



Au service
des peuples
et des nations

ÉVALUATION DES RÉSULTATS CÔTE D'IVOIRE

DES ACTIVITÉS DE DÉVELOPPEMENT



DÉVELOPPEMENT HUMAIN efficacité COORDINATION
efficience PERTINENCE durabilité GESTION AXÉE SUR LES
DÉVELOPPEMENT HUMAIN efficacité COORDINATION
Efficience PERTINENCE durabilité GESTION AXÉE SU
Développement humain EFFICACITÉ Coordination et par
EFFICIENCE pertinence DURABILITÉ GESTION AXÉE S
DÉVELOPPEMENT HUMAIN efficacité COORDINATION
efficience PERTINENCE Durabilité GESTION AXÉE SUR LES
DÉVELOPPEMENT HUMAIN efficacité COORDINATION
efficience PERTINENCE durabilité GESTION AXÉE SUR LES



*Au service
des peuples
et des nations*

ÉVALUATION DES RÉSULTATS DES ACTIVITÉS DE DÉVELOPPEMENT CÔTE D'IVOIRE

LES RAPPORTS PUBLIÉS AU TITRE DE CETTE SÉRIE

| | | |
|---------------------------------------|---------------------------|--------------------------------------|
| Afghanistan | Éthiopie | Paraguay |
| Argentine | Géorgie | Pérou |
| Bangladesh | Ghana | Philippines |
| Barbade | Guatemala | Rwanda |
| Bénin | Guyane | Sénégal |
| Bhoutan | Honduras | Serbie |
| Bosnie-Herzégovine | Inde | Seychelles |
| Botswana | Indonésie | Somalie |
| Brésil | Îles du Pacifique | Sri Lanka |
| Bulgarie | Jamaïque | Soudan |
| Burkina Faso | Jordanie | Syrie (République arabe syrienne) |
| Cambodge | Laos | Tadjikistan |
| Chili | Libéria | Thaïlande |
| Chine | Libye | Tunisie |
| Colombie | Malawi | Turquie |
| Congo (République du) | Maldives | Uganda |
| Congo (République démocratique du) | Moldavie | Ukraine |
| Costa Rica | Mongolie | Uzbekistan |
| Côte d'Ivoire | Monténégro | Viet Nam |
| Djibouti | Mozambique | Yémen |
| Équateur | Népal | Zambie |
| Égypte | Nicaragua | |
| El Salvador | Niger | |
| Emirats arabes unis | Nigéria | |
| | Papouasie-Nouvelle-Guinée | |

ÉVALUATION DES RÉSULTATS DES ACTIVITÉS DE DÉVELOPPEMENT : CÔTE D'IVOIRE

Copyright © UNDP 2013, tous droits réservés. Fabriqué aux États-Unis.

L'analyse et les recommandations figurant dans le présent rapport ne représentent pas nécessairement les vues du Programme des Nations Unies pour le développement, de son conseil d'administration ou des États Membres des Nations Unies. Cette publication indépendante, préparée par les soins du PNUD, reflète uniquement l'opinion de ses auteurs.

Copy editing : Babelium (www.babelium.com)

Conception : Laurie Douglas Graphic Design (lauriedouglas.com)

Photographies de couverture : PNUD, Côte d'Ivoire

REMERCIEMENTS

Cette évaluation a été conduite par le Bureau d'évaluation du PNUD sous la responsabilité de Roberto La Rovere. Le Bureau a également fait appel aux personnes suivantes pour mener cette évaluation : le Chef d'équipe Nadia Bechraoui et les membres de l'équipe dont Mamadou Coulibaly (chargé des questions liées à la pauvreté et à la lutte contre le VIH/SIDA), Clément Sekongo (questions liées à gouvernance), Asna Fall (genre), et Gabriella Buescher (Prévention des crises et relèvement). Au sein du Bureau de l'évaluation à New York, Anna dall'Oca a apporté son soutien à la recherche pour cette évaluation.

Nous tenons à remercier tout particulièrement les parties prenantes et les partenaires du PNUD Côte d'Ivoire, y compris les membres du Gouvernement, de la société civile, de la communauté internationale du développement, la famille des Nations unies ainsi que les membres des communautés consultés par l'équipe de cet ERAD tout au long de l'évaluation. Leur engagement a été constructif et a permis à l'équipe d'évaluation de réaliser son travail en toute indépendance.

Nous remercions aussi M Albert Mabri Toikeusse, ministre d'État, ministre du Plan et du Développement, qui a présidé l'atelier pour les parties prenantes le 15 de février 2013, à Abidjan. Nos remerciements vont également aux membres du

groupe de référence dirigé par M Diaby Lacine, Directeur Général du Plan et de la Lutte contre la Pauvreté.

La participation de Ngokwey Ndolamb, Coordonnateur Résident des Nations unies et Représentant Résident du PNUD, et le soutien de André Carvalho, ancien Directeur Pays, ainsi que de Luc Gregoire, le nouveau Directeur Pays du PNUD, ont été fort appréciés. Nous apprécions également le soutien important de Aissata De, Directeur Pays adjoint pour le programme, qui a tenu le rôle de point focal et dont le soutien a été essentiel pour la réussite de cette évaluation. Nous souhaiterions remercier Christian Do Rosario, Directeur Pays adjoint pour les opérations pour son soutien, ainsi que les autres membres du personnel du PNUD Côte d'Ivoire, y compris le personnel sur le terrain.

Enfin, nous souhaiterions remercier le Bureau régional du PNUD pour l'Afrique pour son précieux soutien et sa contribution au processus, ainsi que l'intérêt porté à ce processus par le Bureau de la prévention des crises et du relèvement (BCPR) à New York.

Nous espérons que cette évaluation permettra au PNUD d'accroître son partenariat stratégique avec le Gouvernement de la Côte d'Ivoire pour devenir, plus que jamais, un précieux partenaire du pays.

AVANT-PROPOS

L'évaluation des résultats des activités de développement (ERAD), en tant que l'un des principaux domaines de travail du Bureau d'évaluation, cherche à analyser systématiquement et de manière indépendante, les progrès des interventions clés du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) dans les pays qui bénéficient de son soutien.

Cette ERAD a été conduite en collaboration avec le Gouvernement de Côte d'Ivoire dans le but de consolider l'appropriation des résultats de l'évaluation par les partenaires nationaux et de renforcer par conséquent sa crédibilité et son utilité. Pour ce faire, et pour superviser ce processus, un groupe de référence a été créé comprenant des membres du ministère d'État, ministère du Plan et du Développement, du Bureau Pays et du Bureau régional pour l'Afrique, en tant que principaux points de référence, ainsi que des partenaires du Gouvernement, de l'Institut national de la statistique, de l'UNFPA, de l'Union européenne, et de membres de la société civile et d'ONG.

Le processus a été dirigé par une équipe nationale indépendante et guidée par un responsable de l'évaluation, professionnel du Bureau de l'évaluation. Ce mécanisme a permis aussi bien au Gouvernement qu'au Bureau de l'évaluation de s'assurer que les normes et les standards pour les évaluations telles que l'indépendance, l'impartialité et la rigueur dans la méthodologie avaient été respectés. Cette approche a également aidé l'équipe d'évaluation à collecter les contributions d'un large éventail de partenaires nationaux ainsi que de différents exercices menés récemment tels que le document de repositionnement du PNUD en Côte d'Ivoire pour la période 2011-2013 élaboré en 2011 ou encore l'examen conjointe du DPKO, PBSO,

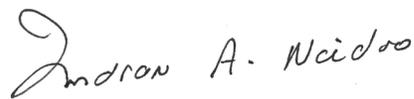
DPA et PNUD pour un plan d'action prioritaire pour la Côte d'Ivoire, en septembre 2009. Cela a donné lieu à un rapport plus proche de la réalité nationale et donc plus utile aux partenaires nationaux et au PNUD, en vue d'un engagement futur plus ciblée pour informer une orientation stratégique pour le PNUD.

L'évaluation a révélé que, d'une manière générale et malgré un contexte d'instabilité politique qui perdure depuis l'année 2000, le programme du PNUD a réussi à obtenir des résultats tangibles, aussi bien au niveau stratégique qu'opérationnel, dans ses domaines d'intervention (réduction de la pauvreté, protection de l'environnement, lutte contre le VIH/SIDA, gouvernance, prévention des crises et relèvement, promotion des valeurs des Nations unies). Les procédures administratives doivent cependant être revues en raison de leur lourdeur qui retardent la mise en œuvre opérationnelle et rendent difficile l'exécution des plans de travail dans les temps impartis, risquant ainsi de compromettre les résultats attendus. Le PNUD doit focaliser son appui de manière à préparer la Côte d'Ivoire à faire face aussi bien aux défis chroniques tels que la pauvreté, l'insécurité alimentaire et les risques climatiques, qu'aux nouveaux défis émergents, notamment ceux qui lui permettront de retrouver la stabilité nécessaire à la poursuite de son développement.

Les conclusions et recommandations de cette étude, aident le PNUD à renforcer son efficacité et sa position stratégique en Côte d'Ivoire. Ayant eu l'opportunité de faire le point et de trouver les raisons de ce qui a fonctionné et ce qui n'a pas fonctionné tout au long de ces dix dernières années, cette étude permet d'apporter des recommandations sur les rôles que le PNUD pourrait jouer dans le futur. Le Bureau d'évaluation espère

sincèrement que cette évaluation pourra soutenir l'accroissement des efforts de soutien du PNUD au Gouvernement de Côte d'Ivoire en cours et à venir, ainsi qu'au soutien qu'il apporte aux autres partenaires nationaux en vue d'accroître les niveaux de développement humain du pays. Nous espérons également que cette évaluation permettra de renseigner davantage encore la stratégie du PNUD, et que les recommandations de cet ERAD donneront lieu à des actions en faveur de la gestion et de la mise en œuvre.

Nous considérons que cette évaluation a été très opportune car elle a eu lieu en même temps que les récents processus de planification stratégique du pays, que le nouveau cycle du Programme de pays et que les processus innovateurs pour un futur plus sûr et durable.



Indran A. Naidoo
Directeur du Bureau d'évaluation

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|---|-----------|
| Acronymes | ix |
| Resume executif | xi |
| Chapitre 1 : Introduction | 1 |
| 1.1 Champs de l'évaluation | 1 |
| 1.2 Processus d'évaluation et approche | 2 |
| 1.3 Evaluabilite et insuffisances | 5 |
| 1.4 Rapport d'évaluation | 5 |
| Chapitre 2 : Contexte national et défis de développement | 7 |
| 2.1 Aperçu de la cote d'ivoire | 7 |
| 2.2 État de realisation des objectifs du millenaire | 13 |
| 2.3 Les defis et les contraintes du developpement national | 22 |
| Chapitre 3 : Les réponses et les stratégies du pnud | 29 |
| 3.1 Strategie d'intervention et cycles de programmation | 29 |
| 3.2 Evolution des ressources et des depenses du PNUD | 35 |
| Chapitre 4 : Contribution du PNUD aux résultats de développement du pays | 39 |
| 4.1 Reduction de la pauvreté en vue de l'atteinte des OMD | 39 |
| 4.2 Gouvernance | 48 |
| 4.3 Prevention des crises et relevement | 53 |
| Chapitre 5 : Positionnement du PNUD | 59 |
| 5.1 Pertinence strategique et capacite d'adaptation | 59 |
| 5.2 Capacite a tirer parti des points forts | 60 |
| 5.3 Promotion des valeurs des nations unies | 65 |
| Chapitre 6 : Conclusions et recommandations | 67 |
| 6.1 Conclusions | 67 |
| 6.2 Recommandations pour le bureau pays du PNUD | 70 |
| 6.3 Recommandation pour le PNUD siege | 73 |
| Annexes | |
| Annexe 1 : Termes de reference de l'erad | 75 |
| Annexe 2 : Échantillonnage des projets pour l'erad | 85 |
| Annexe 3 : Echantillonnage – liste des projets | 87 |
| Annexe 4 : Sources et methodes de collecte de donnees utilisees pour l'erad | 93 |
| Annexe 5 : Bibliographie | 95 |
| Annexe 7 : Matrice du plan d'évaluation | 107 |
| Annexe 8 : Formulaire de verification des projets / gender marker | 117 |

