aux métiers de la couture, de la coiffure et de la pâtisserie dans la commune de Guiglo	AWECO (ONG)	24 840 610
2- Appui à l'assainissement et à l'insertion de 20 jeunes vulnérables de la commune de Guiglo, avec la mairie (20 jeunes gens)	1-Mairie 2-Environnement sain et Vie saine (ONG)	18 011 550
3- Appui à la production et à la commercialisation de savons artisanaux au profit du groupement SAWA des femmes de Bloléquin (24 femmes et 6 hommes)	1-Mission catholique locale 2- OVDL (ONG)	21 904 000
4- Appui à la relance des activités de production des personnes retournées dans les villages de Bloléquin avec l'ONG MUDESSA	MUDESSA (ONG)	27 924 584

#### 5.1.2. Appui à la formation et à l'installation de 50 femmes au métier de la couture, de la coiffure et de la pâtisserie dans la commune de Guiglo

##### a) Présentation d'AWECO

AWECO (*Africa Women Welfare Committee*), qui encadre les bénéficiaires du projet, est une ONG spécialisée dans l'action en faveur du bien-être des femmes et des enfants en Afrique. Créée en 1988, elle s'est d'abord impliquée dans des initiatives humanitaires au bénéfice des réfugiés libériens et sierra léonais qui avaient trouvé asile en Côte d'Ivoire durant les guerres que ces pays ont connues. Son champ d'action recouvre la protection sécuritaire, l'éducation, la santé et la lutte contre la pauvreté. Elle a pour partenaires, les agences du SNU et les services étatiques décentralisés. Délocalisée à Man suite aux violences postélectorales, cette ONG est, à ce jour, représentée par un sous-bureau à Guiglo.

##### b) Mise en œuvre du projet

Comme le stipule le titre du projet, l'action s'est déroulée en deux phases distinctes, à savoir la formation et l'installation. La démarche participative et partenariale caractérise ces deux étapes. Il a fallu déterminer, de façon communautaire, les métiers d'insertion, de même que les personnes qui devaient en être bénéficiaires.

Ces deux étapes ont bénéficié de la collaboration de la mairie, du conseil général et des chefs de quartier de la ville de Guiglo. S'inscrivant dans la logique de restauration de la cohésion sociale, le

choix des bénéficiaires a été organisé de façon à obtenir un groupe d'origines diversifiées du point de vue ethnique, religieux et géographique.

Le nombre de femmes ayant bénéficié de la formation est de 50 en un premier temps, car l'objectif ultime va au-delà de 200 femmes. Cette initiation a duré un an et s'est achevée par une évaluation par laquelle 47 jeunes filles ont été déclarées éligibles à l'installation. Le différentiel est constitué de deux abandons et d'un décès.

Pour l'installation, il a fallu construire ou réaménager des locaux devant servir d'ateliers. En guise de participation, la mairie a renoncé à la perception de la taxe municipale durant trois mois à compter de la date de démarrage de l'activité. Quand au conseil général, il s'est engagé à participer au suivi des bénéficiaires dans le cadre de ses attributions en matière de développement.

Le choix des kits destinés à équiper les jeunes filles a été fait avec l'appui des professionnels locaux qui, également, ont été chargés de la formation des candidates sélectionnées. Ce sont eux, aussi, qui ont vérifié la conformité des matériels livrés avec les bons de commandes émis.

Neuf locaux ont été mis à la disposition des 47 filles, soit 3 pour la couture, 3 pour la pâtisserie et 3 pour la coiffure. Les espaces sur lesquels les locaux ont été construits, ont été cédés gracieusement au projet par les habitants de la ville. Les occupantes ont été dispensées du loyer pendant 6 à 12 mois à compter de la date de démarrage de l'activité. En retour, les locaux ont été rétrocédés aux propriétaires des terrains sur lesquels ils ont été érigés. Cette rétrocession représente un appui du projet à la communauté associée à la réinsertion, conformément aux principes de la réhabilitation communautaire. Un soutien de 25 000 f cfa a été apporté à chaque bénéficiaire durant une période trois mois considérée comme une phase préparatoire.

#### *c) Résultats économiques*

L'état actuel des activités initiées ne permet pas d'avoir une juste appréciation des résultats. Sur les neuf locaux mis sur pied, seuls trois sont fonctionnels présentement. Certaines bénéficiaires restent introuvables, du fait de la dispersion provoquée par les violences postélectorales. Même dans les trois ateliers aujourd'hui fonctionnels, on note une perte partielle d'équipement qui ne permet pas aux jeunes filles de travailler à la hauteur de leur capacité.

Interrogées, les coiffeuses disent gagner 15 000 à 25 000 f cfa par mois après déduction des charges. Celles-ci sont constituées par le loyer qui varie de 10 000 à 15 000 f cfa/mois et de consommation en électricité qui est de 3 000 à 5 000 f cfa/mois. L'environnement économique de la région reste peu favorable à l'entreprenariat car la population appauvrie et vulnérabilisée compte surtout sur l'aide extérieure.

#### *d) Difficultés rencontrées et pertes subies*

En dehors des effets de la crise, les responsables d'AWECO font état de retards de paiement des échéances financières par le PNUD alors que les rapports d'étapes étaient fournis à temps et conformément au canevas convenu. Ces retards ont contrarié la célérité dans l'exécution des tâches planifiées.

Aujourd'hui, le centre cumule des arriérés de loyers de plus d'un an, à raison de 100 000 f cfa/mois. Seules les charges d'eau et d'électricité peuvent être honorées.

Les pertes subies par le centre de formation sont estimées à 30 % de l'investissement initial. Elles consistent en la dégradation des bâtiments et en spoliation par pillage. Les pertes subies par les jeunes filles installées sont estimées à 70 % de leur capital initial.

#### e) *Perspectives*

Les méfaits de la crise postélectorale n'ont pas permis aux projets de jeter les bases d'un entrepreneuriat susceptible de prospérer par ses propres moyens. Aussi, les regards restent-ils tournés vers de nouvelles aides extérieures. Il est question de :

- (i) réhabiliter les ateliers de formation aujourd'hui couverts de sacs en toile et non de tôles ;
- (ii) aider les jeunes filles à se rééquiper ;
- (iii) aider à former et à installer d'autres vagues de «vulnérables», étant donné que l'objectif visé au départ est de 240 personnes ;
- (iv) aider à renforcer l'activité d'alphabétisation fonctionnelle, pour laquelle le matériel didactique est disponible et qui bénéficie déjà de l'appui méthodologique de l'IEP de Guiglo.

### **5.1.3. Appui à l'assainissement et à l'insertion de 20 jeunes vulnérables de la commune de Guiglo, avec la mairie**

#### a) *Problématique*

Comme nombre de villes ivoiriennes, la commune de Guiglo s'est trouvée constamment encombrée par des ordures ménagères, faute de moyens adéquats pour leur ramassage. Les autorités municipales ont recherché la solution dans une formule basée sur les principes suivants :

- (i) rendre la ville propre ;
- (ii) créer des emplois pour des personnes vulnérables ;
- (iii) faire participer la population.

La participation de la population consiste à payer 500 f cfa par mois et par ménage et à souscrire à la discipline qui consistait à ne jeter les ordures que dans les points de pré-collecte aménagés dans les quartiers. Seuls les ménages jugés solvables sont visés. Les auteurs du projet ont pris l'option de l'acquisition de 5 motoculteurs pour la pré-collecte des ordures. Celles-ci sont déposées sur 10 plateformes construites dans les quartiers et desservies chacune par deux jeunes gens recrutés à cet effet. Deux bennes de la mairie doivent ensuite prendre le relais pour les acheminer vers une décharge.

#### b) *Partenariat et participation*

Le caractère partenarial et participatif du projet réside dans :

- (i) la participation des chefs de quartier à la définition des objectifs et de la contribution des populations ;
- (ii) l'association de l'ONG locale «Environnement sain et Vie saine» à la sensibilisation des populations ;
- (iii) l'association de cette ONG et des chefs de quartier au recrutement des jeunes pré-collecteurs d'ordures ;
- (iv) le paiement mensuel de 500 f cfa par ménage solvable.

#### c) *Résultats*

A la date de la présente évaluation, il n'y a pas grand-chose sur le terrain qui puisse témoigner avec justesse des réalisations du projet. On trouve juste les restes des plateformes érigées pour la pré-collecte des ordures. Les 5 motoculteurs acquis pour le ramassage préliminaire, les deux bennes d'évacuation vers la décharge ainsi que leur chargeuse, ont été emportés au cours des pillages ayant

suivi l'élection de novembre 2010. La perte globale sur l'investissement est estimée à 90 %. S'agissant des jeunes commis à la pré-collecte, ils ont été dispersés par le conflit.

*d) En conclusion*

La pertinence du projet ne souffre d'aucun doute, de même que son caractère participatif et partenarial. Son succès est également attesté par le rapport d'exécution. La satisfaction de ce partenariat PNUD-Collectivité locale est totale chez les responsables municipaux. Le seul raté qu'il convient de signaler est l'incapacité d'une partie des ménages ciblés à s'acquitter des 500 f cfa mensuels convenus. Le contexte socioéconomique explique en partie cette difficulté.

La quasi disparition des réalisations ne permet pas d'en apprécier ni les effets ni la durabilité. Comme le reste de la population, les autorités municipales ont le regard tourné vers l'Etat et les partenaires internationaux habituels. Le ramassage des ordures ménagères continue de figurer au chapitre des priorités.

#### **5.1.4. Appui à la production et à la commercialisation de savons artisanaux au profit du groupement SAWA des femmes de Bloléquin**

*a) Genèse du projet*

Ce projet se distingue des autres par l'originalité de la démarche à travers laquelle il a vu le jour. En 2005, en effet, des religieux et missionnaires catholiques de Bloléquin et Zouen-Houenien, entreprennent de venir en aide aux populations affectées par la crise en cours. Ils recherchent et obtiennent l'appui des associations catholiques locales. Leur objectif principal est d'aider les femmes vulnérabilisées à se prendre en charge sans aucune distinction basée notamment sur la nationalité, l'ethnie ou la religion. Ils sont prêts à préfinancer les débuts du projet, en attendant l'intervention des partenaires extérieurs.

Quatre domaines d'entrepreneuriat artisanal ont été identifiés. Ce sont : (i) la fabrication du savon, (ii) la fabrication du pain sucré, (iii) la fabrication des bougies, (iv) la fabrication de gâteaux au four. Mais aussi, une formatrice a été identifiée, du nom de Séta.

Lorsque l'intervention du PNUD en réhabilitation communautaire est annoncée en 2008, les prêtres, initiateurs du projet, prennent contact avec sa représentation à Guiglo. A l'analyse des requêtes, seul le savon fut jugé éligible au financement.

Avec le financement octroyé par le PNUD, 30 femmes et 6 hommes ont bénéficié d'une formation qui a duré 30 jours. Finalement, c'est 24 femmes qui ont décidé de se constituer en entrepreneuriat, ensemble avec les 6 hommes.

La formatrice, qui est aussi présidente du groupement, a jusqu'ici travaillé bénévolement. Cependant les prêtres de la paroisse de Bloléquin prennent en charge ses frais de déplacement et de contacts téléphoniques. Il se pose, en fait, une question «d'intéressement»<sup>12</sup> des personnes qui, dans certains cas, sont appelées à intervenir de façon bénévole au sein des groupements professionnels financés de l'extérieur.

*b) Matériel de travail acquis*

Le matériel de travail acquis pour la fabrication du savon est de type divers. Il est constitué notamment de :

---

<sup>12</sup> L'on pourrait plutôt parler de volontariat que de bénévolat, dont la distinction n'est pas encore établie en Côte d'Ivoire. Ces «bénévoles-volontaires» sont généralement des personnes elles-mêmes nécessiteuses, telles Mme Séta qui est veuve avec enfants à charge.

- 1 motoculteur avec remorque pour le ramassage des graines dans les plantations villageoises (dans un rayon de 10 km) ;
- une presseuse à gasoil pour l'extraction de l'huile<sup>13</sup> ;
- une mélangeuse pour l'obtention de la pâte ;
- une presseuse à pédales pour mouler le savon ;
- de menus matériels (moules, bassines, table de coupe, etc.) ;
- des équipements de sécurité.

*c) Difficultés rencontrées*

Il est fait cas de la difficulté à s'approvisionner en graines, obligeant les acheteurs à effectuer des distances dépassant 30 km. De tels déplacements grèvent bien-entendu les charges variables. Comme partout ailleurs dans la région, la quasi-totalité du matériel de ce groupement a été pillé. L'atelier, envahi par la brousse, est aujourd'hui méconnaissable.

*d) Résultats économiques*

L'absence de compte ne permet pas de faire ressortir avec précision le résultat économique. Le chiffre d'affaires est, toutefois, influencé par la disponibilité des graines dont l'offre varie avec les saisons. Les estimations font ressortir un gain mensuel de 15 000 à 25 000 f cfa par sociétaire en période basse, et de 25 000 à 45 000 cfa en période hausse. Ces chiffres sont obtenus après déduction des consommations intermédiaires, mais sans tenir compte des amortissements. Les formations qui devaient être dispensées en comptabilité simplifiée n'ont pu se tenir à cause du conflit postélectoral.

Un atout est souligné, s'agissant de l'activité en question. Il s'agit de l'existence d'un large marché pour le produit fabriqué, qu'il serait opportun d'assortir d'une production sous forme de poudre et sous forme de liquide. Cette même activité donne, d'après divers témoignages, de bons résultats à Houen-Zouenien d'où elle est partie et à Man où elle fut reproduite par le PNUD.

*e) Perspectives*

Comme chez l'ensemble des micro-opérateurs sinistrés, le souhait de SAWA est de pouvoir remettre sur pied leur activité et, si possible, en la renforçant. L'amélioration consisterait en :

- (i) l'acquisition de deux motoculteurs au lieu d'un seul comme par le passé, afin de faciliter la collecte des graines dont la disponibilité conditionne la productivité de l'entreprise ;
- (ii) l'établissement d'une plantation propre qui permettrait un auto-approvisionnement, du moins en partiel<sup>14</sup> ;
- (iii) le rattrapage de la formation en gestion simplifiée, non encre dispensée.

*f) En conclusion*

La production savonnaire semi-artisanale apparaît comme une activité bien ciblée à Bloléquin, du fait de la bonne maîtrise technique et de l'existence d'un marché sûr. Mais sa durabilité exige un investissement relativement important en moyen de transport pour la collecte des graines. S'agissant de la plantation, les palmiers sélectionnés actuels entrent en production la troisième année, mais n'atteignent le seuil de rentabilité qu'à la sixième année. Cette contrainte est à prendre en compte.

<sup>13</sup> La machine peut presser 12 barriques de graines par jour soit environ 840 litres d'huile lorsqu'il s'agit de palmiers sélectionnés, et 720 l d'huile lorsqu'il s'agit de palmiers traditionnels.

<sup>14</sup> Ce point semble être le principal gage de durabilité.

Le cas de SAWA s'illustre par l'implication de structures confessionnelles dans un partenariat pour le développement. Ces organisations ont effectivement, indépendamment de leur obédience religieuse, une influence sociale qui est un atout valorisable dans divers domaines de relèvement et de développement.

### **5.1.5. Appui à la relance des activités de production des personnes retournées dans les villages de Bloléquin avec l'ONG MUDESSA**

#### *a) Genèse du projet*

Bloléquin fait partie du dernier front pionnier de la culture cacaoyère en Côte d'Ivoire. Bien que la région soit réputée pour la mauvaise qualité chimique de ses sols, la fraîcheur de ces derniers permet une assez bonne production et la place parmi les terroirs grands pourvoyeurs de ce produit. Cependant, le manque de ponts adéquats sur deux rivières voisines que sont le Boo et le Scio rend difficile l'évacuation d'une grande partie de la production vers la ville de Bloléquin, et favorise plutôt la fuite vers la zone frontalière ouest. Même si l'accent est mis sur la production cacaoyère, cette difficulté de circulation touche, en réalité, l'ensemble des secteurs économiques.

Face à cette situation, les analyses faites par le préfet du département avec le PCA de l'ONG locale, MUDESA, et celui du cabinet également local, IEMSA, ont abouti à l'idée de construire des ponts sur les deux rivières susmentionnées. A cet effet, un contact fut pris avec le PAM qui déjà opérait dans la région.

Le PAM, en effet, en collaboration avec l'USAID, avait entrepris de réhabiliter de petits ponts et d'en construire d'autres, en vue de faciliter le retour des populations dispersées par la crise depuis 2002. Alors que l'agence américaine intervenait financièrement, le PAM fournissait une contribution en vivres échangés avec la population locale selon le principe VCT.

Constatant que les deux ponts à construire étaient d'une envergure qui dépassait les précédents chantiers, le PAM contacta le PNUD en vue d'en obtenir une contribution financière. Avant ce contact le projet se trouve entre les mains de cinq partenaires, à savoir :

- (i) la préfecture de Bloléquin, maître d'œuvre ;
- (ii) le PAM, pourvoyeur de vivres dans le cadre d'un arrangement VCT ;
- (iii) l'ONG MUDESA, maître du chantier<sup>15</sup> ;
- (iv) le cabinet IEMSA, auteur du plan et du devis ;
- (v) la population, pourvoyeuse de la main-d'œuvre.

Les travaux relatifs aux deux ponts ont démarré en mars 2008, sous la supervision conjointe du MUDESA et du PAM. Il s'agissait, en un premier temps, de constituer des tas de gravats pour la confection du béton. Lorsque le PNUD-Guiglo fut contacté, les responsables remarquèrent, en se rendant sur le terrain, que les travaux avançaient lentement par rapport aux prévisions. Ils exigèrent l'intervention d'une personne justifiant d'une expertise avérée en matière de génie. Tout en souscrivant à cette requête, le PAM recommanda au PNUD de maintenir la collaboration avec le MUDESA, en se basant sur les réussites antérieures avec cette ONG.

C'est Mr Claver Dogbo, du service régional des Infrastructures Economiques, qui fut sollicité en qualité de personne ressource pour les besoins en génie. Quand ce technicien des travaux en cette discipline visita le chantier, il confirma les appréhensions des représentants du PNUD. En effet, il releva plusieurs anomalies relativement à la préparation et à l'exécution du chantier, notamment :

- (i) le système VCT n'est pas tout à fait approprié pour le type de travaux à exécuter ;

---

<sup>15</sup> Initialement, le MUDESA intervenait dans la sensibilisation des populations pour la cohésion sociale.