Graphiques

| | |
|--|----|
| Graphique 1 : Proportion de la population vivant en dessous du seuil de pauvreté national | 14 |
| Graphique 2 : Ratio Emploi / Population en âge de travailler | 15 |
| Graphique 3 : Taux net de scolarisation dans le primaire | 16 |
| Graphique 4 : Évolution de la part des sièges occupés par les femmes au Parlement | 17 |
| Graphique 5 : Taux de mortalité maternelle | 18 |
| Graphique 6 : Taux de prévalence du VIH/SIDA | 19 |
| Graphique 7 : Proportion de l'APD consacrée aux services sociaux de base | 21 |
| Graphique 8 : Niveau des échanges commerciaux avec les pays développés et les pays les moins avancés | 22 |
| Graphique 9 : Évolution des taux de croissance (PIB réel et population) | 22 |
| Graphique 10 : Évolution de l'IDH : la Côte d'Ivoire et son environnement | 24 |
| Graphique 11 : Structure de l'APD cumulée sur la période 2000-2009 | 26 |
| Graphique 12 : Part de l'APD dans le PIB | 27 |
| Graphique 13 : Évolution des ressources du Bureau | 36 |
| Graphique 14 : Ressources cumulées 2004-2011 par source | 36 |
| Graphique 15 : Ressources mobilisées par le PNUD par donateur sur la période 2004-2011 | 37 |
| Graphique 16 : Évolution des budgets par domaine d'intervention | 37 |
| Graphique 17 : Évolution des dépenses par domaine d'intervention | 38 |

Tableaux

| | |
|---|----|
| Tableau 1 : Indicateurs géographiques | 7 |
| Tableau 2 : Indicateurs démographiques | 8 |
| Tableau 3 : Indicateurs économiques | 9 |
| Tableau 4 : Chronologie des événements clés en Côte d'Ivoire | 9 |
| Tableau 5 : Cibles des OMD à l'horizon 2015 | 13 |
| Tableau 6 : Comparaison UNDAF / CPD et politiques nationales en Côte d'Ivoire | 34 |
| Tableau 7 : Synthèse des ressources propres du Bureau pays sur la période 2004-2012 | 35 |
| Tableau 8 : Récapitulatif des contributions de plus de 500 000 USD reçues par année | 35 |

Cartes

| | |
|---|---|
| Carte 1 : Géographie de la Côte d'Ivoire | 7 |
| Carte 2 : Répartition ethnique en Côte d'Ivoire | 7 |

Encadrés

| | |
|---|----|
| Encadré 1 : Expérience du village de Zouan Houien | 42 |
| Encadré 2 : Le Centre de prévention et d'assistance aux victimes de violences sexuelles (PAVVIOS) | 55 |

ACRONYMES

| | |
|---------|--|
| ABRIS | Appui à la base pour la reconstruction/réinstallation et insertion sociale |
| ADDCI | Association des districts et départements de côte d'ivoire |
| AGEPE | Agence d'études et de promotion de l'emploi |
| ANADER | Agence nationale d'appui au développement rural |
| ANASUR | Agence nationale de la salubrité urbaine |
| APD | Aide publique au développement |
| IFEF | Institut de formation et d'éducation féminine |
| OCDE | Organisation de coopération et de développement économique |
| ONG | Organisation non gouvernementale |
| ONEP | Office national pour l'eau potable |
| ONUCI | Opération des nations unies pour la côte d'ivoire |
| OSC | Organisations de la société civile |
| PALCP | Programme d'appui à la lutte contre la pauvreté |
| PAM | Programme alimentaire mondial |
| PCR | Prévention des crises et relèvement |
| PDI | Personnes déplacées internes |
| PME/PMI | Petite et moyenne entreprise/ petite et moyenne industrie |
| PND | Plan national de développement |
| PNRCN | Politique nationale de réconciliation et de cohésion nationale |
| PNUD | Programme des nations unies pour le développement |
| PPTE | Pays pauvre très endetté |
| PTF | Partenaire technique et financier |
| RDH | Rapport sur le développement humain |
| ROAR | Rapport annuel basé sur les résultats |
| S&E | Suivi évaluation |
| SIGFIP | Système intégré de gestion des finances publiques |
| SNGRC | Secrétariat national à la gouvernance et au renforcement des capacités |
| SNU | Système des nations unies |
| SODEFOR | Société de développement des forêts |
| SRP | Stratégie de réduction de la pauvreté |
| TdR | Terme de référence |
| TIC | Technologie de l'information et de la communication |
| TRAC | Ressources propres du PNUD |
| UNDAF | Plan cadre des Nations unies pour l'aide au développement |

| | |
|----------|--|
| UNFPA | Fonds des nations unies pour la population |
| UNOPS | Bureau des nations pour l'appui au projet |
| USAID | Agence des nations unies pour le développement |
| UVICOCI | Union des villes et communes de côte d'ivoire |
| Zone CNO | Zone Centre Nord Ouest |

RESUME EXECUTIF

Les évaluations des résultats des activités de développement (ERAD) sont des évaluations indépendantes de la contribution du PNUD aux résultats du développement dans les pays où il intervient. L'ERAD de Côte d'Ivoire cible les deux derniers cycles de programmation du Bureau pays ainsi qu'un cycle intérimaire : 2003-2007, 2007-2008 et 2009-2013. Ses objectifs sont : (i) d'identifier les progrès réalisés pour atteindre les résultats escomptés sur les cycles de programmation concernés ; (ii) d'analyser comment le PNUD en Côte d'Ivoire s'est positionné, notamment dans un contexte de crise politique, pour apporter une valeur ajoutée aux efforts menés par le pays en matière de développement; (iii) de présenter des conclusions et des recommandations qui viendront alimenter les nouveaux cadres de programmation du PNUD et le prochain Programme Pays.

L'évaluation a utilisé plusieurs méthodes et approches, notamment une analyse documentaire de grande ampleur, des entretiens individuels ou groupés et des visites de terrain d'opérations de projets dans deux grandes régions du pays (Nord et Est), en dehors d'Abidjan. La région de l'Ouest n'étant pas accessible pour des raisons de sécurité, des entretiens ont cependant eu lieu dans la capitale économique, avec des personnes-ressources de la région.

Près de deux cents personnes ont été rencontrées dans ce cadre, durant le mois de juillet 2012, pour la mission de collecte de données dans le pays. Cette mission s'est conclue par une restitution des constatations préliminaires qui a rassemblé, à Abidjan, une quarantaine de cadres d'institutions nationales, de la société civile, du PNUD et d'autres partenaires techniques et financiers. En amont, lors de deux déplacements en Côte d'Ivoire, en mars et en mai 2012, une mission préparatoire du Bureau d'évaluation avait déjà rencontré une vingtaine de personnes-ressources

au niveau du PNUD, des autres partenaires du gouvernement, et de la société civile, afin de cadrer l'évaluation. Puis, suite à la mise en œuvre d'un processus d'assurance-qualité et à la validation du rapport, un atelier national de partage a eu lieu le 15 février 2013, à Abidjan.

PRINCIPALES CONSTATATIONS

Les interventions du PNUD ont été hautement pertinentes, à la fois au niveau stratégique, par rapport aux référentiels du pays, et au niveau opérationnel, par rapport aux besoins pratiques des populations et des institutions bénéficiaires sur le terrain.

Le PNUD a fait preuve de réactivité et d'une grande capacité d'adaptation durant toute la période de crise de la Côte d'Ivoire. En effet, ses interventions en matière de développement ont été constamment alignées sur les priorités du pays, ce qui s'est traduit par un recentrage, en termes de ressources allouées et de dépenses, des efforts menés en matière de lutte contre la pauvreté au cours du cycle 2003-2007, vers les activités de prévention des crises et de relèvement ainsi que de gouvernance au cours des cycles suivants 2007-2008 et 2009-2013, et ce, en parfaite symbiose avec l'évolution de la situation conjoncturelle. Les succès à mettre au crédit du PNUD se situent, dans leur grande majorité, à un niveau stratégique, sous la forme d'un apport fourni au gouvernement et à ses institutions, aussi bien au niveau central que local, de cadres et d'outils de formulation, de mise en œuvre et de suivi-évaluation de politiques et stratégies de développement y compris la prise en compte institutionnelle du genre, malgré un environnement instable. Sur le plan opérationnel, le PNUD a directement apporté à la base de nombreuses solutions et notamment à des problèmes d'urgence, tels que l'appui apporté au processus électoral, à la pérennisation des cantines

scolaires, à la promotion d'activités génératrices de revenus et à la création de Centres de prévention et d'assistance aux victimes de violences sexuelles (PAVVIOS) dans deux villes de Côte d'Ivoire.

Sur le plan des thématiques de concentration classiques du PNUD, on relèvera que:

En matière de lutte contre la pauvreté, les résultats les plus significatifs et les plus fréquemment cités sont ceux obtenus grâce au mécanisme de pérennisation des cantines scolaires qui ont eu de réels effets positifs sur le plan de la sécurité alimentaire des bénéficiaires (enfants et parents indirectement) et de la scolarisation des enfants notamment celle des filles, à la fois en termes de fréquentation des écoles et de performances scolaires. Cette initiative réussie et considérée à juste titre comme une bonne pratique a suscité l'intérêt d'autres pays de la région.

En matière de protection de l'environnement et plus particulièrement les ressources naturelles, les interventions ont été perçues comme insuffisantes et marginalisées par nombre de nos interlocuteurs alors qu'elles auraient pu contribuer, selon eux, à résoudre certains problèmes structurels du pays tels que la question du foncier ou les relations avec les pays limitrophes.

En matière de gouvernance, la réussite de l'organisation des élections présidentielles de 2010 malgré un contexte difficile, et grâce au soutien technique apporté à la Commission électorale indépendante, et le maintien du dialogue avec les différents partis politiques en présence, et la société civile sont largement reconnus comme des succès du PNUD. Néanmoins, des difficultés de coordination avec certains donateurs ont été relevées. Celles-ci sont liées la gestion du panier de fonds de soutien au processus électoral, notamment en termes d'élaboration de rapports et des lenteurs administratives, et dues à des facteurs hors du contrôle du bureau de pays tels que les changements de date des scrutins. En outre, le PNUD a été le premier à avoir soutenu en 2006, le processus de décentralisation en Côte d'Ivoire qui a abouti à la promulgation

d'une loi sur le transfert des compétences aux collectivités locales.

En matière de prévention des crises et du relèvement, les interventions de réhabilitation d'infrastructures et d'accès aux services sociaux de base ainsi que les activités génératrices de revenus ont été le plus citées, car ayant contribué à améliorer les conditions de vie et la sécurité des populations, à rétablir le climat de confiance et à renforcer la cohésion sociale, notamment dans l'ouest du pays, où le sentiment d'abandon s'est fait sentir après le départ des Humanitaires.

Au cours de la période évaluée, le Bureau du PNUD s'est constamment efforcé **de promouvoir les valeurs des Nations unies**, même si les résultats à cet égard sont parfois mitigés. Le renforcement des capacités, l'approche participative, les Objectifs du Millénaire pour le Développement et le Genre ont été structurellement intégrés dans son Programme. Le renforcement des capacités s'est parfois heurté à des problèmes d'appropriation, surtout au niveau central, et ce, en raison notamment de la forte mobilité des interlocuteurs durant cette période instable. La politique en matière de Genre mise en place par le Bureau a permis sa prise en compte dans tous les programmes et projets appuyés par le PNUD. Les progrès ont été significatifs sur le plan institutionnel, mais des efforts restent encore à faire en termes de participation des femmes dans les instances de décision et de représentation du pays. De même en ce qui concerne les droits de l'Homme, les efforts réalisés en matière de sensibilisation ont abouti à la création d'une instance en charge des droits de l'Homme mais davantage doit encore être fait en matière de prévention et sanction des violations de ces droits et d'accès à la justice.

Des résultats probants sont à mettre à l'actif du PNUD au niveau des interventions dites hors projet, avec des impacts plus importants pour la mobilisation des ressources et moindres sur le plan de la coordination de l'aide. En effet, le Bureau pays a joué un rôle important en matière de mobilisation de ressources. Dès 2004, il a été désigné comme coordonnateur des ressources

(émanant de l'UE, de la Suisse et du Canada) par la Direction de l'assistance électorale de l'ONUCL. En 2007, il a été chargé par le gouvernement, d'organiser une table ronde afin de mobiliser les ressources, notamment auprès des donateurs non conventionnels, pour appuyer le Programme de sortie de crise et le programme d'urgence de celui-ci ainsi que pour l'organisation des élections présidentielles. Au niveau opérationnel, le PNUD a suscité des effets d'entraînement en incitant d'autres partenaires à prendre la relève sur des initiatives pilotes à fort potentiel de réussite, telles que la contextualisation des OMD à Tiassalé ou le projet de pérennisation des cantines scolaires. En revanche, les efforts en matière de coordination de l'aide avec les agences du SNU ont été insuffisants même si le contexte sociopolitique instable a été un facteur limitant. La coordination stratégique a plutôt été inexistante et la recherche de synergies et de partenariats sur le terrain s'est soldée par des résultats inégaux.