- (ii) la qualité des pierres collectées par les ouvriers pour le maçonnerie ne présente pas la qualité technologique requise ;
- (iii) la nature des travaux à effectuer exige un recours à des engins de génie, contrairement à la planification qui est en cours d'exécution ;
- (iv) le devis des ouvrages actuel est sous-estimé ;
- (v) les points de passage choisis pour ériger les ouvrages ont été mal choisis.

Le devis initial avait été établi, en prestation privée, par un agent de maîtrise en bâtiment en poste à la mairie de Bloléquin. Mais son expertise n'avait pas été vérifiée. Après réexamen du dossier, les partenaires convinrent que le suivi du chantier soit désormais confié à Mr Dogbo. C'est alors que le représentant du PNUD accepta d'inscrire le projet sur la liste des initiatives finançables.

Les ponts furent effectivement financés, mais sans que la problématique du mauvais départ des chantiers soit totalement résolue. D'une part, les retards accumulés repoussaient les travaux vers la pleine saison des pluies, d'autre part, les prévisions du PAM en vivres dans le cadre du VCT n'étaient plus en adéquation avec les nouveaux délais. Le chantier alors s'arrêta. La période favorable aux travaux est celle allant de novembre à avril inclusivement. L'évaluation faite à la fin de 2009 estimait le surcoût des ouvrages à 8 millions de f cfa.

L'abandon des chantiers a été suivi par une dégradation de ces derniers provoquée par des intempéries, notamment les fortes pluies d'août-septembre qui caractérisent le climat de cette région. Alors que le taux d'exécution du chantier était estimé à 50 % au moment où les travaux s'arrêtaient, les restes actuels sont estimés à 30 % de son volume total. Il y a donc encore 70 % des ouvrages respectifs à effectuer. L'ensemble des matériaux alors stocké sur les lieux a été emporté au cours la crise postélectorale, et cette perte aggrave le surcoût. Les figures 3 et 4 illustrent, respectivement, la phase initiale des chantiers et l'état de montage des ouvrages au moment où l'opération s'arrêtait.



**Figure 3:** Ramassage et concassage de pierres



**Figure 4 :** Etat du chantier avant l'arrêt des travaux

## b) *En conclusion*

L'importance économique et sociale du projet ne fait aucun doute. Ce sont plusieurs terroirs ruraux et plusieurs opérateurs économiques qui allaient en tirer profit. Il faut tout simplement considérer qu'il est un échec, dont il convient toutefois de tirer des leçons. La reprise des chantiers devra s'inscrire dans un cadre d'appui plus large, incluant la réhabilitation de la route sur laquelle les ponts sont construits.

S'agissant des enseignements, le présent cas de figure offre l'occasion de souligner combien il est nécessaire, pour le PNUD, de s'assurer de la capacité de ses partenaires à jouer leurs partitions. La question est surtout cruciale dans les domaines comme l'agriculture intensive et les infrastructures de génie, qui ne peuvent guère s'accommoder avec l'amateurisme.

Pour le cas dont il est ici question, il apparaît que le besoin d'expertise devrait faire intervenir, non seulement un technicien des travaux comme c'est le cas, mais également un ingénieur A2 à défaut d'un ingénieur A1. Le risque encouru en cas de défaillance ne saurait être sous-estimé.

N'eût été les insuffisances dont ont fait preuve certains partenaires, cependant, le projet illustre brillamment les synergies qu'il est possible de construire au niveau du terrain, entre les agences du SNU, d'une part, et entre celles-ci et une multitude de partenaires nationaux et internationaux, d'autre part. Le préfet de Bloléquin s'était, en l'occurrence, fortement impliqué dans la mobilisation et la motivation des acteurs. Il était même parvenu, vers la fin, à obtenir la participation d'une entreprise privée dotée d'engins de génie dont le besoin avait fini par s'avérer indispensable.

### 5.1.6. Divers

Le divers est constitué d'un échange que le consultant a eu avec le préfet de Région. Celui-ci n'a pas manqué de saluer les appuis du PNUD dans divers domaines, tout en exprimant le souhait de les voir se renforcer encore davantage. S'agissant du climat sociopolitique prévalant dans le Moyen-Cavally, l'accent est mis sur deux choses : (i) le retour de la sécurité, (ii) l'aide aux populations sur le plan humanitaire et le relèvement. Le délabrement et le dénuement des services administratifs qui les paralysent, figurent également en avant-plan des préoccupations locales.

Comme partout ailleurs, les autorités territoriales du Moyen-Cavally (préfectures, sous-préfectures, mairies, conseils généraux) manifestent beaucoup d'intérêt à l'égard des programmes de relèvement exécutés localement. Dans l'ensemble, cependant, elles ne peuvent les soutenir que sur le plan organisationnel et moral. Du PNUD, en revanche, les attentes sont énormes.

## 5.2. Zanzan

### 5.2.1. Principaux traits du projet mis en œuvre

Dans cette zone, un seul projet spécifiquement PARC a été mis en œuvre. Il s'agit d'une relance de riziculture irriguée en aval d'un barrage construit sur la rivière Baya, dans le voisinage de la ville de Bondoukou. Le tableau 4 en donne les principaux paramètres.

**Tableau 4** : Principaux traits du projet

<i>Nom du Projet</i>	<i>Bénéficiaires</i>	<i>Structure d'encadrement</i>	<i>Fonds PNUD</i>
Production de riz par le groupement WABO des femmes de Songori	Les femmes et les jeunes gens du village de Songori, au nombre de 103 (83 femmes).	ANADER (étatique)	15 709 000 f cfa

## 5.2.2. Analyse du projet

### a) Montage financier du projet :

L'ONG, *Anges du développement*, qui a réalisé l'étude du projet en a estimé le coût global à 26.189.900FCFA. Ce montant fut réparti entre trois sources d'apport, à savoir, les promoteurs, la CMEC et le PNUD. Les prestations en travail, estimées à 8 100 000 f cfa, représentent l'apport des riziculteurs pour 30 ha initialement projetés. La CMEC, réseau de microcrédit, fut mentionnée dans l'élaboration du budget pour un montant de 2 380 9000 f cfa au chapitre des imprévus.

L'apport du PNUD, qui couvrit le reste, fut déposé sur le compte de l'ANADER conformément à la convention qui le liait à cette structure d'encadrement. Il représente 60 % du budget global, qui cadre avec les pratiques habituelles.

Le groupement bénéficiaire a pu, avec ces ressources, acquérir un motoculteur de 15 CV avec tout ses accessoires, ainsi que 5 pulvérisateurs à dos de 15 litres pour les traitements phytosanitaires, de petits matériels (bottes, machettes, limes, sacs), des engrais, des semences et des pesticides. S'agissant de la CMEC, il n'y a pas eu de décaissement de sa part, le groupement n'ayant pas eu à faire face à des imprévus

### b) Exécution technique

Cette initiative, initialement appuyée par le PAM, fut lancée en 2001 par un groupe de femmes du village de Songori. Celles-ci furent par la suite évincées par les hommes, qui eux-mêmes cédèrent la place aux jeunes. Ceux-ci optèrent pour une coopération avec les femmes initiatrices de l'activité.

La conduite de la culture est dans l'ensemble bonne. Toutefois, si la fertilisation appliquée est tout à fait conforme aux normes, il n'en est pas de même s'agissant de la lutte contre les ravageurs au moyen du Furadan 5 G. Des doses de 3 à 5 kg/ha sont recommandées aux paysans, là où il en faudrait 20 kg. Une telle pratique représente une pure perte, et même s'avère écologiquement néfaste. Cette défaillance illustre les insuffisances qu'il peut y avoir au niveau des structures d'encadrement, et le besoin qu'il y a pour le PNUD d'être outillé pour les déceler et y trouver remède. Aussi le renforcement des capacités techniques des structures d'encadrement doit-il faire partie des objectifs spécifiques des projets, même si leur choix est au départ basé sur leur expertise.

### c) Atteinte des résultats techniques

Un rendement moyen de 5 t/ha et une production globale de 150 t avaient été fixés comme objectifs techniques. Mais en fin de compte, ce sont 4 t/ha et une production globale de 152 t qui ont été obtenues, sur une superficie de 38 ha. Ce rendement se situe dans la fourchette des moyennes réalisées en Côte d'Ivoire, lorsque la culture est bien maîtrisée et avec une variété appropriée telle que le WITA 9 qui est en cours.

Il y a donc de quoi être satisfait, même si les 5 t/ha restent un objectif à la portée des producteurs. Il faudrait, pour cela, que l'aménagement du bas-fond soit amélioré et que l'utilisation des intrants soit respectueuse des normes recommandées. Le supplément d'aménagement permettra, aussi, d'étendre la superficie emblavée car le potentiel exploitable dépasse 60 ha. La retenue pourvoyeuse d'eau, d'une capacité de 2 400 000 m<sup>3</sup>, représente, d'après l'ANADER, un potentiel irrigable de 620 ha, toutes conditions réunies.

### d) Résultats économiques

Ce projet s'illustre par une prise en compte assez poussée des aspects économiques dans l'évaluation globale des résultats. Pour la campagne 2010, le paddy commercialisé qui s'élève à 120 t sur les 152 t produites, a rapporté 18 000 000 f cfa à raison de 150 f cfa/kg. Le gain net tiré est de 9 840 000 f cfa

après déduction des charges de consommations intermédiaires qui s'élèvent à environ 8 160 000 f cfa. Pour les 103 personnes qui forment le groupe, le gain moyen individuel est de 95 533 f cfa.

Une somme de 679 000 f cfa a été mise en épargne par le groupe, en guise de provision pour le renouvellement du motoculteur. Un membre du groupement, particulièrement dynamique, a pu se constituer, à lui seul, une épargne de 418 000 f cfa comme résultat net de son travail sans, compter la part de la production autoconsommée.

L'option prise par le groupement de se partager la surface agricole afin que chacun conduise individuellement sa portion de terre, explique en partie les bons résultats obtenus. Dans les microprojets de type agricole, cette méthode semble donner de meilleurs résultats que le travail totalement collectif, qui ne permet aux individus de faire valoir leur savoir-faire et leur ardeur à la tâche propre. Cette option d'organisation semi-collective peut être l'objet d'une vulgarisation en tant que «**meilleure pratique**».

#### *e) Effets*

Comme effets, il y a d'abord une amélioration du bien-être des membres du groupement et de leur communauté, par la satisfaction des besoins alimentaire à travers l'auto-consommation du riz produit. L'acquisition de moyens de locomotion et de nouvelles habitations représente une deuxième facette du mieux-être. En effet, des motos ont pu être achetées et, même, l'un des jeunes riziculteurs a pu se procurer un véhicule de type R4 utilisé comme taxi au service de la localité. L'annexe 4 illustre ces acquisitions ainsi que le travail qui les a générées.

#### *f) Durabilité*

Bien que la phase projet soit clôturée, l'activité rizicole se poursuit du fait de la bonne organisation interne du groupement. En constituant une épargne, celui-ci anticipe sur les besoins futurs, en particulier pour ce qui concerne le remplacement du matériel agricole.

Cependant, l'exploitation optimale du périmètre requiert la construction d'un canal principal bétonné et l'aménagement de 11 ha supplémentaires. Le canal en dur réduirait la déperdition de l'eau en période d'étiage ainsi que le risque d'inondation lors des pics pluviométriques. Le cycle cultural en cours, justement, est en train de souffrir de l'excès de pluies que connaît la saison, à cause de l'inadéquation de l'aménagement.

Malgré les bons résultats affichés par le groupement, on sent un petit relâchement dans le respect du calendrier cultural se traduisant par des repiquages tardifs. Cette défaillance est toutefois expliquée par la charge du calendrier agricole qui en cette période comporte également la récolte de l'igname précoce. C'est une question de planification des travaux pour laquelle l'encadrement devrait également appuyer les paysans.

Le partenaire du projet en matière d'encadrement étant une structure étatique ayant pour mission l'appui au monde rural, celle devrait assurer un minimum de suivi technique auprès des paysans au terme du contrat avec le PNUD. L'ANARICI est la structure appropriée pour être l'interlocuteur de l'ANADER pour cette continuation, pour ce qui concerne la riziculture.

Enfin, il existe, en amont du périmètre rizicole, deux sociétés dont l'activité minière est source de pollution pour l'eau d'irrigation. Ces deux entreprises, Taurian et Comunor, extraient l'or et le manganèse. Cette menace à l'environnement a déjà suscité une tension avec les autorités locales et avec les cadres et les jeunes des villages environnants. Les rencontres n'ont pas encore abouti à une solution qui soit acceptée par toutes les parties.

g) *En conclusion*

Ce projet peut-être considéré comme un cas exemplaire en ce qui concerne la conception, le pilotage, l'organisation interne et les résultats. La formation des responsables du groupement en gestion a sans doute facilité la prise en compte des aspects économiques.

Le présent cas illustre, par ailleurs, l'intérêt que représente le riz irrigué pour la sécurité alimentaire et les possibilités qu'il y a pour l'exploitation du potentiel national en la matière. L'on sait que les importations de riz par la Côte d'Ivoire ont approché le million de tonnes au cours des dernières années. La capacité de cette spéculation à améliorer le niveau de vie de ceux qui la pratiquent et à contribuer au développement local, se trouve également démontrée.

Il faut enfin, souligner deux traits caractéristiques de la riziculture irriguée, à savoir : (i) la pénibilité des opérations culturales, plus particulièrement en système manuel ; (ii) la complexité de l'itinéraire technique. Les deux contraintes rendent la filière difficile à maîtriser pour les femmes opérant sans la présence des hommes. Aussi, la présence de ceux-ci s'avère-elle indispensable. Enfin, un seul motoculteur de 15 cv est loin de répondre aux besoins des riziculteurs en matière de labour pour les 38 ha, car, pour une telle puissance, on compte un ratio de 1 engin pour 10 à 12 ha.

### **5.2.3. Divers**

a) *Rencontre avec l'autorité préfectorale*

Un entretien a eu lieu avec le préfet de Région entouré de ses collaborateurs. C'est avec beaucoup de satisfaction que cette autorité salue la présence du PNUD dans sa circonscription, et exprime le souhait que cette présence soit renforcée et prolongée tant que besoin sera.

Le gouverneur a souligné l'état de détresse dans laquelle la crise a plongé la région qu'il administre, et qui selon lui ne présente aucun avantage par rapport au CNO considéré comme la zone la plus durement frappée. D'ailleurs, il est lui-même, encore à ce jour, sans siège administratif, la préfecture saccagée n'étant pas encore réhabilitée.

b) *Rencontre avec le commandant du contingent ghanéen de l'ONUCI*

Ayant appris notre séjour dans la région, le commandant du contingent ghanéen de l'ONUCI, le Lt Colonel Frederick Dankyi, a demandé à nous rencontrer. Il a, en effet, voulu attirer notre attention sur un certain nombre de facteurs confligènes perceptibles dans la région. Il a, notamment, souligné l'état de pauvreté et d'isolement dans lequel se trouvent les villages. Le non accès à l'information, fait-il remarquer, rend les populations faciles à manipuler. Un appui particulier, pense-il, mérite d'être donné à l'école islamique de base, défavorisée par rapport à ses homologues chrétiens.

Mais le problème le plus préoccupant, selon le militaire, est l'absence de prison pour l'ensemble de la région, celle qui existait ayant été mise hors d'état. Cette situation rend le travail de la police et de la justice inopérant, dès lors que les arrestations et procédures judiciaires sont nécessairement sans issue sur le plan exécutoire.

c) *Rencontres avec les groupes constitués*

Trois groupes constitués ont été rencontrés pour des échanges à caractère technique. Il s'agit : (i) d'un groupe réunissant les éleveurs et autres acteurs du secteur agricole, (ii) du Comité local chargé de l'analyse et de la sélection des projets, (iii) d'un groupe réunissant le staff relevant du SNU et le staff d'action humanitaire et de développement présent dans la région ainsi que les représentants des services techniques décentralisés de l'Etat (*Cluster* relèvement communautaire local).

Concernant les éleveurs, un accent a été mis sur deux contraintes touchant ce métier, et en particulier la filière avicole. Il s'agit, d'abord, du coût des aliments pour animaux, problème qu'ils ont essayé de résoudre en intégrant un réseau de professionnels du secteur agricole. Outre les éleveurs, ce réseau est constitué d'un microprojet spécialisé dans la fabrication desdits aliments et d'un groupement de producteurs de maïs.

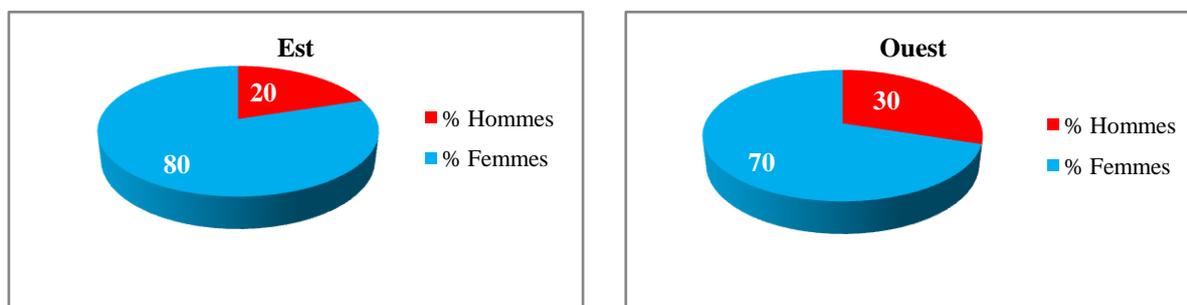
Le fonctionnement de ce système, théoriquement bien pensé, est contrarié par la difficulté que les aviculteurs éprouvent à s'approvisionner en poussins, avec l'arrêt de la distribution de ces derniers par l'entreprise *Foani service* sise à Agnibilékro depuis la crise postélectorale. Il est, actuellement, question de voir s'il est possible de sceller la boucle en initiant un microprojet de production locale de poussins.

La seconde contrainte évoquée est le conflit agriculteurs/éleveurs, qui est un vieux fléau irrésolu pour l'ensemble des zones Nord, Centre et Nord-est. Une solution basée sur la gestion communautaire du terroir serait en cours d'expérimentation à Toumodi. Il a été recommandé de s'informer davantage sur ses résultats et d'étudier son éventuelle transposition en d'autres régions du pays.

Avec le Comité chargé des projets, l'échange a été une occasion de constater combien les services étatiques décentralisés étaient mobilisés autour de l'autorité préfectorale avec un éminent rôle catalyseur de la part des experts du PNUD. Avec le Cluster, l'analyse a porté sur la possibilité de renforcer les synergies. L'organisation des acteurs et la dynamique collaborative mise en place dans cette localité préfigurent, assurément, le pilotage du développement local par les collectivités territoriales qu'il faudrait y préparer techniquement.