La pérennité des interventions et des résultats obtenus a été variable car souvent compromise en raison du contexte de crise. Toutes les parties prenantes (gouvernement, société civile, bénéficiaires, partenaires au développement) reconnaissent le soutien de qualité apporté par le PNUD au processus politique, ainsi qu'au niveau de l'approche adoptée pour le renforcement des capacités des autorités centrales et locales. Cependant, l'appropriation n'a pas toujours été réalisée, notamment dans l'administration, en raison de la forte mobilité des cadres due à la situation d'instabilité politique du pays. De même, la résurgence des conflits, notamment dans les zones ex-CNO, a fragilisé voire détruit parfois les acquis des interventions du PNUD liées à la réhabilitation des infrastructures et à la réinstallation des populations internes déplacées.

La stratégie adoptée en matière d'activités génératrices de revenus n'a pas toujours été efficace et n'est pas pérenne. En effet, les activités génératrices de revenus ont constitué le mode d'intervention privilégié du Programme sur le plan opérationnel, et ont été présentes dans toutes les thématiques de concentration du PNUD. Les

résultats obtenus sont mitigés selon le groupe ciblé, plutôt positifs pour les projets en faveur des femmes et des groupements féminins mais moins probants en ce qui concerne la réinsertion des ex-combattants, et selon les secteurs d'activités encouragés. Les activités dans l'agriculture et l'élevage qui nécessitent de la technicité et qui ont des temps de retour sur investissement plus longs, ont connu plus d'échecs que celles dans les services. De plus, l'absence d'approche holistique, des critères trop souples dans la sélection des bénéficiaires ou des partenaires d'exécution (ONG locales), et la modestie des financements octroyés à fonds perdus qui a tendance à entretenir une mentalité d'assisté, ont parfois compromis la viabilité des microprojets, de même que la multitude d'activités dans des secteurs variés et des lieux géographiques dispersés qui ont rendu difficile la coordination et le suivi.

La dispersion programmatique a été une source d'inefficacité pour le Bureau pays. En effet, le choix de vouloir être présent sur tout le territoire et dans toutes les thématiques, avec des moyens faibles a rencontré des limites. Il a rendu difficile le suivi des interventions ainsi que leur coordination, et a engendré parfois des redondances en termes d'intervention sur le terrain, outre le fait que la portée des interventions est restée modeste au vu de l'ampleur des besoins.

La stratégie de mobilisation de ressources adoptée qui a fonctionné en temps de crise n'est plus adaptée en l'état. En effet, durant les crises successives, le Bureau pays a été fortement dépendant des ressources externes mobilisées auprès des donateurs présents en Côte d'Ivoire, et notamment de l'UE. Or, le pays s'acheminant progressivement vers une phase de relèvement, l'aide internationale semble s'orienter de plus en plus vers un appui budgétaire direct au gouvernement ivoirien, réduisant ainsi les opportunités de financement classiques pour le Bureau pays. Par ailleurs, l'imprévisibilité de ces types de financement est un obstacle à une bonne planification des interventions et menace également leur durabilité (maintien de bureaux conjoints, présence sur tout le territoire, poursuite des initiatives

réussies et reproduction à plus grande échelle). De plus, elle focalise les efforts du Bureau pays sur la recherche de financements, au détriment des activités de conseil stratégique.

Des difficultés ont été rencontrées dans la gestion du processus de livraison des produits du Programme. Les lourdeurs administratives les plus souvent citées sont les délais trop longs pour la mise à disposition des fonds qui ont parfois mis en péril la mise en œuvre des projets et rendu difficile l'exécution des plans de travail dans les temps planifiés et ce, compte tenu des ressources humaines limitées. Cette situation a engendré quelques tensions sur la mise en œuvre opérationnelle et affecté le suivi et l'assurance qualité sur les questions de fonds. L'insuffisance en matière d'élaboration de rapports a été mentionnée par certains partenaires au développement.

Le Bureau pays a fait preuve d'efficacité en misant sur une stratégie axée sur le déploiement de sous-bureaux de terrain sur le territoire. La stratégie de proximité adoptée par le PNUD à partir de 2008, sous la forme d'un déploiement de sous-bureaux de terrain sur l'ensemble du territoire, a constitué une innovation des plus efficaces, permettant ainsi une optimisation du rapport coût-qualité des activités mises en œuvre. L'implication de partenaires locaux dans l'exécution voire le suivi des projets a été aussi un facteur d'efficacité qui a permis d'atteindre les résultats escomptés, sans engendrer des coûts supplémentaires pour l'organisation.

RECOMMANDATIONS

Recommandation 1 : Appuyer le gouvernement ivoirien à assurer sa transition vers le développement. La Côte d'Ivoire, entrée dans une phase de relèvement, doit se doter de mécanismes de transition qui lui permettront de consolider les résultats des actions humanitaires et de s'orienter vers les questions de développement. Il s'agit de préparer la relève de l'ONUCI et de répartir les tâches entre les différents partenaires au développement.

Recommandation 2 : Maintenir une focalisation sur des domaines de concentration bien définis. Le Bureau pays devrait tirer profit de ses points forts, privilégier les interventions au niveau stratégique peu budgétivore et au niveau opérationnel, utiliser ses ressources de manière catalytique, pour des initiatives pilotes. En faisant appel à son réseau d'expertise et compte tenu de sa position d'organisme multilatéral neutre, il est tout désigné pour entamer un dialogue national sur des problèmes structurels (telles que la relance de l'économie, la création d'emplois, la réforme de l'administration et des institutions publiques, la restauration de l'autorité de l'État, la réforme du foncier rural, la cohésion sociale, et la réforme de la justice). En utilisant ses capacités de plaidoyer, son rôle devrait être de susciter un effet d'entraînement auprès des partenaires au développement pour une réplique à plus grande échelle des initiatives réussies. Le bureau pourrait judicieusement intervenir dans les zones/thématiques dites « délaissées » mais où les besoins sont également importants, et réduire sa présence là où de nouveaux acteurs interviennent, sur les mêmes thématiques, n'étant pas en mesure de rivaliser au niveau des ressources humaines et financières.

Recommandation 3 : Accorder plus d'attention à la gestion des ressources naturelles et à la protection de l'environnement. Le Bureau pays du PNUD devrait replacer la gestion des ressources naturelles et la protection de l'environnement au centre de ses priorités et appuyer le gouvernement ivoirien dans sa réflexion et ses actions, en vue d'une meilleure application/respect du cadre réglementaire, mais également au niveau de la définition de politiques régionales avec les pays limitrophes. Ce secteur a été quelque peu négligé pendant la crise et nécessite un regain d'intérêt dans la mesure où il est corrélé à autres problèmes connexes auxquels le pays doit faire face tels que la lutte contre la pauvreté, la cohésion sociale, la gouvernance, les conflits fonciers.

Recommandation 4 : Jouer un rôle plus proactif en matière de coordination de l'aide. Au niveau du SNU, il s'agit d'établir une véritable stratégie de

collaboration avec l'ensemble des agences, y compris un plan d'action conjoint en cas de récurrence de crise, en termes de programmation et de mobilisation des ressources. Il s'agit de dépasser les activités classiques mandataires de la préparation de l'UN-DAF et de la participation aux réunions et groupes thématiques de l'équipe de pays ou encore de l'établissement de partenariats *ad-hoc*. Au niveau des autres partenaires financiers de la Côte d'Ivoire, le Bureau pays du PNUD devrait être plus proactif, et jouer un rôle d'interface entre le gouvernement et l'ensemble de ses partenaires, afin d'assurer une coordination efficace de l'aide d'une part, et une meilleure répartition et complémentarité des rôles de chacun, d'autre part, et ce, dans l'esprit de la Déclaration de Paris.

Recommandation 5 : Repenser sa stratégie de mobilisation de ressources. En prévision d'une APD qui s'oriente de plus en plus vers un appui budgétaire de la part des principaux bailleurs de fonds, le PNUD risque de voir ses opportunités locales de mobilisation de ressources diminuer et doit donc s'y préparer. La mobilisation des ressources doit faire partie intégrante de ses activités de planification programmatique, de sorte à ce qu'elle soit plus prévisible et moins consommatrice de temps pour le Programme, au détriment des activités de conseil stratégique.

Recommandation 6 : Tirer profit du potentiel transformateur de la crise pour que le PNUD puisse répondre aux besoins des populations, tout en tenant compte des aspects liés au genre. Le PNUD doit tirer profit du potentiel transformateur de la crise pour que les services offerts répondent aux besoins des populations tout en tenant compte des besoins différenciés en matière de genre. A moyen terme, il s'agira d'appuyer l'opérationnalisation du plan d'action national (2008-2012) de mise en œuvre de la Résolution 1325 du Conseil de Sécurité des Nations unies, à travers ses quatre composantes : (i) l'inclusion des questions de genre dans les politiques et programmes de développement ; (ii) la participation des femmes et des hommes au processus de développement ; (iii) la protection des femmes et des filles contre

les violences sexuelles ; (iv) le renforcement de la participation des femmes au processus de prise de décision.

Recommandation 7 : Repenser sa stratégie d'intervention sur le terrain. Sélectionner un nombre limité d'interventions pilotes sur le terrain, en adoptant une approche holistique basée sur des études préliminaires et des critères rigoureux pour le choix des projets, des prestataires et des bénéficiaires, qui permettra des résultats durables, tout en privilégiant le qualitatif sur le quantitatif.

Recommandation 8 : S'assurer une meilleure visibilité. Développer une politique de communication dépassant le cadre du mandat institutionnel en la matière, et plus axée sur ses besoins spécifiques. Les objectifs seraient de : i) mieux faire comprendre le mandat du PNUD et changer l'image erronée de bailleur de fonds qu'il véhicule; ii) améliorer la visibilité de ses interventions à toutes les étapes de l'exécution du Programme (pas seulement à la signature d'un projet), en prévoyant par exemple une ligne budgétaire dédiée à la communication dans chaque projet et iii) aider le Programme à communiquer lors de la clôture d'un projet ou sous-bureau.

Recommandation 9 : Accorder plus d'attention à la pérennisation de ses actions. Afin d'assurer la durabilité des acquis, prévoir systématiquement une stratégie de transposition à plus grande échelle, en identifiant des sources alternatives de financement auprès d'autres donateurs ou en s'assurant de l'existence de lignes budgétaires au niveau du gouvernement.

Recommandation 10 : Améliorer le fonctionnement des opérations. Poursuivre les efforts visant à améliorer le fonctionnement des opérations au sein du Bureau pays afin d'alléger l'impact de la bureaucratie et remédier aux lenteurs en matière de mise à disposition des fonds. Afin d'accroître la motivation des agents de terrain du PNUD au niveau des bureaux conjoints, mettre le personnel en confiance en élaborant une politique de contractualisation plus explicite.

Recommandation pour le PNUD au niveau du siège : Afin de permettre aux Bureaux de pays d'être en mesure de réagir à une situation de crise, il serait souhaitable qu'un mécanisme d'appui soit mis en place par le PNUD au niveau du

siège / du bureau régional, dans le but de traiter les demandes qui émaneraient du Bureau pays et d'organiser les réponses en termes d'appui, de manière à ce qu'elles soient appropriées et apportées en temps opportun.

Chapitre 1

INTRODUCTION

L'évaluation des résultats des activités de développement (ERAD) est une évaluation indépendante des programmes du PNUD, organisée par le Bureau d'évaluation du PNUD, à New York. L'objectif de l'ERAD en Côte d'Ivoire est d'évaluer le rôle et la contribution des interventions du PNUD aux résultats de développement du pays, ainsi que son positionnement, sur le cycle de programmation 2009-2013.

La Côte d'Ivoire ayant connu une série de crises successives à partir de l'année 2002 ; il est d'autant plus pertinent d'élargir le champ de l'évaluation aux cycles précédents, (cycle de programmation 2003-2007 et l'extension 2007-2008) dans la mesure où certains effets sont la conséquence de facteurs antérieurs ou d'interventions initiées à ce moment-là.

Sur la base des informations recueillies et des conclusions qui en découlent, l'évaluation propose au Bureau pays du PNUD des recommandations en matière d'orientations stratégiques et opérationnelles qui lui permettront de préparer le prochain cycle de programmation, qui devrait prendre effet en 2014.

1.1 CHAMPS DE L'ÉVALUATION

La performance et le positionnement stratégique du PNUD-Côte d'Ivoire ont été évalués selon deux perspectives. Tout d'abord, l'analyse a porté sur les activités programmatiques des deux principaux domaines d'intervention retenus par le Bureau à partir de 2009 et qui sont ; 1) la réduction de la pauvreté en vue de contribuer à la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) et qui comprend un appui à la réponse nationale à l'épidémie de VIH/SIDA et le renforcement de la protection et la gestion durable de l'environnement, et 2) la

gouvernance qui inclut, outre les questions démocratiques, le renforcement de l'administration publique et la gouvernance locale, la promotion du secteur privé et la consolidation de la paix ainsi que la prévention des crises.