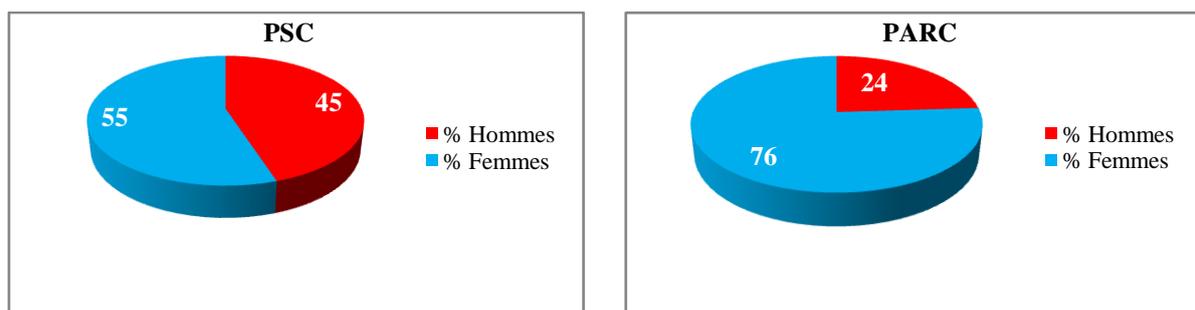
### 5.3. Prise en compte de l'aspect genre

Bien que la priorité aille aux femmes, étant donné leur plus grande vulnérabilité face à la crise, on note une participation des hommes dont le taux de présence peut varier fortement d'un projet à l'autre. Les figures 5 et 6 permettent de faire la comparaison entre les régions Ouest et Est, d'une part, entre le PARC et le PSC dont il participe, d'autre part.



**Figure 5** : Ratio Femmes/Hommes au sein des projets dans les régions Ouest et Est

Dans le cas du PARC, on note un ratio plus favorable aux femmes dans l'Est que dans l'Ouest. S'agissant du PSC et du PARC, on observe un ratio qui tend vers l'équilibre chez le premier, alors qu'il est très nettement en faveur des femmes chez le second. Toutefois, cette comparaison n'est qu'indicative, car la taille des échantillons est disparate.



**Figure 6** : Ratio H/F au niveau du PSC

Ratio H/F au niveau du PARC

En matière d'appui aux communautés, la discrimination positive vis-à-vis des femmes appelle les observations suivantes :

- (i) rares sont les projets dédiés aux femmes qui, quand même, n'intègrent pas quelques hommes au moins, ne fut-ce que pour l'exécution des tâches à caractère masculin<sup>16</sup> ;
- (ii) un discours et des attitudes trop discriminatoires en faveur des femmes, sur le terrain, peuvent créer des frustrations chez les hommes et mettre en péril le projet ;
- (iii) lorsque, suite à de telles discordances, les hommes s'opposent à un projet, ils ne le disent pas ouvertement, mais évoquent un interdit coutumier ou le manque de terre dans le cas où il s'agit d'une activité agricole.

Ces risques étant connus, il appartient aux acteurs du développement de rechercher un discours rassembleur, qui met l'accent sur le bien-être communautaire et non sur «l'autonomisation» d'une moitié présentée comme une victime. Il est aussi question d'associer toutes les composantes de la communauté au moment où le projet se négocie à la base, dans le respect de la hiérarchie au sein de la chefferie locale.

La discrimination positive vis-à-vis des jeunes est aussi une réalité au sein des projets. En effet, le projet «Appui à l'assainissement et à l'insertion de 20 jeunes vulnérables de la commune de Guiglo, avec la mairie», par exemple, est l'œuvre exclusive de jeunes gens qui furent, auparavant, associés au conflit d'une manière ou d'une autre. Mais aussi, ces hommes qui ont accompagné les femmes dans les projets mixtes, tel que cela est illustré par les figures 5 et 6, sont de la tranche d'âge de 18-40 ans, c'est-à-dire jeunes selon la convenance.

S'agissant du ratio femmes/hommes, qui est l'expression de la discrimination positive en faveur d'une classe sociale vulnérable en temps de conflit, et structurellement défavorisée en temps de paix, le test de  $\chi^2$  de Pearson permet d'en évaluer la validité statistiquement. On estime que sans cette discrimination, la présence des hommes dans les microprojets devrait équivaloir celle des femmes, puisque la population comprend, à peu de chose près, une proportion identique pour les deux sexes.

En excluant le projet réservé aux jeunes gens à la mairie de Guiglo, le décompte au niveau des AGR donne un chiffre total de 154 femmes et de 26 hommes. La somme des deux étant de 180, on devrait avoir, théoriquement, 90 femmes et 90 hommes en l'absence de toute préférence. Alors :  $\chi^2 = (154 - 90)^2/90 + (26-90)^2/90 = 92$ .

Ce résultat traduit une discrimination très hautement significative car on a un *chi deux* théorique de 50 au seuil de signification de 1 % pour seulement 30 degrés de liberté. Autrement, l'aspect genre a été très fortement pris en compte d'après ce calcul.

<sup>16</sup> On peut parler d'intégration stratégique (manipulation d'outils agricoles, tenue de documents de gestion chez des groupes analphabètes, contention d'animaux d'élevage, etc.),

## 5.4. Utilisation des fonds des projets

L'aspect financier dans la mise en œuvre des projets comporte deux volets. Le premier est le transfert des fonds du PNUD vers les bénéficiaires. Le second est l'utilisation de ces fonds par les groupements qui les reçoivent, en conformité avec le cahier des charges.

La première marque de transparence est la publication des montants alloués qu'on peut retrouver dans plusieurs documents auprès de tous les partenaires. Dans la majorité des cas, les fonds sont virés dans les comptes des structures chargées de l'encadrement des groupements, après vérification de l'état de ces comptes par le staff de terrain du PNUD. Il arrive aussi que les fonds soient directement transmis aux groupements promoteurs des projets. Dans les deux cas, le retard de décaissement de la part du PNUD est évoqué comme étant un élément récurrent pouvant constituer une contrainte.

Trois autres dispositions viennent en renfort de la première mesure. Ce sont : (i) les modalités de décaissement, (ii) les rapports d'activité et financiers, (iii) la vérification physique de l'acquisition des biens et de la réalisation des tâches prévues.

Les décaissements sont effectués en deux ou trois tranches, selon la nature du projet. Cette partition des fonds facilite la vérification de leur utilisation sur le terrain par le staff du PNUD et par le service central de suivi-évaluation. La commande des biens et des services et la réception de ceux-ci, sont systématiquement effectuées par concertation entre les structures d'encadrement et les UOA. Le tableau 5 donne la séquence des décaissements pour les projets conduits dans le Moyen-Cavally, à titre d'illustration de ce volet.

**Tableau 5** : Séquences du décaissement dans les projets mis en œuvre dans le Moyen-Cavally

<i>Projets</i>	<i>1<sup>er</sup> tranche</i>	<i>2<sup>e</sup> tranche</i>	<i>3<sup>e</sup> tranche</i>
1- Appui à la formation et à l'installation de 50 femmes au métier de la couture, de la coiffure et de la pâtisserie dans la commune de Guiglo	38,10 %	33,41 %	28,48 %
2- Appui à l'assainissement et à l'insertion de 20 jeunes vulnérables de la commune de Guiglo, avec la mairie	60 %	40 %	-
3- Appui à la production et à la commercialisation de savons artisanaux au profit du groupement SAWA des femmes de Bloléquin	65 %	35 %	
4- Appui à la relance des activités de production des personnes retournées dans les villages de Bloléquin avec l'ONG MUDESSA	50 %	40 %	10 %

Dans l'ensemble, la première tranche de décaissement sert à l'achat des biens d'équipement pour l'activité. Le plan d'acquisition ainsi que l'achat effectif sont effectués par les bénéficiaires avec l'appui de la structure d'encadrement. Ensuite le PNUD procède à la vérification.

Chaque groupe bénéficiaire est tenu de prendre part au montage financier du projet par une contrepartie qui tourne autour de 30-40 % de l'enveloppe globale. Cette participation est le plus souvent apportée en nature. Un local ou une parcelle agricole sont des participations aussi valables que les apports en espèces.

Dans le Moyen-Cavally, la matérialité des biens acquis dans le cadre des projets, n'a pu être vérifiée que partiellement, étant donné le pillage dont ces derniers ont été l'objet. En revanche, la réalité de l'ensemble des biens prévus et achetés a pu être effectivement constatée en ce qui concerne le Zanzan.

## 5.5. Impact

L'impact est appréhendé au niveau de l'entité programmatique globale et au niveau des projets individuels. Il revêt des aspects variés.

Au niveau global, il s'avère que le nombre de personne touchée par le seul PARC et même par l'ensemble du Programme de Sortie de Crise (PSC) reste trop faible pour en attendre un impact matériel de grande envergure au niveau de la zone intéressée (CNO), comme au niveau national. Le PSC a touché 5 % de la population du CNO, c'est-à-dire 2 % à l'échelle nationale. En revanche, l'impact psychologique s'avère important au sein de cette même population, réconfortée de revoir les autorités administratives locales et les partenaires du développement à ses côtés.

Au niveau des projets individuels, l'impact le plus visible est celui de la restauration de la cohésion sociale, notamment au sein des AGR. A chaque fois que le contexte le permettait, les groupes bénéficiaires des projets ont été constitués de façon à contribuer à recréer le climat de convivialité entre les ethnies, les origines géographiques et les religions. Pas un seul cas de discorde lié à la diversité ne fut rapporté.

Un seul cas de pratique comportant un effet et un risque environnementaux avérés est observé. Il s'agit, comme évoqué plus haut, d'un dimensionnement de canaux inadéquat qui se traduit par des dommages causés au riz irrigué par des inondations dans le bas-fond de Songori (Bondoukou). Par ailleurs, l'utilisation du Furadan à des doses inappropriées, sur ce même site, représente une perte économique et un risque environnemental non négligeables, mais facilement remédiables.

L'impact étant l'objet d'une discipline dotée d'outils de mesure et d'analyse propres, sa prise en compte dans la présente évaluation ne peut qu'être limitée. C'est la même situation que l'analyse de l'exécution budgétaire dont l'outil le plus approprié est l'audit.

## 5.6. Durabilité et perspectives

La problématique de durabilité concerne autant le programme que les projets pris individuellement. Le renforcement des capacités à travers l'acquisition du savoir faire et d'un fonds pour le démarrage d'activités dans le cadre des AGR, constitue, au départ, une disposition favorable à l'autonomisation des bénéficiaires. On peut, en plus, penser à une mise en place d'un système de gestion entrepreneuriale fondé sur le principe du *Revolving Fund*<sup>17</sup> et de constitution des provisions garantissant le «renouvellement». Mais, le contexte dans lequel le programme a été initié, était tel que l'urgence a, par moment, dû primer sur les principes.

Concernant les AGR, le choix des domaines d'investissement devrait reposer sur une fine connaissance des filières en termes de charges et d'opportunités offertes par le marché. Que ce soit dans le secteur de l'artisanat ou de la production alimentaire, il conviendrait de bien cerner le coût et la disponibilité des facteurs de production, ainsi que les risques liés aux fluctuations du marché. Il ne semble pas qu'il y ait une étude d'ensemble permettant d'orienter les prises de décision.

Le contexte de mise en œuvre du programme n'est pas identique d'une région à l'autre. Dans l'ouest du pays, particulièrement affecté, les meilleures pratiques n'auraient pas traversé la crise postélectorale, indemnes. Le simple contact avec le terrain le prouve. Aussi, les meilleurs développements en matière de durabilité sont-ils observés à Bondoukou (village de Songori), région qui fut moins touchée par le conflit.

L'évolution de l'environnement sociopolitique commande que les actions du PARC qui relèvent de la «pauvreté» et de la «gouvernance» reviennent aux programmes traditionnels du PNUD qui en ont la charge. Mais, il apparaît encore un besoin d'expertise en matière de résolution de conflit et de sauvegarde de la paix au plan social et au plan politique. La «veille» qui, sans doute, serait un outil approprié en la matière, reste une notion encore peu connue.

---

<sup>17</sup> Fonds récupérable, donc tournant, par le biais d'un partenariat avec la microfinance.

Le renforcement des capacités des autorités locales en matière de planification et de pilotage des projets, de même que la décentralisation en matière de prise de décision, méritent d'être considérés comme des facteurs de durabilité en matière de développement. Une telle intervention est envisageable dans l'éventualité d'un second cycle programmatique que, d'ailleurs, les populations toujours éprouvées, de même que leurs gouvernants, appellent de tous leurs vœux. L'ensemble de ces perspectives milite en faveur d'un maintien des UOA<sup>18</sup> dans leur région d'implantation pour un temps qui serait à définir et une mission qui serait à préciser. La relation fonctionnelle de ce dispositif avec le Bureau de pays serait aussi à repenser.

**Tableau 6 : Rapprochement des produits obtenus avec ceux escomptés**

<i>Produits escomptés</i>	<i>Projets</i>	<i>Produits obtenus</i>	<i>TR<sup>19</sup></i>	<i>PR<sup>20</sup></i>
Renforcement des «capacités humaines	Appui à la formation et à l'installation de 50 femmes aux métiers de couture, de coiffure et de pâtisserie, dans la commune de Guiglo	47 femmes formées avec succès	94 %	30 % <sup>21</sup>
	Appui à la production et à la commercialisation de savons artisanaux au profit du groupement SAWA des femmes de Bloléquin (30 femmes et 6 hommes au départ)	24 femmes et 6 hommes effectivement formés et constitués en entrepreneuriat.	83 %	20 % <sup>22</sup>
	Production de riz par le groupement WABO des femmes de Songori (Bondoukou)	103 ressortissants du village de Songori (83 femmes et 20 jeunes gens renforcés dans la production du riz irrigué).	90 %	90 %
Réhabilitation des infrastructures sociales de base	Appui à la relance des activités de production des personnes retournées dans les villages de Bloléquin avec l'ONG MUDESSA	Réhabilitation partielle des ponts sur les rivières Nzo et Scio. <b>N.B.</b> Travaux restés inachevés pour trois raisons : défaut dans la planification, défaut dans l'expertise et perturbation par la saison des pluies.	50 %	30 %
Prise en compte de la dimension genre	Produit transversal visé par l'ensemble des projets et pour lequel les AGR se sont avérés être un cadre particulièrement propice.	Priorité faite aux femmes et aux jeunes dans la mise en place de microprojets. Mais place encore insuffisante dans les instances de prise de décision au niveau communautaire.	50 %	50 %
Réinsertion ou insertion de jeunes à risque	Appui à l'assainissement et à l'insertion de 20 jeunes vulnérables de la commune de Guiglo, avec la mairie	Détournement effectif de ces jeunes des activités liées aux armes.	80% <sup>23</sup>	10 %
Obtention d'un cadre et de mécanismes de gestion des conflits et de consolidation de la paix.	Produit transversal visé par l'ensemble des projets et pour lequel les AGR se sont avérés être un cadre particulièrement propice.	Climat effectif de convivialité entre les ethnies, les origines géographiques et les religions : pas un seul cas de discord rapporté relativement à la diversité.	90 %	50 % <sup>24</sup>
Effet UNDAF	Tous projets	Prise en compte simultanée des problématiques de pauvreté, de gouvernance et de paix.	-	-

<sup>18</sup> Peut importe l'appellation, l'essentiel est que ce dispositif constitue un appui technique et méthodologique de proximité aux populations et aux gouvernants et élus locaux.

<sup>19</sup> Taux de réalisation.

<sup>20</sup> Produits résiduels : ce qui reste en place par rapport aux réalisations escomptées.

<sup>21</sup> 30 % de l'équipement mis en place pour l'installation des bénéficiaires.

<sup>22</sup> Perte de la quasi-totalité des équipements et de l'atelier de fabrication. Seul subsiste le savoir-faire du fait de son caractère intangible.

<sup>23</sup> Le seul aspect qui n'a pas abouti de façon satisfaisante est la mobilisation des contributions des ménages aux charges de ramassage des ordures ménagères.

<sup>24</sup> En ravivant les rancœurs, la crise postélectorale a partiellement détruit le réapprentissage de la convivialité qui avait cours.

Le tableau 6 synthétise, pour l'ensemble des projets, le rapprochement des produits obtenus par rapport aux produits escomptés, y compris l'effet UNDAF.

## **VI- Leçons apprises**

Un certain nombre de faits d'ordre méthodologique ou technique, s'avèrent être porteurs d'effets positifs, qui leur valent le statut de «bonnes pratiques» dont il y a lieu de promouvoir la diffusion. D'autres, au contraire, font figure d'écueils dont il faut recommander des dispositions anticipatives.

### **6.1. Enseignements positifs**

#### **6.1.1. Visites croisées entre les UOA**

Les UOA ont convenu d'instituer des visites croisées entre elles en vue d'échanger des expériences et des connaissances. Cette recherche de synergies paraît une initiative enrichissante qu'il est possible d'ériger en un principe d'ordre méthodologique dans le cas d'interventions éclatées de longue durée relevant de la décentralisation.

#### **6.1.2. Importance de l'implication des autorités locales**

L'implication des autorités administratives locales s'est avérée être un important atout dont il convient de s'assurer. Les préfets, dont le rôle en matière de développement reste mal appréhendé à l'échelle nationale, ont dans certains cas joué un rôle catalyseur central. Dans l'ensemble, ils font montre de bonnes dispositions dans ce domaine.

#### **6.1.2. Importance de l'approche de proximité**

L'approche de proximité en matière de relèvement, à travers les UOA, qui est une innovation méthodologique du PNUD en Côte d'Ivoire, s'avère être une démarche appropriée pour les situations d'urgence, de relèvement et de transition vers le retour au développement. Sa reproductibilité en pareille condition est tout à fait recommandable. Mais il repose sur une décentralisation et une déconcentration qui ont un coût et qui exigent des dispositions organisationnelles spécifiques pour le suivi et la coordination à partir du Bureau de pays.

#### **6.1.3. Extension du partenariat à l'entrepreneuriat privé**

Des expériences montrent que, sollicitées avec méthode, les entreprises privées locales peuvent prendre part à un partenariat multilatéral mis en œuvre pour le développement des localités où elles sont implantées. Des initiatives prises en ce sens dans l'Ouest furent couronnées de succès.