Les performances ont été évaluées sur la base des critères suivants :

- **Pertinence** des interventions du PNUD quant aux besoins de développement existants tels qu'ils ressortent au niveau des priorités nationales et tels que les populations les ressentent ;
- **Efficacité** des interventions du PNUD en termes de réalisation des objectifs escomptés ainsi que la portée pour les groupes bénéficiaires ;
- **Efficience** des interventions du PNUD en termes d'utilisation rationnelle des ressources humaines et financières par rapport aux résultats atteints ;
- **Durabilité** des résultats une fois l'appui du PNUD terminé et leur capacité à être transposés à plus grande échelle.

L'ERAD a ensuite évalué le positionnement stratégique du PNUD en Côte d'Ivoire, en faisant ressortir les atouts dont il dispose, notamment par rapport aux autres partenaires au développement et les stratégies spécifiques qu'il déploie pour soutenir les efforts de développement du pays.

La période couverte par l'évaluation correspond à une période de crises successives qu'a connue le pays. Par conséquent, l'ERAD n'a pas uniquement pris comme base de l'évaluation, la situation de référence initiale, mais a également tenu en compte du cas exceptionnel de la Côte d'Ivoire, avec son corollaire d'impacts sur les priorités,

besoins et interlocuteurs. Certains critères tels que la pertinence des programmes, ont été examinés en tenant compte du contexte de crise ainsi que d'autres critères tels la capacité d'adaptation, d'anticipation, de coordination, et la flexibilité qui sont nécessaires dans des situations de conflit ou de post-conflit. L'ERAD a mis l'accent sur ce qu'aurait été perdu ou aggravé si le PNUD n'avait pas été présent au cours de la période étudiée. Cette question a été posée de manière quasi-systématique lors des entretiens avec les différents groupes d'acteurs rencontrés (représentants du gouvernement, PNUD, société civile et bénéficiaires).

L'analyse a tenu compte du mandat de l'organisation ainsi que des priorités de développement du pays. Ceci a impliqué des analyses systématiques du contexte et des priorités socio-politico-économiques dans les domaines de la réduction de la pauvreté, de la gouvernance, de la prévention des crises et du relèvement, sans perdre de vue les thématiques transversales comme les droits de l'Homme, la gestion axée sur les résultats et le renforcement des capacités.

Compte tenu du fait que le pays se trouve en situation de post-conflit, l'évaluation a aussi tenu compte de la présence d'une mission des Nations unies (ONUCI) qui engendre une certaine confusion dans l'esprit des bénéficiaires et partenaires, quant à qui est évalué et ce qui ne l'est pas. De plus, les conséquences liées à la perception de la neutralité et de l'impartialité du PNUD ont été examinées car ces dernières constituent en général un atout du PNUD mais ont été remises en question en Côte d'Ivoire. La situation du pays a nécessité la mise en place d'une unité de crises qui a fonctionné de manière relativement autonome, en parallèle avec le Bureau pays, et la création de quatre sous-bureaux à l'intérieur du pays.

Plusieurs missions d'évaluation du programme du PNUD ont été menées au cours de la période. L'ERAD a tenu compte des conclusions, des enseignements et des recommandations qui y

figurent, a actualisé les informations et confirmé certains faits. L'évaluation a également utilisé les enseignements tirés d'études de cas similaires¹ afin d'identifier les éléments récurrents et déterminants à prendre en compte dans l'analyse de situations de conflit et post-conflit.

Le genre, qui est une thématique transversale, a fait l'objet d'un examen approfondi dans cette évaluation. Les indicateurs spécifiques développés par le PNUD dans son tableau de bord de l'intégration du genre, ont été utilisés pour déterminer la mesure dans laquelle cette question a été prise en charge par le Bureau pays et quels ont été les résultats obtenus.

1.2 PROCESSUS D'ÉVALUATION ET APPROCHE

L'ERAD en Côte d'Ivoire, qui couvre les cycles de programmation 2003-2007, 2007-2008 et 2009-2013, a été menée conformément au manuel des ERAD de 2010, et aux directives éthiques pour l'évaluation par le Groupe des Nations unies pour l'Évaluation (UNEG 2007).

Elle a été conduite par une équipe indépendante, composée d'un responsable de l'évaluation, au sein du Bureau d'évaluation du PNUD à New York, d'une consultante internationale comme chef d'équipe, d'une deuxième consultante internationale en charge de la question du genre et de deux consultants nationaux, experts en suivi et évaluation, l'un chargé des thématiques pauvreté, OMD et environnement et l'autre en charge des aspects liés à la gouvernance et à la thématique prévention des crises et relèvement, avec l'appui pour cette dernière, du reste de l'équipe et l'encadrement à distance d'une experte en la matière ayant une excellente connaissance et expérience de la situation en Côte d'Ivoire. Une assistante de recherche, au niveau du Bureau d'évaluation du PNUD a appuyé l'équipe par la collecte des données et des documents pertinents pour l'évaluation.

1 Evaluation of UNDP support to 6 conflict-affected countries, 2006; Evaluation of UNDP assistance to conflict affected countries: Case study Democratic Republic of the Congo, 2006 and ADR Sri Lanka, July 2012.

Deux missions préparatoires, conduites par le Bureau d'évaluation, du 12 au 16 mars 2012 puis du 13 au 18 mai 2012 ont donné lieu à un rapport préliminaire qui expose, entre autres, la méthodologie détaillée, assortie d'une Matrice d'évaluation recensant les différents points d'intérêt à examiner. Cette matrice peut être consultée dans l'annexe 6.

À la date de la mission sur le terrain en juillet 2012, le portefeuille de projets du Bureau pays Côte d'Ivoire comptait 32 projets en cours et 70 à clôturer. Parmi ces 70 projets, 32 ont démarré en 2000/2001 et ont donc été élaborés en dehors de la période d'évaluation. Ils n'ont pas été retenus dans l'échantillon hormis trois d'entre eux recommandés par l'équipe Programme (le Programme d'Appui à la Lutte Contre la Pauvreté (PALCP), l'Appui à la Base pour la Reconstruction/réintégration et l'Insertion Sociale (ABRIS), et la Communication en appui au programme de Désarmement, Démobilisation et Réinsertion (COMMDDR)). Ainsi, notre groupe de projets s'élève à 73 projets, répartis en 20 projets portant sur la gouvernance, 21 projets dans le domaine de la prévention des crises et du relèvement et 32 projets liés à la réduction de la pauvreté incluant la protection de l'environnement et la lutte contre le VIH/SIDA. L'échantillonnage s'est appuyé sur les sept critères suivants :

- La couverture du Programme de coopération (domaines thématiques) ;
- L'envergure budgétaire ;
- La couverture géographique ;
- La maturité (projets en cours ou achevés) ;
- La couverture des cycles (2003-2007; 2007-2008 ; 2009-2013) ;

- Les modalités d'exécution (NEX, DEX) ;
- La perception du degré de « réussite » (les projets considérés comme « réussis » et les projets considérés comme ayant eu des « succès mitigés »).

Sur cette base, les 37 programmes/projets sélectionnés, s'inscrivent dans les différents domaines thématiques du Programme de Pays et se répartissent à peu près en nombre égal entre la réduction de la pauvreté, la gouvernance et la prévention des crises et le relèvement. Des projets spécifiques à l'environnement, la lutte contre le SIDA, et le genre figurent également dans l'échantillon. Les projets sont d'envergures budgétaires variées (13 projets ont des budgets supérieurs à cinq millions de dollars, 17 sont compris entre 1 et 5 millions de dollars et 7 ont un budget inférieur à 1 million de dollars). Les projets sélectionnés sont mis en œuvre soit sur l'ensemble du territoire, soit dans une ou plusieurs région(s) particulière(s). L'accent est mis sur les programmes/projets en cours mais le choix comprend également des programmes/projets ayant eu plus d'une phase dont la mise en œuvre s'étend sur plusieurs cycles de programmation. La modalité d'exécution (par le gouvernement ou par le PNUD) a également été prise en compte ainsi que la perception du degré de réussite selon qu'ils aient été ou sont perçus comme étant des programmes/projets plutôt « réussis » ou « à succès mitigés », c'est-à-dire comportant ou non des résultats insuffisamment atteints, par les Conseillers du Programme du Bureau pays et en fonction des documents d'évaluation existants.

Le tableau faisant la synthèse des projets échantillonnés peut être consulté en annexe 2.

| Synthèse de l'échantillonnage | | | |
|--------------------------------------|----------------------|------------------------------|----------------------------|
| N° | Composantes | Nombre projets ciblés | Nb total de projets |
| 1 | Gouvernance/Genre | 12 | 20 |
| 2 | Prévention de crises | 10 | 21 |
| 3 | Pauvreté/Env/HIV | 15 | 32 |
| | TOTAL | 37 | 73 |

L'équipe d'évaluation a visité des projets situés dans les régions du :

- **Gontougo** (Est de la Côte d'Ivoire) avec Bondoukou comme chef-lieu,
- **Poro** (zone Nord) avec Korhogo pour chef-lieu ;
- **Gbêke** (zone Centre) avec Bouaké, comme chef-lieu.

La ville de Tiassalé, située entre Yamoussoukro, capitale politique et chef-lieu de la région du Béliér et Abidjan, capitale économique et chef-lieu de la région des Lagunes, a également été visitée car choisie comme ville pilote de l'initiative nationale de contextualisation des OMD. Il n'a pas été possible de se rendre dans l'Ouest du pays, région qui a surtout été affectée par la crise depuis son déclenchement en 2002, car les conditions de sécurité ont été jugées insuffisantes pour qu'il soit envisagé d'y séjourner. La mission d'évaluation y a pallié par le biais de la documentation et des entretiens à Abidjan avec le Coordonnateur du bureau conjoint des Nations-unies à Guiglo et un partenaire de mise en œuvre, basé à Zouan Houien.

Cinq groupes d'acteurs ont été rencontrés dans le cadre de la collecte de données primaires (voir en annexe 6) : (i) les ministères et institutions nationales, (ii) les administrations locales, (iii) les organisations de la société civile (iv) les partenaires au développement et (v) les agences du Système des Nations unies (SNU). Trois modalités d'entretiens ont été utilisées : (i) des entretiens individualisés semi-structurés, (ii) des entretiens groupés au niveau des bénéficiaires sur les sites de projet et au sein du Ministère de la Famille, de la Femme et de l'Enfant (MFFE) en vue de l'analyse de la question du Genre et (iii) un questionnaire à l'intention de certains partenaires au développement.

Les données secondaires utilisées ont été puisées dans diverses sources regroupées comme suit :

- Documents de cadrage méthodologique du PNUD ;

- Documents stratégiques de coopération de PNUD/ONU (UNDAF, CPD/CPAP) ;
- Documents stratégiques de la Côte d'Ivoire (DSRP, rapports nationaux sur les OMD, Programme présidentiel, PND et documents sectoriels) ;
- Documents et rapports d'évaluation des projets échantillonnés ;
- Rapports d'évaluations du PNUD (ROAR), évaluation des activités de Prévention des Crises et Relèvement (PCR), repositionnement du PNUD ;
- Autres documents du PNUD et de la Côte d'Ivoire sur le développement et la coopération, notamment dans les pays affectés par des crises et des conflits.

La collecte de données en Côte d'Ivoire s'est déroulée principalement entre le 19 juin et le 12 juillet 2012 et s'est poursuivie dans les jours suivants grâce aux experts nationaux qui, étant sur place, ont pu recueillir les données manquantes ou celles nécessitant une vérification supplémentaire. Avant de quitter le pays, l'équipe d'évaluation a procédé à la restitution des observations et analyses préliminaires de la mission, dans le cadre d'une réunion organisée le 11 juillet 2012 par le ministère d'État, ministère du Plan et du Développement (MEMPD). Cette rencontre a réuni une quarantaine de participants qui étaient, outre les évaluateurs, le PNUD, des représentants de ministères et de structures administratives, des partenaires au développement et des agences du système des Nations unies.

Le recours à une expertise particulière (genre et prévention des crises et relèvement) a été fait de manière ponctuelle, afin de renforcer l'équipe au fur et à mesure des besoins.