#### **6.1.4. Extension du partenariat aux structures confessionnelles**

Approchés avec tact, les responsables des structures confessionnelles peuvent, à l'instar de l'entrepreneuriat privé, prendre part au partenariat, notamment pour des questions religieusement sensibles comme les mutilations génitales et les mariages forcés ou précoces. Des initiatives prises en ce sens à Bondoukou en prouvent la faisabilité et en suggèrent l'extension.

#### **6.1.5. Service après vente» de la part des structures d'encadrement**

Des expériences montrent que les ONG peuvent consentir à une sorte de «service après vente» en assurant temporairement un léger suivi des projets après expiration du contrat qui les lie au PNUD.

Ce bonus, qui en l'occurrence relève de l'art de négocier, peut s'étendre sur 6 mois. Il peut être érigé en principe à inclure dans les partenariats.

#### **6.1.6. Synergismes entre les agences du SNU**

La présence simultanée des agences du SNU sur le terrain du relèvement ou du développement représente un important potentiel d'efficience qu'il est possible d'exploiter en se partageant les tâches et les coûts aussi rationnellement que possible.

#### **6.1.7. Faible compatibilité entre urgence et durabilité**

Il apparaît une certaine incompatibilité entre l'urgence et la recherche de la durabilité qui doit être systématique et rigoureusement anticipé lorsqu'il s'agit d'action de développement conventionnel. Il y a donc un besoin de souplesse en ce qui concerne l'appréciation de la mise en œuvre des programmes d'urgence et des produits obtenus.

#### **6.1.8. Activités communautaires et cohésion sociale**

En situation de post-conflit, les actions de relèvement communautaire et en particulier les activités génératrices de revenus menées dans un cadre associatif, constituent une excellente porte d'entrée pour la cohésion sociale. Elles semblent produire un effet mille fois plus marqué que les initiatives à caractère forain qui souvent restent purement formelles.

#### **6.1.9. Réaction locale envers certains thèmes à caractère socioéconomique et culturel**

Certains thèmes à caractère socioéconomique et culturel tels que «l'autonomisation» en ce qui concerne les femmes, et le «travail» s'agissant des enfants, ont besoin d'être abordés avec tact car potentiellement porteur d'une charge idéologique et de controverse. Il s'avère, d'un côté, qu'ils peuvent opposer les hommes aux femmes localement, et que, de l'autre, ils peuvent occulter le caractère éducatif du travail infantile. Il y a là un message à retenir en direction des acteurs du développement.

#### **6.1.10. Souplesse dans l'utilisation des fonds alloués aux projets**

En opération de relèvement, l'urgence dans laquelle s'élaborent les projets peut, de façon précoce, déboucher sur un constat d'échec. Il est possible d'instituer le principe de la réorientation de la méthode d'intervention. Cet infléchissement dépendra de la capacité de prise de décision rapide de la part de l'organe de pilotage du projet. L'un des projets exécutés à Guiglo a pu être sauvé de la sorte.

### **6.2. Ecueils**

#### **6.2.1. Conflit de compétence et besoin d'anticipation**

L'ampleur des tâches de relèvement en situation post-conflit permet difficilement au PNUD de les aborder efficacement par le biais de ses programmes conventionnels. Une mise sur pied d'une unité spécialisée apparaît comme d'une pertinence défendable.

Mais il faut en même temps anticiper le conflit de compétence entre cet organe spécial et les interventions habituelles. Il est un fait que le public cible est difficilement partageable entre les deux branches d'intervention et que les thèmes abordés dans le cadre du relèvement se recoupent avec ceux qui sous-tendent le développement.

Le seul champ qui réellement échappe aux programmes conventionnels est la prévention stratégique par la veille et l'éducation qui vraisemblablement ne peut avoir effet que si elle est élaborée sur le long

terme. Sa mise en œuvre requiert certes des ressources humaines en nombre très réduit, mais très spécialisées.

### **6.2.2. Entorse à la transparence**

Sur le terrain, la complexité du milieu socioculturel rend délicate l'appréhension des rapports sociaux et des motivations. Il peut, par exemple, arriver qu'une plaidoirie pour assistance soit sous-tendue par une visée égocentrique d'un individu ou d'un groupe ou par des considérations d'ordre politico-électorale. Un blocage peut également survenir du fait de l'existence d'un conflit de leadership au niveau de la chefferie locale. D'où la nécessité de disposer d'un outil méthodologique d'approche des milieux traditionnels. Le travail en équipes pluri-institutionnel et pluridisciplinaire en est un élément fondamental.

### **6.2.3. Critères de choix des structures d'encadrement**

Il existe un certain nombre de critères qui déterminent le choix des structures d'encadrement des bénéficiaires des projets. Il y en a un qui requiert une fermeté absolue. Il s'agit de la présence physique dans le milieu d'intervention quel que soit le statut du postulant. Des interventions à distance comportent un risque élevé d'échec.

### **6.2.4. Limites de l'encadrement**

Une limite d'ordre méthodologique et une autre d'ordre technique apparaissent dans l'encadrement des projets. Il y a, en effet, un besoin d'insister auprès des structures qui en ont la charge, sur le besoin systématique de tenir une comptabilité sommaire dans le cas des projets «AGR». C'est le seul moyen de savoir si l'activité dégage un gain ou pas.

Il y a, ensuite, nécessité, au moment de l'évaluation, de vérifier la qualité du message technique véhiculé par l'encadreur surtout dans les interventions à haute teneur technologique telles que l'alimentation animale, l'intensification agricole et la petite mécanisation. L'écart par rapport aux normes peut avoir des conséquences néfastes sur le plan économique et sur le plan environnemental (**impact**). Un cas a été relevé dans le village de Songori (Bondoukou), portant sur l'utilisation du Furan dans la lutte contre les ravageurs du riz irrigué.

Il faut enfin remarquer que les acteurs du développement continuent, souvent, à privilégier les résultats au détriment des produits, lorsqu'il s'agit d'apprécier les outputs des AGR. Le résultat, qui exprime la valeur du produit, devrait mériter plus d'attention. A titre d'exemple, un paysan qui a produit 2 t de paddy à l'hectare peut réaliser un meilleur gain que celui qui a produit 2,5 t/ha. Il lui suffit, notamment, d'appartenir à une organisation sachant négocier des rabais sur le coût des intrants et un marché avantageux pour le riz commercial provenant d'une unité de transformation qu'elle est arrivée à se procurer<sup>25</sup>. D'où l'intérêt des approches intégrées. Le groupement SAWA du village Songori à Bondoukou illustre la faisabilité d'une telle approche.

## **VII- Conclusion générale**

La méthodologie mise en œuvre pour l'élaboration et l'exécution du PARC repose sur une démarche participative appliquée de la base au sommet, d'une façon qui s'avère conforme aux préconisations les plus actuelles en matière de développement local. La stratégie adoptée repose sur un large partenariat et une approche de proximité qui engendrent des synergies et un suivi étroit inédits. La présence permanente sur le terrain de l'action, bâtie autour d'un staff national rôdé et motivé et d'un noyau d'experts internationaux aguerris, s'avère être un facteur déterminant dans l'utilisation efficace et

---

<sup>25</sup> Les 2 t/ha et 2,5 t/ha représentent le produit. Le gain net obtenu par le paysan représente le résultat.

efficace des ressources injectées dans les projets. La démarche d'élaboration du PARC et des projets qui le composent, ainsi que le cadrage de celui-ci avec les grands axes d'appui du PNUD à la Côte d'Ivoire, en traduisent la pertinence. L'ensemble des processus appliqués constitue une expérience qui mérite d'être validée et modélisée pour être érigée en un outil de référence.

Les projets évalués, bien qu'en nombre limité, recouvrent des domaines d'activité économique assez variés, à savoir, la production agricole, la petite fabrique, les petits services (petits métiers) et l'environnement urbain. L'analyse détaillée qui en est faite permet, pour chaque sphère, d'en quantifier les résultats et de faire ressortir les atouts, les difficultés et les enseignements à retenir. Toutefois, l'impact de la crise postélectorale pour ce qui est du Moyen-Cavally ne permet pas de constater les réalisations.

En effet, s'agissant de cette région, il ne reste pas grand-chose de ce qui a été atteint en termes d'objectifs, quelque soit le domaine d'intervention. Les équipements acquis dans le cadre des projets ont dans l'ensemble été emportés entraînant ainsi la réduction ou l'arrêt total de l'activité. Certains locaux aménagés pour le travail sont à l'abandon.

Quoi qu'il en soit, le nombre de personnes touchées par le seul PARC, et même par l'ensemble du PSC comme on le sait déjà, est trop faible pour en attendre des effets de grande envergure au niveau de la zone intéressée (CNO), comme au niveau du territoire national. Le PSC, dont découle le PARC, n'a touché que 5 % de la population du CNO, c'est-à-dire 2 % à l'échelle nationale. Pour les populations affectées, cependant, le fait même de l'annonce du programme à la radio et de revoir les partenaires du développement à ses côtés a fait renaître l'espoir et constitue un effet psychologique non «escompté» mais important.

Sur le plan technique, des femmes et des hommes ont pu être initiés à des métiers telles que la couture, la coiffure, la fabrication de savon, etc., qui les rendent autonomes. En plus de ces acquisitions inaliénables et transmissibles, l'insertion économique a permis à des jeunes de se détourner effectivement de l'activité fondée sur la belligérance. Les résultats obtenus sont, tous, des contributions aux «produits escomptés» que sont le renforcement des capacités humaines, la réhabilitation des infrastructures sociales de base, la réinsertion ou l'insertion des jeunes à risque, incluant transversalement les thématiques de la «paix» et du «genre».