Le principe de la triangulation a été appliqué à toutes les hypothèses émises. Chaque donnée, résultat ou conclusion préliminaire, a fait l'objet de vérification (triangulation) auprès de différentes sources, voire en recourant à plusieurs méthodes de collecte, avant d'être proposé dans

le présent rapport. Les consultants ont en outre capitalisé les analyses effectuées dans le cadre d'évaluations menées par le PNUD dans d'autres pays affectés par des crises et les conflits ainsi que d'évaluations réalisées en Côte d'Ivoire au cours de l'année 2011, l'une portant sur les activités de prévention des crises et de relèvement et l'autre sur le repositionnement du Bureau pays dans un contexte de post-crise.

1.3 EVALUABILITE ET INSUFFISANCES

L'évaluabilité du Programme de pays de la Côte d'Ivoire a été mesurée lors de la mission de préparation, au cours du mois de mai 2012. Il en a été conclu que les conditions étaient globalement réunies en termes de disponibilité d'informations, sur le plan qualitatif et de variété des sources et que les lacunes/difficultés susceptibles d'être rencontrées ne constituaient pas un obstacle insurmontable pour le déroulement d'une évaluation telle que l'ERAD. En effet, cette dernière étant de nature qualitative, l'accent est mis sur les effets engendrés dans le pays par les interventions du PNUD afin de mesurer sa contribution au développement et non pas sur les activités en tant que telles.

Sur le plan des données, le travail de collecte préliminaire effectué au niveau du bureau de l'évaluation au siège et du Bureau pays a permis à l'évaluation de disposer d'une information exhaustive et de qualité pour l'examen documentaire, complétée et enrichie par les multiples documents recueillis lors des différents entretiens.

L'appui du Ministère d'État, Ministère du Plan et du Développement et de ses antennes régionales a grandement facilité l'organisation des visites de terrain et des rendez-vous avec les interlocuteurs souhaités et ce, dans des délais très courts. Il en a été de même, en ce qui concerne le PNUD et les coordonnateurs des sous-bureaux, qui ont fait preuve d'une grande disponibilité pour assurer le bon déroulement de la mission. Enfin, la présence de consultants nationaux dans l'équipe, ayant un

bon réseau de connaissances à l'échelle du pays, a constitué un atout indéniable.

La situation en matière de sécurité qui régnait en Côte d'Ivoire pendant la mission a limité les déplacements sur le terrain à l'ouest du pays et a obligé l'équipe à recourir à d'autres moyens et sources d'information (recueil d'un maximum de documents, entretiens par téléphone et rencontres de personnes-ressources intervenant dans la région et basées à Abidjan ou de passage lors du déroulement de la mission).

La principale contrainte rencontrée par l'ERAD a eu trait à l'absence de disponibilité de certains interlocuteurs clés qui a entraîné le report des entretiens, à plusieurs reprises, diminuant ainsi les opportunités de rencontrer d'autres personnes. Par ailleurs, le Groupe de référence n'a pas encore réellement fonctionné en tant que tel car les échanges ont été insuffisants. En effet, une réunion d'information avait été prévue au démarrage de la mission d'évaluation mais elle n'a pu être tenue ni reconduite pour des raisons indépendantes de l'équipe. Un questionnaire a été envoyé sans grand succès car une seule réponse nous est parvenue. Afin de pallier ce contretemps, la plupart des membres ont cependant été rencontrés individuellement et certains d'entre eux se sont même fortement impliqués dans l'ERAD, ce qui a permis de ne pas affecter le déroulement de l'évaluation.

1.4 RAPPORT D'EVALUATION

Le rapport d'évaluation s'articule comme suit : un résumé exécutif, une introduction présentant le contexte et la méthodologie de l'évaluation (chapitre 1) ; une présentation du contexte de développement et des défis en Côte d'Ivoire (chapitre 2) ; une revue des réponses du PNUD à cette situation (chapitre 3) ; une présentation des résultats observés en termes de contributions au développement du pays (chapitre 4), une analyse du cadre de fonctionnement et le positionnement du PNUD (chapitre 5) ; et les principales conclusions et recommandations (chapitre 6).

Chapitre 2

CONTEXTE NATIONAL ET DÉFIS DE DÉVELOPPEMENT

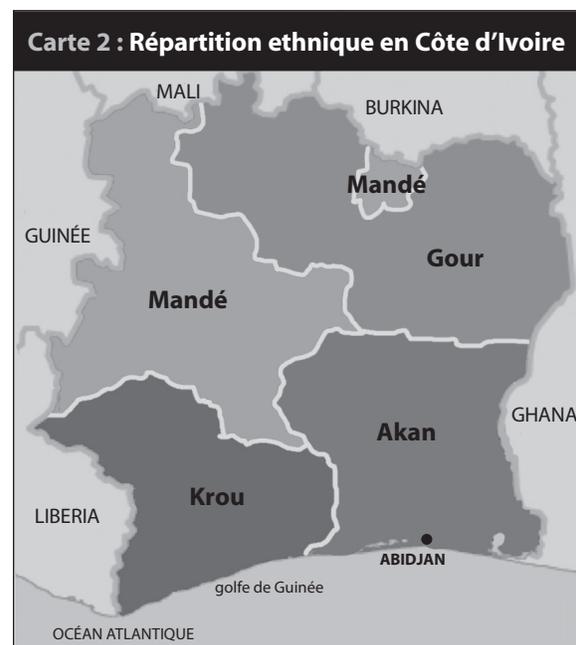
2.1 APERÇU DE LA CÔTE D'IVOIRE

Les principales données géographiques et démographiques de la Côte d'Ivoire sont présentées dans les tableaux 1 et 2.

| Tableau 1 : indicateurs géographiques | |
|---------------------------------------|--|
| Emplacement géographique | Située dans la partie occidentale du continent africain et la zone intertropicale, la Côte d'Ivoire est limitée au Sud par l'océan Atlantique, avec une façade maritime de 250 km, à l'Est par le Ghana, au Nord par le Burkina Faso et le Mali, et à l'Ouest par la Guinée et le Libéria |
| Superficie (Km ²) | 322 462 |
| Villes principales | Yamoussoukro : capitale politique Abidjan : capitale économique |
| Climat | Tropical et sec au nord, températures entre 28° et 37°C, saison sèche d'octobre à mai et saison des pluies de juin à septembre Equatorial et très humide au sud, températures entre 29° et 32°C avec un taux d'hygrométrie pouvant atteindre 100%, saisons sèches de mi-juillet à septembre puis de décembre à mars, saison des pluies d'avril à juillet et de septembre à novembre |
| Végétation | Savane au nord Forêts au sud (plus que 30% du territoire en 2010) Vastes plantations de café et de cacao au centre |
| Relief | Peu élevé, plaines et plateaux Région montagneuse à l'ouest |
| Fleuves | Cavally (600km) prend sa source en Guinée et forme une frontière naturelle avec le Libéria Sassandra (650 km) prend également sa source en Guinée Bandama (950 km) au centre Comoé (900 km) à l'est, prend sa source au Burkina Faso |



Source: Fiche-pays, Radio France Internationale 2011



Source: Association Générale des Ivoiriens

Tableau 2 : Indicateurs démographiques

| Indicateurs clés | Valeurs |
|---|---|
| Population (UNFPA, 2011) | 20,2 millions Environ 1/4 d'immigrés |
| Proportion de femmes | 49% |
| Principaux groupes ethniques: | les Voltaïques ou Gour au nord-est, les Mandé ou Mandingue au nord-ouest, les Akans dans le sud-est et les Krou au sud-ouest. |
| Principales religions | Islam (39%), Christianisme (36%), Animisme (12%) |
| Population de moins de 15 ans | 40,9% |
| Population âgée de 15 à 64 ans | 55,3% |
| Population de 65 ans et plus | 3,8% |
| Taux d'urbanisation | 50% |
| Taux d'accroissement de la population | >2% |
| Densité | 62 hab./km ² |
| Taux brut de natalité | 34‰ |
| Taux de mortalité infantile | 86‰ |
| Taux de mortalité infanto juvénile | 125‰ |
| Taux de mortalité maternelle (2008) | 470‰ |
| Indice Synthétique de Fécondité (Nombre moyen d'enfants par femme) | 4 |
| Espérance de vie à la naissance | 6 ans pour les femmes et 54 ans pour les hommes |

Source: WDI (2010)

ÉCONOMIE

L'agriculture reste le secteur clé de l'économie ivoirienne. Elle occupe 49 % de la population active, d'une part, et représente 29 % du PIB en 2009, d'autre part. Les produits traditionnels d'exportation sont le cacao (1er producteur mondial et 40% de la production mondiale et dont les effets induits font vivre 6 millions de personnes), et le café (4^{ème} producteur mondial) toujours en première place des cultures de rente. En dehors de ces principaux produits, le palmier à huile, le cocotier, l'hévéa, le bananier, l'ananas, le cotonnier et l'anacardier occupent une place non négligeable, et leurs produits sont en grande majorité destinés à l'exportation. L'industrie représente 26 % du PIB et occupe 14% de la population. C'est un secteur porteur, surtout pour les branches agro-alimentaire, pétrochimique et para-chimique qui représentent 17,6 % et 20% respectivement de la valeur ajoutée du secteur secondaire. Le secteur des services représente 45 % du PIB et occupe 26 % de la population active (source: Banque Africaine de Développement).

Les données relatives à l'économie du pays et d'autres indicateurs pertinents permettant de compléter la vue d'ensemble de la Côte d'Ivoire ont été rassemblés dans le tableau 3.

BREF HISTORIQUE DE LA CRISE

Le tableau 4 résume les principaux événements qui ont marqué la Côte d'Ivoire depuis son indépendance en 1960.

Afin d'évaluer le rôle et la contribution du PNUD dans l'atteinte des résultats de développement de la Côte d'Ivoire, au cours de la décennie écoulée, il est indispensable de comprendre le contexte dans lequel il a évolué depuis le coup d'État de 1999.

En effet, c'est à partir de cet événement que la Côte d'Ivoire a connu une série de crises dont celle du 19 septembre 2002 qui s'est transformée en rébellion armée ayant engendré une division du pays, avec deux administrations distinctes et deux armées, jusqu'en 2010.

Tableau 3 : Indicateurs économiques

| | |
|---|---|
| PIB (2011) | PIB nominal : 1154 USD PIB par habitant PPA ; 1803 USD |
| Structure économique et part de la population active (source : BAD, 2009) | Agriculture: 29% du PIB et 49% de la population active Industrie: 26% du PIB et 14% de la population active Services: 45% du PIB et 26% de la population active |
| Principales exportations | Cacao, café, huile de palme, caoutchouc, pétrole et gaz, or, nickel, diamants (interdits d'exportation par le conseil de sécurité des Nations unies depuis 2005) |
| Principales importations | Divers produits manufacturés, des biens d'équipement industriels, des produits pétroliers et chimiques, des céréales, des produits laitiers, des boissons et du tabac |
| IDE (% du PIB, 2010) | 2% |
| Dette extérieure (% PIB) | 60% |
| Taux d'inflation des prix à la consommation (2011) | 5% |
| Dépenses militaires (% PIB, 2008) | 2% |
| Rentes (% PIB) (2010) | Pétrole : 4 Gaz naturel : 1 |

Source: WDI

Tableau 4 : Chronologie des événements clés en Côte d'Ivoire

| Années | |
|-----------|--|
| 1960 | Indépendance du pays |
| 1960-1980 | Période de prospérité économique |
| 1998 | Ralentissement économique /raisons structurelles : détérioration des termes de l'échange, hausse du cours du pétrole, hausse du dollar, dette extérieure élevée, coûts des facteurs de production élevés, taux démographique élevé (3.3% en 98) faible taux d'alphabétisme (28,5% femmes; 40,6% hommes), taux de prévalence HIV/SIDA élevé, entre 10,5 et 12%. Défis : pauvreté, VIH/SIDA, mauvaise gouvernance, insécurité et instabilité. |
| 1999 | 24 décembre : coup d'État militaire dirigé par le général Robert Gueï Suspension des concours financiers extérieurs |
| 2000 | Octobre et décembre : élections présidentielles et législatives Avènement de la 2 ^{ème} République avec, à sa tête le Président Laurent Gbagbo. |
| 2001 | Mars : élections municipales Octobre : Forum National de Réconciliation |
| 2002 | Reprise de la coopération économique et financière internationale Mars : approbation du Document intérimaire de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRPi) Août : formation d'un gouvernement de large ouverture 19 septembre : coup d'État militaire sous forme de rébellion armée dans le Nord, qui divise le pays en deux jusqu'à fin 2010 (zone sud sous contrôle du gouvernement et zone CNO sous contrôle des rebelles appelés Forces Nouvelles) Fin septembre : sommet extraordinaire des chefs d'État de la CEDEAO qui aboutit à un cessez-le-feu le 17 octobre Septembre : Accord d'Accra I Octobre : Accord de Lomé |
| 2003 | 15-23 janvier : Table-ronde des différentes parties prenantes et 25-26 janvier : Conférence des chefs d'État sur la Côte d'Ivoire de Kleber |