Au niveau du Zanzan, le projet de production du riz irrigué peut-être considéré comme un cas exemplaire en ce qui concerne la conception, le pilotage, l'organisation interne et les résultats. La formation des responsables du groupement à la gestion y a sans doute facilité la prise en compte des aspects économiques, qui dans l'ensemble s'avère peu fréquente.

Tout en exprimant leur satisfaction par rapport aux appuis apportés par le PNUD, les populations, ainsi que les autorités qui les administrent, gardent toujours le regard tourné vers cet organisme du fait que les besoins en relèvement restent immenses. Les autorités entendent aussi de lui des appuis dans la construction d'une stratégie en matière de développement local, dans laquelle la répartition des responsabilités serait clairement définie, et de nouvelles capacités apportées.

Un seul échec a été relevé parmi les projets évalués. Il s'agit des ponts mis en chantier sur les rivières Scio et Boo, dans le département de Bloléquin (Moyen-Cavally). Les restes du montage sont estimés à 30 % du volume total des travaux, après les dégâts occasionnés par les intempéries. Vu l'importance économique de ces deux ouvrages, les populations et les autorités gardent l'espoir de les voir redémarrer et achever. Mais il faudrait, en cas de reprise, les inscrire dans un cadre plus large incluant la réfection des routes sur lesquelles ils sont érigés.

En ce qui concerne les perspectives, celles-ci doivent, en priorité, être envisagées comme une consolidation des acquis de ce bref cycle de projets. Mais en réalité, les besoins des populations restent inestimables sur les 4/5 du pays, c'est-à-dire, sur l'ensemble du territoire national à l'exception du Sud (cf. fig. 3). Sur cet espace, le déclin socioéconomique touche presque autant les zones directement

affectées par les combats au cours des 10 années de crise, que les zones qui en ont été épargnées. En passant du relèvement au développement, il y a lieu de chercher à substituer progressivement les appuis «à fonds perdus» précédemment pratiqués par un système de «*revolving funds*», en partenariat avec les réseaux de microcrédit.

Si les UOA doivent jouer un rôle à la mesure des attentes, il s'avère nécessaire de veiller à une permanente adéquation entre les capacités de leurs personnels et les missions qui leur sont assignées. Il faudrait, notamment, que les assistants affectés aux coordonnateurs nationaux développent des compétences leur permettant d'assumer un rôle de renfort dépassant le simple secrétariat.

## VIII-Recommandations

Les recommandations portent sur deux aspects : l'aspect stratégique et l'aspect opérationnel. Les tableaux 7 et 8 donnent, respectivement, la teneur en précisant la cible (PNUD/État) et en indiquant le degré de priorité. Les projets composant le programme étant tous clôturés, les présentes préconisations peuvent être capitalisées pour les initiatives futures, étant donné que les besoins des populations en matière de relèvement et de transition vers le développement restent élevés.

### 8.1. Aspect stratégique

Tableau 7: Priorités d'ordre stratégique

Recommandations	Cible	Priorité <sup>26</sup>
1- Appuyer l'Etat, plus précisément le Ministère du Plan et du Développement et le Ministère en charge du développement local <sup>27</sup> , dans la construction d'une véritable <b>stratégie de développement</b> ayant comme point d'ancrage le développement communautaire (local) doté d'un cadre institutionnel précis <sup>28</sup> .	PNUD	1
2- Appuyer le gouvernement dans le <b>partage stratégique des tâches</b> entre le Ministère du Plan et du Développement, d'un côté, et le Ministère en charge du développement local, de l'autre, de façon à prévenir les malentendus et les conflits de compétence.	PNUD	1
3- Renforcer les <b>échanges</b> entre les programmes au sein même du PNUD pour un meilleur partage des leçons apprises et une vision plus intégrée des problématiques de développement.	PNUD	1
4- Résoudre le <b>chevauchement</b> entre les attributions de l'UPC et les programmes traditionnels du PNUD, inévitable lors du passage du relèvement au développement. Il serait question de ne conserver au «Post-crise» que la problématique de la prévention des conflits, notamment par la <b>Veille</b> , l' <b>Education</b> et le <b>Renforcement des capacités</b> au sein de la société civile <sup>29</sup> .	PNUD	1
5- Examiner la possibilité d'instituer le principe du <b>Revolving Funds</b> qui, dans le cadre du passage du relèvement au développement, se substituerait aux appuis «à fonds perdus» pratiqués actuellement.	PNUD État	1
6- Inclure un volet <b>Recherche-Développement</b> (R/D) dans les projets de développement local qui apportent des innovations modificatrices <sup>30</sup> ou transformatrices dans les systèmes de production qui les reçoivent <sup>31</sup> .	PNUD	2

<sup>26</sup> Ordre de priorité décroissant de 1 à 3. La note tient compte de l'ampleur du problème et de l'urgence qu'il y a à y trouver remède.

<sup>27</sup> C'est, actuellement, le Ministère de l'Intérieur qui a attribution du Développement local.

<sup>28</sup> Cette disposition représente un facteur stratégique de «**durabilité**», de même que les points 2 et 5. Il est question d'asseoir l'appropriation du développement local par les acteurs locaux sous l'égide du pouvoir central.

<sup>29</sup> Cette disposition relève de l'*Exit Strategy* fondé sur le réaménagement tactique et programmatique du PNUD.

<sup>30</sup> L'innovation est additionnelle, modificatrice ou transformatrice selon le poids des exigences techniques et organisationnelles qu'elle induit au niveau du système qui les intègre.

7- Étendre le partenariat aux universités et grandes écoles pour un approfondissement et une <b>capitalisation</b> scientifique de certaines expériences de développement jugées particulièrement novatrices <sup>32</sup> .	PNUD	2
8- Envisager d'inclure les <b>structures confessionnelles</b> dans le partenariat là où elles font montre d'un avantage comparatif <sup>33</sup> .	PNUD	3

## 8.2. Aspect opérationnel

**Tableau 8 :** Priorités d'ordre opérationnel

<i>Recommandations</i>	<i>Cible</i>	<i>Priorité</i>
1- Reconduire, en les amplifiant si possible, les <b>appuis</b> apportés aux populations et aux structures décentralisées de l'Etat dont les besoins et les attentes restent énormes.	PNUD État	1
2- Passer du relèvement au <b>développement</b> , avec des projets de cycles conventionnels <sup>34</sup> , sauf dans l'Ouest du pays où les dégâts et les souffrances occasionnés par la crise sont encore profonds et vifs.	PNUD État	1
3- Maintenir temporairement la présence des <b>UOA</b> dans leurs zones respectives et renforcer leurs capacités en fonction de leurs missions auprès des collectivités territoriales et des communautés locales <sup>35</sup> .	PNUD	1
4- Renforcer les <b>acquis</b> auprès des premiers bénéficiaires des projets les plus méritants avant d'étendre les actions à d'autres cibles <sup>36</sup> .	PNUD État	2
5- Renforcer le système de communication entre les Unités Opérationnelles d'Appui et le service qui les coordonne à partir d'Abidjan.	PNUD	2
6- Préserver la fonction «développeur» des influences <b>politico-électorales</b> , au niveau des collectivités et communautés impliquées dans les programmes de développement local.	État PNUD	2
7- Développer une expertise spécifique en matière de prévention et <b>résolution de conflits</b> incluant la cohésion sociale <sup>37</sup> , en tant que composante des programmes de développement.	État PNUD	1
8- Amener les structures d'encadrement à mettre l'accent sur les <b>analyses économiques</b> dans les actions à venir.	PNUD	1
Commanditer une <b>étude</b> qui serait un outil de prise de décision dans le choix des domaines d'investissement en AGR, selon les secteurs d'activité et les régions.	État PNUD	1
9- Prévoir une analyse détaillée des <b>itinéraires techniques</b> à l'occasion des évaluations verticales (relatives aux projets) <sup>38</sup> , dans les cas de mise en œuvre de technologies complexes (systèmes de production ou de transformation).		2

<sup>31</sup> Parfois, le contenu scientifique et technologique d'une activité s'avère au-dessus des capacités de l'ONG qui encadre le projet.

<sup>32</sup> Cela peut être fait par le biais de DEA et thèses doctorales. Une telle initiative peut, à la fois, être versée aux chapitres du renforcement des capacités nationales et du développement partenarial.

<sup>33</sup> C'est le cas des questions en rapport avec la religion comme les mutilations génitales. Les structures confessionnelles sont parfois au centre d'associations locales orientées vers la lutte contre la pauvreté.

<sup>34</sup> Cycles de 3 ans renouvelables.

<sup>35</sup> Même si la vocation du PNUD n'est pas d'investir les territoires nationaux, les synergies construites sur le terrain sous l'impulsion des UOA, dans le cas précis de la Côte d'Ivoire, ont encore besoin d'être consolidées.

<sup>36</sup> Une telle concentration évite «l'effet saupoudrage».

<sup>37</sup> La cohésion sociale doit inclure l'harmonie familiale à l'échelle nucléaire comme à l'échelle communautaire. L'expertise en question peut être développée au niveau des ONG et structures d'encadrement en aval, mais aussi au niveau du tandem Etat-PNUD en amont.

<sup>38</sup> Le contraire des évaluations transversale (ou thématiques), portant sur des programmes.