(à suivre)

(suite)

| Tableau 4 : Chronologie des évènements clés en Côte d'Ivoire | |
|---|--|
| Années | |
| 2003 | <p>24 janvier : signature des Accords de Linas-Marcoussis, entérinés par les Nations unies (résolution 1464 du Conseil de Sécurité le 4 février) et mise en place d'un Gouvernement de réconciliation nationale</p> <p>Établissement d'une zone de confiance par un contingent militaire de la CEDEAO et de la force française « Opération Licorne »</p> <p>Résolution 1528 du 27 février permet la mise en place de l'ONUCI</p> <p>Mars : Accord d'Accra II</p> <p>Août : création de la CNDDR devenue par la suite PNDDR/RC</p> <p>Décembre : premier rapport national sur les OMD</p> |
| 2004 | <p>Juillet : Accord d'Accra III</p> <p>Novembre : Violation de l'accord de paix et période de violence</p> |
| 2005 | <p>Avril : Accords de Pretoria sous l'égide de l'Union africaine (UA) prévoyant la fin des hostilités, le démantèlement des milices et la reprise du désarmement</p> <p>Octobre : résolution 1633 du conseil de sécurité des NU</p> <p>30 octobre : fin officielle du mandat de L. Gbagbo et élections présidentielles à organiser</p> |
| 2006 | <p>Novembre : résolution 1721 des Nations unies prolongeant le mandat du Président Laurent Gbagbo pour une nouvelle et dernière période de transition n'excédant pas 12 mois ainsi que celui du Premier Ministre, Charles Konan Banny, à partir du 1er novembre 2006.</p> |
| 2007 | <p>Février : Déclaration Solennelle de la Côte d'Ivoire sur l'Égalité des chances, l'Équité et le Genre</p> <p>4 mars : Accord Politique de Ouagadougou (APO) + accords complémentaires</p> <p>Résolution 1765 du conseil de sécurité des Nations unies prorogeant le mandat de l'ONUCI et des forces françaises qui la soutiennent jusqu'au 15 janvier 2008</p> <p>20 mars : mise en place d'un nouveau gouvernement dirigé par un Premier ministre des FN</p> <p>Éclatement du PNDDR/RC en 2 structures, CCI en charge du volet militaire et PNRRC du volet civil</p> <p>Juillet : Programme national de Sortie de Crise et de Réconciliation</p> <p>2 gouvernements de transition</p> <p>18 juillet : table ronde des bailleurs de fonds</p> |
| 2008 | <p>Avril : code de bonne conduite adopté par l'ensemble des partis politiques</p> <p>Septembre : début du processus d'authentification de la liste électorale de 2000 et enrôlement de la population</p> <p>22 décembre : Accord de réunification du pays</p> <p><i>Environnement sécuritaire relativement stable, retour des fonctionnaires de l'administration publique à leur poste, y compris en zone CNO</i></p> <p><i>Défis: combattre le sentiment de méfiance vis à vis de l'administration, renforcer ses capacités humaines, réhabiliter les infrastructures de base, identification des personnes, foncier rural, désarmement, risques post-électorales</i></p> |
| 2009 | <p>Redéploiement de l'administration et restauration de l'autorité de l'État en zone CNO</p> <p>Mars : processus pour l'initiative PPTE engagé</p> <p>Avril : Document de Politique sur l'Égalité des Chances, l'Équité et le Genre adopté</p> <p>Atteinte du point de décision de l'initiative PPTE du FMI et de la BM</p> |
| 2010 | <p>Publication du 2^{ème} rapport national sur les OMD</p> <p>Stratégie nationale de lutte contre les violences basées sur le genre et révision du code de la famille et des personnes en cours</p> <p>Mise en place de la CEI qui sera dissoute et recomposée au premier trimestre.</p> <p>31 octobre : 1^{er} tour des élections présidentielles</p> <p>28 novembre : 2^{ème} tour des élections présidentielles et contestation des résultats et période de violence de décembre 2010 à avril 2011 : Programme présidentiel (2011-2015)</p> |
| 2011 | <p>1 avril : arrestation du Président. Gbagbo</p> <p>21 mai : investiture d'Alassane Ouattara</p> <p>Juin : formation d'un nouveau gouvernement sur un territoire unifié</p> <p>11 décembre : élections législatives</p> <p>Décembre : élaboration du Plan National de Développement (2012-2015)</p> |

Les occasions de recherche de solutions vers un retour à la paix ont été nombreuses, avec l'implication des communautés régionale et internationale. Plusieurs accords ont été signés entre les parties belligérantes (Accra I, II et III, Lomé, Linas-Marcoussis, Pretoria) et plusieurs résolutions des Nations unies ont été votées dont la résolution 1528 de mars 2004 qui a entériné la création de l'ONUCI. Mais aucun progrès notable vers la paix n'a été réalisé et les préparatifs prévus pour les élections présidentielles de 2005 n'ont pas avancé, entraînant une reprise des hostilités.

Au plan institutionnel et administratif, la crise a entraîné un dysfonctionnement et une baisse des rendements des services publics. Elle a accentué la corruption et la fraude et a installé une mauvaise gouvernance. Sur le plan économique, la crise a eu des effets négatifs sur la croissance. De nombreuses entreprises se sont délocalisées hors de Côte d'Ivoire, aggravant ainsi le chômage et la pauvreté. La baisse d'activité a également eu une incidence sur les finances publiques et l'endettement du pays. Le niveau des investissements a baissé. Sur le plan social et humain, la crise a provoqué une fracture au sein de la société ivoirienne et remis en cause l'autorité de l'État. Elle a également occasionné de nombreuses pertes en vies humaines, moult exactions et des déplacements importants de populations estimés à plus de 1,7 millions de personnes². Le système éducatif a été perturbé, notamment en zone nord, affectant un taux de scolarisation déjà faible. L'état de santé des populations et les infrastructures sanitaires se sont dégradés.

Un dialogue direct, facilité par le Président burkinabé qui assurait alors la présidence de la CEDEAO, a fini par s'installer entre les parties

prenantes fin 2006. Cette médiation a abouti le 4 mars 2007, à la signature de l'Accord Politique de Ouagadougou (APO). Cet accord a permis la formation d'un gouvernement de réconciliation nationale et l'adoption d'une feuille de route qui s'est articulée autour de trois points: 1) l'identification générale des populations, 2) le processus électoral et 3) les forces de défense et de sécurité.

Les bases ont été jetées pour apporter une réponse aux deux questions-clés du conflit : l'identité et la citoyenneté ivoiriennes et la légitimité du pouvoir.

La sortie de crise va nécessiter non seulement l'organisation d'élections crédibles, mais elle devra impliquer également des progrès significatifs dans le processus de désarmement ainsi qu'une véritable réunification de l'administration.

Un Programme de sortie de crise (PSC) comprenant un volet d'urgence est élaboré et le processus de Désarmement, Démobilisation, Réintégration (DDR) est relancé. L'environnement sécuritaire va s'améliorer progressivement, les fonctionnaires vont reprendre du service sur tout le territoire, y compris dans les zones ex-CNO, et les infrastructures seront petit à petit réhabilitées.

Cependant, les engagements pris dans la capitale burkinabée ont peine à être respectés. En effet, les opérations d'identification et d'enrôlement électoral, entamées en septembre 2008, ont été administrées par un appareil qualifié de lourd et mal organisé par certaines sources³ et sans plan de financement clair⁴ ni d'options en cas de retard des financements promis. Les retards et la désorganisation ont créé un climat de tension entre les différentes structures en charge du processus.

2 Information extraite du rapport sur les conditions de vie des personnes déplacées et des familles d'accueil en zone gouvernementale: UNFPA, janvier 2007.

3 International Crisis Group: Policy briefing n°62, 2 juillet 2009. En revanche selon la Division de l'assistance électorale de l'ONUCI dans son rapport intitulé « L'identification générale des populations et le recensement des électeurs », la préparation des élections de sortie de crise en Côte d'Ivoire, reste un exemple de réussite quant au modèle de pilotage appliqué sur toutes les étapes et impliquant toute les structures et acteurs nationaux concernés, quant à la précision du mode opératoire et à la rigueur du cadre juridique, enfin quant à la fiabilité du répertoire nationale des personnes physiques et des listes électorales issus du processus et acceptées par tous.

4 Le ministère des Finances ivoirien avait estimé le besoin de financement des opérations électorales à 220 milliards de FCFA en juillet 2008. Cette enveloppe devait également financer le service civique, le programme national de réinsertion et de réhabilitation et les programmes d'urgence. Sur ce budget global, l'état ivoirien devait prendre 145 milliards de FCFA à sa charge et la communauté internationale devait financer le reste. L'UE qui s'est engagée à verser 34 millions USD a été le principal donateur du processus.

Finalement l'enrôlement d'un peu plus de 6 millions d'ivoiriens (sur les 8,6 millions annoncés) ne sera achevé que le 30 juin 2009. S'en est suivi le croisement de cette liste électorale avec les fichiers dits historiques de 2000, afin de vérifier la nationalité des personnes qui n'y figuraient pas, ce qui a créé une nouvelle source de polémique.

Concernant les opérations de désarmement et de réinsertion, le processus s'est enlisé. Le désarmement des combattants s'est en fait borné à quelques opérations médiatisées de destruction d'armes légères et chacun des deux camps a maintenu en place des forces significatives en continuant à faire entrer du matériel militaire sur le territoire ivoirien, en violation de l'embargo sur les armes de l'ONU, ce qui était une indication claire que la confiance mutuelle n'était pas revenue.

Trois options ont été proposées aux ex-combattants: ils avaient la possibilité de choisir entre la réintégration dans la nouvelle armée qui serait le fruit de la réunification des deux forces belligérantes (5000 ex-combattants), la réinsertion professionnelle, notamment dans le cadre du Programme national de réinsertion et de réhabilitation communautaire (PNRRC) qui devait offrir des emplois aux démobilisés à travers des projets de développement locaux (activités génératrices de revenus), et un service civique national destiné à renforcer l'esprit citoyen des jeunes par la formation/sensibilisation et leur implication dans la mise en œuvre de certains projets communautaires.

Faute de financement, ces programmes qui ont d'abord démarré timidement, se sont arrêtés en 2009. Placé en tête des priorités de l'APO, le redéploiement de l'administration n'a été opéré que partiellement, notamment en raison des réticences des anciens commandants de zone opérant dans la région contrôlée par les Forces Nouvelles du Nord, de plusieurs dizaines de commandants de secteur et combattants autonomes qui ne répondaient pas tous aux ordres de leur hiérarchie et parfois de la population qui avait pris l'habitude de ne plus payer d'impôts.

L'État a donc fonctionné pendant toute cette période de manière irrégulière, avec une présidence

plus préoccupée du jeu politique et de la préparation des élections que des questions économiques et sociales.

A fin 2009, la Côte d'Ivoire s'est donc retrouvée dans une situation de « ni guerre ni paix », avec un environnement apparemment pacifique engendré par l'APO mais dont la mise en œuvre mal conduite a menacé sa survie. Après quelques tentatives qui se sont traduites par la dissolution et la recomposition de la Commission électorale indépendante (CEI), les élections présidentielles ont été organisées le 31 octobre 2010 pour le 1er tour et le 28 novembre 2010, pour le second tour.

La contestation des résultats par l'un des candidats a engendré la crise dite postélectorale. S'en est suivie une période de violence intense autour d'Abidjan mais surtout dans la région du sud-ouest, le long de la frontière avec le Libéria, qui a entraîné à nouveau des déplacements massifs de populations des régions sinistrées vers d'autres de la Côte d'Ivoire et vers Abidjan ainsi qu'un afflux de réfugiés dans les pays limitrophes.

Cette instabilité a pris fin avec l'arrestation de l'ancien Président Gbagbo, en avril 2011, et l'investiture du Président Alassane Ouattara le mois suivant, puis la tenue sans grands heurts des élections législatives en décembre 2011. Ces dernières ont néanmoins été marquées par une forte abstention révélant l'ampleur des efforts à faire pour réconcilier les Ivoiriens avec la politique et les institutions démocratiques.

En dépit d'une nette amélioration, la situation en Côte d'Ivoire reste aujourd'hui fragile et instable tant les défis à relever sont nombreux, alors que le pays doit amorcer sa transition vers des actions de relèvement, après la phase humanitaire.

Parmi les priorités, le gouvernement doit faire face à la faiblesse et au déséquilibre de l'appareil de sécurité et remédier au fonctionnement d'une justice à deux vitesses. En effet, la priorité en matière de sécurité est d'intégrer plusieurs milliers de combattants des FN dans la nouvelle armée. L'ONUCI continue à combler le vide

sécuritaire à Abidjan et dans l'ouest du pays, en vertu du chapitre VII de la Charte des Nations unies, SCR/RES/2000 (27/07/2011).

D'importantes quantités d'armes légères sont encore en circulation et menacent non seulement la Côte d'Ivoire mais également le Libéria et le Ghana, voisins, ainsi que tous les pays membres de la Communauté Économique des États d'Afrique de l'Ouest (CEDEAO).

Sur le plan de la réconciliation et de la justice, la question de l'impunité des auteurs de violations des droits de l'Homme est toujours une source de préoccupation en Côte d'Ivoire, et la Commission Vérité, Dialogue et Réconciliation (CVDR) récemment créée, n'adhère pas vraiment aux normes internationales en matière de démocratie et d'impartialité. Son président qui est l'ancien premier ministre Banny n'est pas perçu comme une personne neutre ni par les citoyens ni par les observateurs internationaux.

Des réformes institutionnelles fondamentales doivent être engagées rapidement telles la refonte de la Constitution (redéfinition des pouvoirs présidentiels, promotion de pratiques politiques saines), le réexamen de la loi foncière et de ses modalités d'application, le lancement d'un dialogue national sur les réformes nécessaires à la consolidation de la paix, sur la question de la vérité et de la justice pour les exactions commises pendant la crise, sur le dossier de la corruption et de la gouvernance, sur le rapport de la Côte d'Ivoire avec ses voisins immédiats et la région ouest-africaine, et sur la question de la gestion de l'héritage historique du pays en matière d'immigration et de métissage, etc.

2.2 ÉTAT DE REALISATION DES OBJECTIFS DU MILLENAIRE

Cet état est issu du deuxième rapport national sur les Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) de la Côte d'Ivoire, paru en 2010. Le tableau 5 rappelle les cibles que s'est assignée

| Tableau 5 : Cibles des OMD à l'horizon 2015 | | |
|---|---------------------|---------------------|
| Objectifs | Résultats (2008) | Cibles (2015) |
| OMD 1 • Taux de pauvreté en dessous du seuil national | 48,9% | 16% |
| OMD 2 • Taux net de scolarisation chez les garçons • Taux net de scolarisation chez les filles | 58,8% 53,1% | 100% 100% |
| OMD 3 • Indice de parité entre les sexes • Proportion de sièges occupés par les femmes au Parlement | 0,88 8,5% | 1 30% |
| OMD 4 • Taux de mortalité des enfants de moins de 5 ans | 125/1000 | 50/1000 |
| OMD 5 • Taux de mortalité maternelle | 543/100 000 | 150/100 000 |
| OMD 6 • Taux de prévalence HIV/SIDA | 3,7% | Moins de 2,5% |
| OMD 7 • Proportion de zones forestières • Taux d'accès à l'eau potable • Taux d'accès à un assainissement amélioré | 19,8% 61% 57% | 20% 82,5% 81% |
| OMD 8 • Proportion APD consacrée aux services sociaux • Niveau des échanges commerciaux (avec les pays développés et les moins avancés) | 50% – | 20%* – |

Source: gouvernement de Côte d'Ivoire

* Recommandation du Rapport Mondial sur le Développement social de Copenhague (1995)

la Côte d'Ivoire pour chaque indicateur et leur situation en 2008, année où les données statistiques sont les plus disponibles.

LA RÉDUCTION DE LA PAUVRETÉ

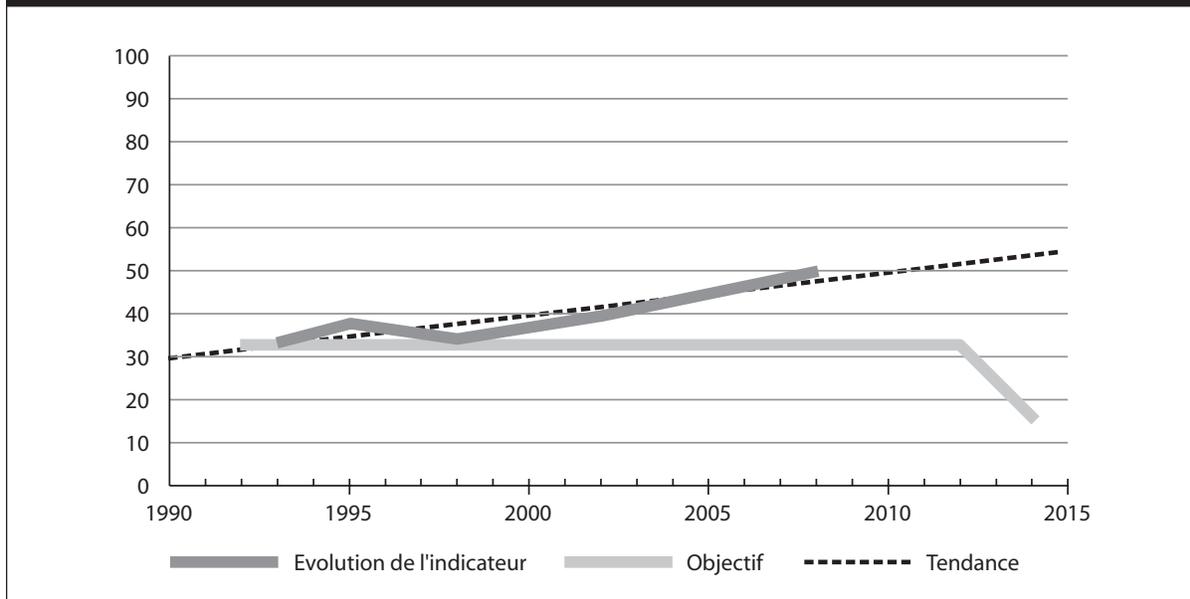
L'aggravation de la pauvreté en Côte d'Ivoire, plus ressentie en milieu rural, se traduit par une proportion de la population qui vit en dessous du seuil de pauvreté national qui est passée de 38,4% en 2002, à 48,9% en 2008. De manière désagrégée, la région du nord est la plus touchée par le phénomène de pauvreté, avec près de 4 pauvres sur 5 personnes en 2008. Elle est suivie par la région ouest (63.2%), le centre-ouest (62.9%), le nord-ouest (57.9%), le centre-est (57%) et le nord-est (54.7%)⁵. L'ouest et le nord-est, les deux pôles qui étaient les plus pauvres en 2002, ont enregistré une légère baisse en 2008 grâce aux couloirs humanitaires et économiques mis en place.

La crise militaro-politique qu'a connue le pays au cours de la décennie passée, a engendré une désorganisation totale des systèmes sociaux et économiques, y compris le système de production

agricole, et menacé ainsi la sécurité alimentaire des populations. Le conflit armé de septembre 2002 a accentué les problèmes alimentaires dans les zones centre, nord et ouest (CNO). En effet, comme l'attestent les résultats de l'enquête menée par le Programme Alimentaire Mondial (PAM) et l'Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) en 2006, 566 500 personnes de ces régions ont été recensées comme se trouvant dans une situation d'insécurité alimentaire (soit 9% des ménages ruraux) et 1 109 600 personnes (soit 20% des ménages ruraux), sont dans une situation de risque élevé d'insécurité alimentaire. La région du Moyen Cavally a eu la proportion la plus élevée de ménages en insécurité alimentaire (soit 43% des ménages). La situation nutritionnelle a été préoccupante dans le nord, avec une prévalence de la malnutrition aigüe globale de 17,5%, celle avec une forme sévère de 4%, et une prévalence de l'anémie de 80,7% chez les enfants de 6 à 59 mois⁶.

La crise a également occasionné des déplacements internes massifs des populations et des exils vers les pays limitrophes.

Graphique 1: Proportion de la population vivant en dessous du seuil de pauvreté national

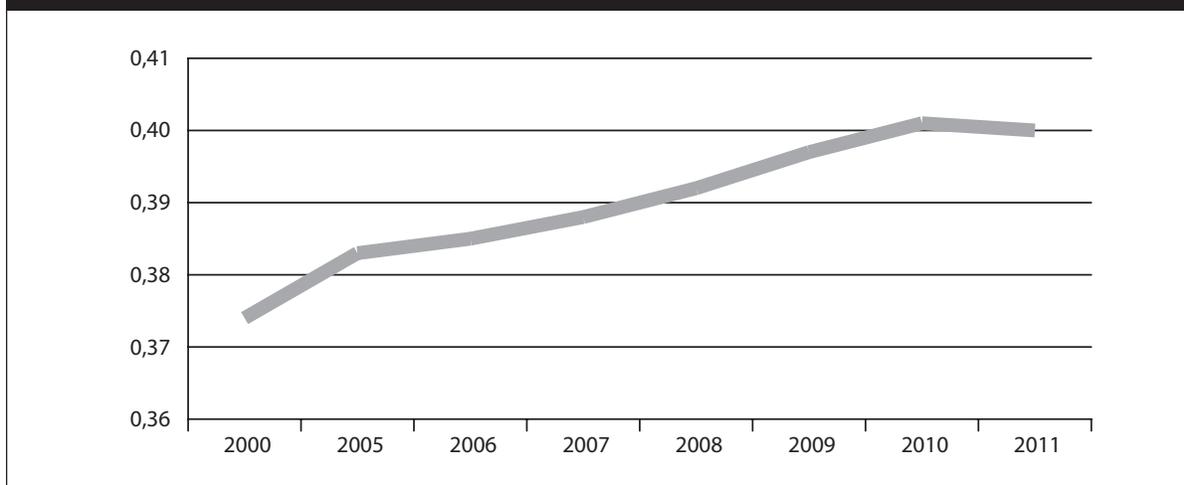


Source : ENV 1993, 1995, 1998, 2002, 2008

5 Source: ENV: INS 2008.

6 République de Côte d'Ivoire, *Stratégie de Relance du Développement et de Réduction de la Pauvreté*, 2009.

Graphique 2 : Ratio Emploi / Population en âge de travailler



Source: INS

La crise financière mondiale a eu un impact négatif sur le pays, affectant certains de ses importants secteurs d'exportation⁷. En matière d'emploi, la décroissance du ratio Emploi/Population⁸ en âge de travailler est la conséquence de la fermeture de grandes entreprises et sièges d'institutions internationales, à la faiblesse des investissements et à la croissance démographique qui reste forte.

En 2000, la Côte d'Ivoire s'est engagée dans un processus d'élaboration d'une stratégie de réduction de la pauvreté qui s'est matérialisée par l'adoption d'un DSRP-intérimaire en 2002, mais dont les retombées ont été interrompues par la crise cette même année et par la suspension de l'aide internationale. L'Accord Politique de Ouagadougou (APO), en 2007, a permis de relancer le processus. L'adoption d'un DRSP final en 2009 et la mise en œuvre satisfaisante d'un programme économique et financier ont tous deux permis au pays d'atteindre le point de décision de l'Initiative en faveur des Pays Pauvres Très Endettés (IPPTE) et de bénéficier d'un allègement significatif de sa dette. Cependant, pour parvenir en 2015, à l'objectif de pauvreté fixé à 16%, le gouvernement ivoirien a

tablé sur un taux de croissance annuel de 7% sur la période (2009-2015) mais la situation s'étant à nouveau dégradée en 2010 avec la crise postélectorale, la relance des efforts semble compromise. En matière d'emploi, le gouvernement a élaboré un Plan national de développement de l'emploi (2006-2009) centré sur l'auto-emploi, qui n'a pu être mis en œuvre en raison de l'environnement politique peu propice. Quelques initiatives ont été également lancées pour l'insertion économique des jeunes mais la situation en termes de chômage n'a cessé de se dégrader. Ainsi, au vu des tendances observées, il semble très peu probable que la Côte d'Ivoire puisse atteindre l'OMD 1 en 2015, même aux prix d'efforts considérables.

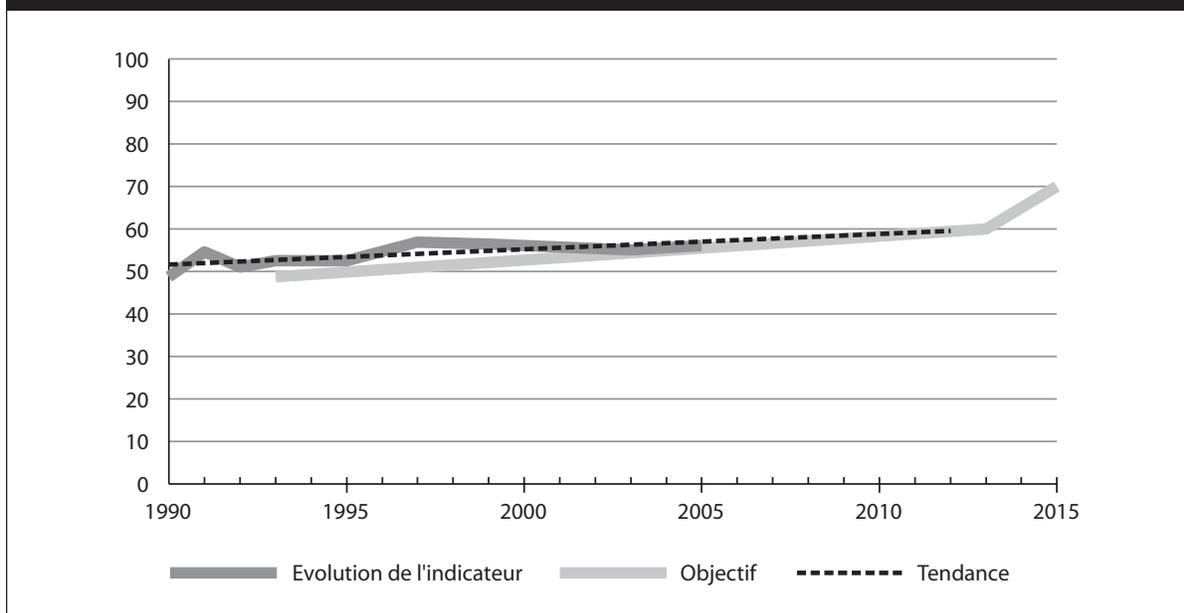
L'ÉDUCATION PRIMAIRE POUR TOUS

Le taux net de scolarisation a peu varié jusqu'en 2008, passant de 56,9 en 2000 à 56,1% en 2008, puis il a légèrement progressé à partir de 2009, pour atteindre 61%. Les analyses figurant dans le second rapport national sur les OMD révèlent une disparité en défaveur des filles et en fonction des revenus ainsi que des variations importantes

7 Tels que le bois qui a subi la crise immobilière internationale, le caoutchouc dont la demande a chuté avec les difficultés rencontrées par l'industrie automobile en Europe et aux Etats-Unis et le secteur oléagineux qui a vu ses cours chuter sur les marchés extérieurs.

8 Plus de la moitié de la population en âge de travailler occupe un emploi et le secteur informel représente 90% des emplois.

Graphique 3 : Taux net de scolarisation dans le primaire (%)



Source: ENV 2008, MEN/DIPES

selon les régions, le nord et le nord-ouest présentant les taux les plus faibles.

D'une manière générale, les différentes crises qu'a connues la Côte d'Ivoire ont affecté la situation du secteur éducatif (fermeture ou destruction d'écoles en zone ex-CNO, insuffisance d'enseignants, faiblesse des dépenses d'investissement - 11,5% du budget de l'État en 2009, encore loin des 20% préconisés par l'Initiative 20/20⁹) et l'évolution des indicateurs de scolarisation est encore trop lente pour atteindre la cible attendue de 100% de scolarisation dans le primaire, pour les filles et les garçons, en 2015.

L'ÉGALITÉ DES SEXES ET AUTONOMISATION DES FEMMES

D'importants acquis au niveau institutionnel¹⁰ sont à souligner : l'existence d'une Direction de

l'égalité et de la promotion du genre (DEPG) depuis 2006, au sein du ministère de la Famille, de la Femme et de l'Enfant (MFFE), ayant pour mission majeure de veiller au respect de l'équité et de l'égalité entre les hommes et les femmes et de coordonner les actions en matière de genre et de violences basées sur le genre, au plan national. Au niveau sectoriel, des cellules Genre ont été créées au sein de 14 ministères techniques. En outre, des documents de politique et de référence ont été élaborés pour la prise en compte du genre dans tous les secteurs. Il s'agit notamment du Plan national d'action pour la mise en œuvre de la Résolution 1325 du Conseil de Sécurité des Nations unies (2000), validé en 2008, et du Document de politique sur l'égalité des chances, l'équité et le genre, adopté en Conseil des ministres, en avril 2009. Cependant, dans les faits, et en dépit de la volonté politique manifeste, les progrès n'ont pas été aussi

9 L'Initiative 20/20 recommande que les pays en développement consacrent 20% de leur budget de dépenses publiques aux secteurs sociaux essentiels (SSE), notamment en faveur de l'éducation, la santé, l'eau potable et l'assainissement, et les pays donateurs 20 % de l'APD à cette priorité.

10 Adoption du Plan de Développement du secteur éducation/formation (PNDEF) qui couvre la période 1998-2010 et révisé en 2007 afin de mettre l'accent sur l'accès des filles à l'éducation, la réduction des inégalités constatées entre les femmes et les hommes, y compris la petite fille. Adoption également de la loi n° 95-696 du 7 septembre 1995 relative à l'enseignement qui réaffirme le droit à l'éducation et l'égalité de traitement de tous, dans le préscolaire, le primaire et le premier cycle du secondaire général.

importants qu'attendus en raison de la persistance de résistances culturelles, de l'analphabétisme, de l'insuffisance de scolarisation et de formation qui touchent surtout les femmes et du contexte de crises traversées par la Côte d'Ivoire. Ainsi, la représentativité des femmes aux instances de décision ne s'élève qu'à 8.9%, ce qui positionne la Côte d'Ivoire à la 108^{ème} place sur un total de 137 pays. Par ailleurs, l'administration publique ne compte que 26,9% de femmes en 2010 dont 12,2% à un grade supérieur hors hiérarchie. Entre 2005 et 2010, le nombre de femmes dans le gouvernement a chuté de 16,6% à 7,5%. De même, seules 22,3% d'entre elles sont salariées non agricoles. Elles occupent en majorité des emplois très peu valorisés et informels et en 2005, seules 12,5% d'entre elles occupaient des emplois dits « modernes ». De manière générale, les femmes ivoiriennes sont très peu associées au processus de gouvernance et n'ont eu qu'une faible représentativité dans les instances en charge des processus de sortie de crise et de transition démocratique. De telles proportions placent les femmes de Côte d'Ivoire bien loin de la « masse critique » des 30%, minimum nécessaires pour qu'elles puissent exercer une influence politique significative.

LA RÉDUCTION DE LA MORTALITÉ DES MOINS DE CINQ ANS

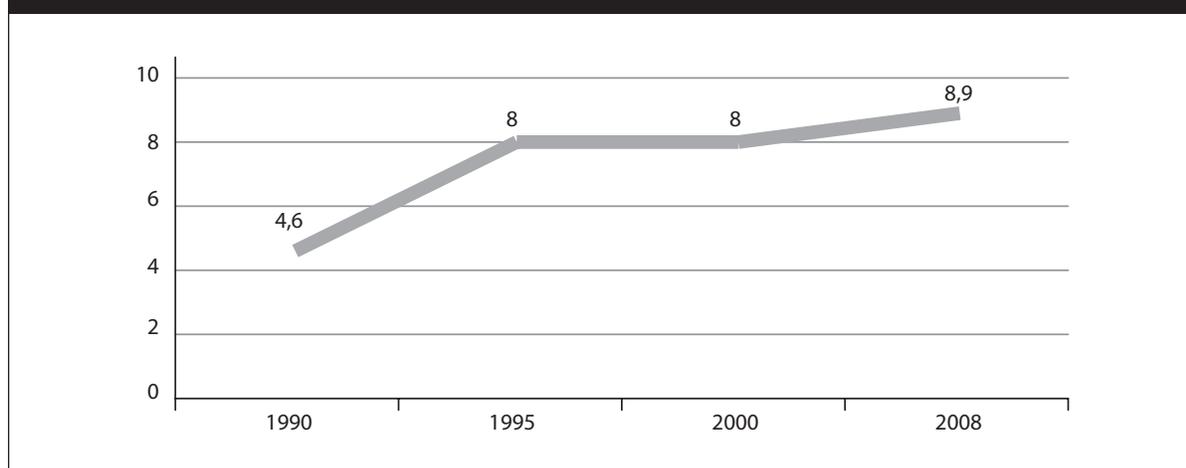
De 2000 à 2008, le taux de mortalité des enfants de moins de 5 ans a connu une régression, passant

de 148 à 125 pour 1000 naissances vivantes. Cependant, en raison du poids de la mortalité néo-natale liée aux disparités socio-économiques et environnementales importantes, à l'insuffisance de services intégrés de santé de qualité et la faiblesse d'utilisation du planning familial, il est peu probable que l'objectif escompté (taux autour de 50 pour 1000 naissances vivantes) soit atteint d'ici 2015. Par ailleurs, en ce qui concerne la couverture vaccinale, la proportion d'enfants de moins de 1 an vaccinés contre la rougeole a connu une faible amélioration passant de 68% à 70%, entre 2000 et 2010 et ce, en raison des pénuries fréquentes de vaccins, l'absence de maîtrise des techniques vaccinales par le personnel de santé et la faible adhésion de la population (en raison de préjugés, et/ou de manque d'information) aux campagnes de vaccination.

L'AMÉLIORATION DE LA SANTÉ MATERNELLE

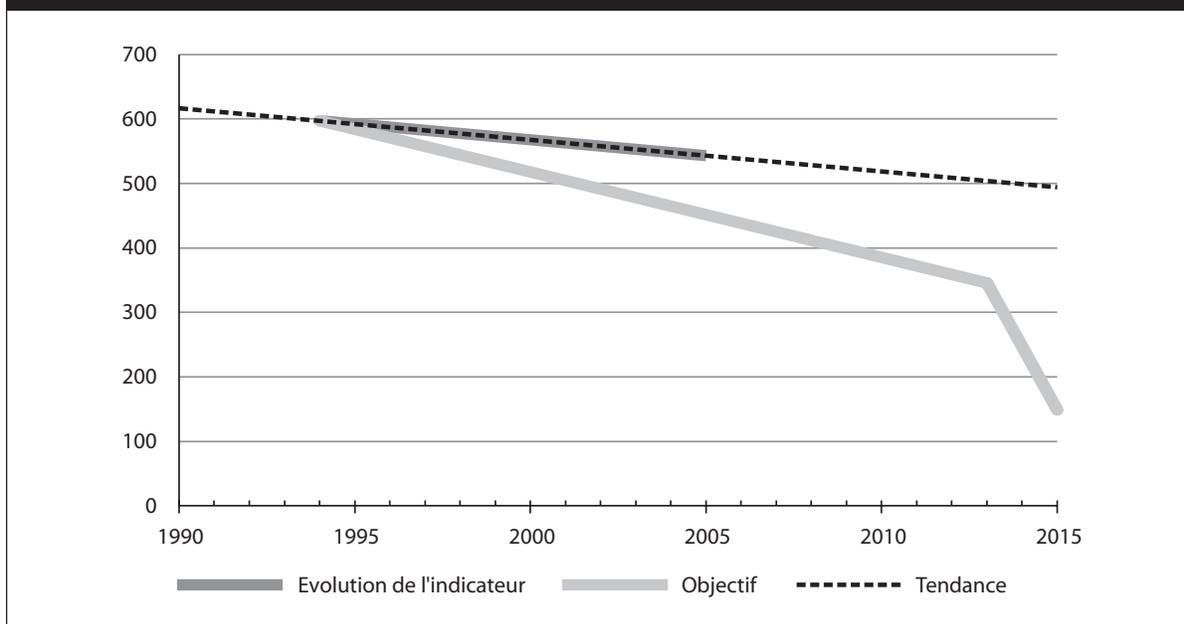
Grâce notamment aux programmes humanitaires, le taux de mortalité maternelle est passé de 580 décès maternels pour 100 000 naissances vivantes en 2000 à 470 décès en 2008 selon WDI (selon sources gouvernementales, serait de 543 décès pour 100 000 naissances) tout en gardant toujours un caractère préoccupant. Le taux d'accouchements assistés par du personnel qualifié est passé de 51,9% à 56,8%, entre 2002 et 2008. Le taux d'utilisation des services de

Graphique 4 : Évolution de la part des sièges occupés par les femmes au Parlement (%)



Source: WDI

Graphique 5 : Taux de mortalité maternelle



Source: INS

consultation prénatale s'est maintenu au-dessus des 85% au cours des années 2000.

Cependant, l'indisponibilité et l'inaccessibilité des services de santé maternelle à la population et la mauvaise qualité des services offerts, constituent un obstacle à l'atteinte des objectifs en 2015, de même que la faible part de financement consacrée à la santé de la reproduction dans le budget de la santé est évaluée à moins de 1%¹¹.

LA LUTTE CONTRE LE VIH/SIDA, LE PALUDISME ET D'AUTRES MALADIES

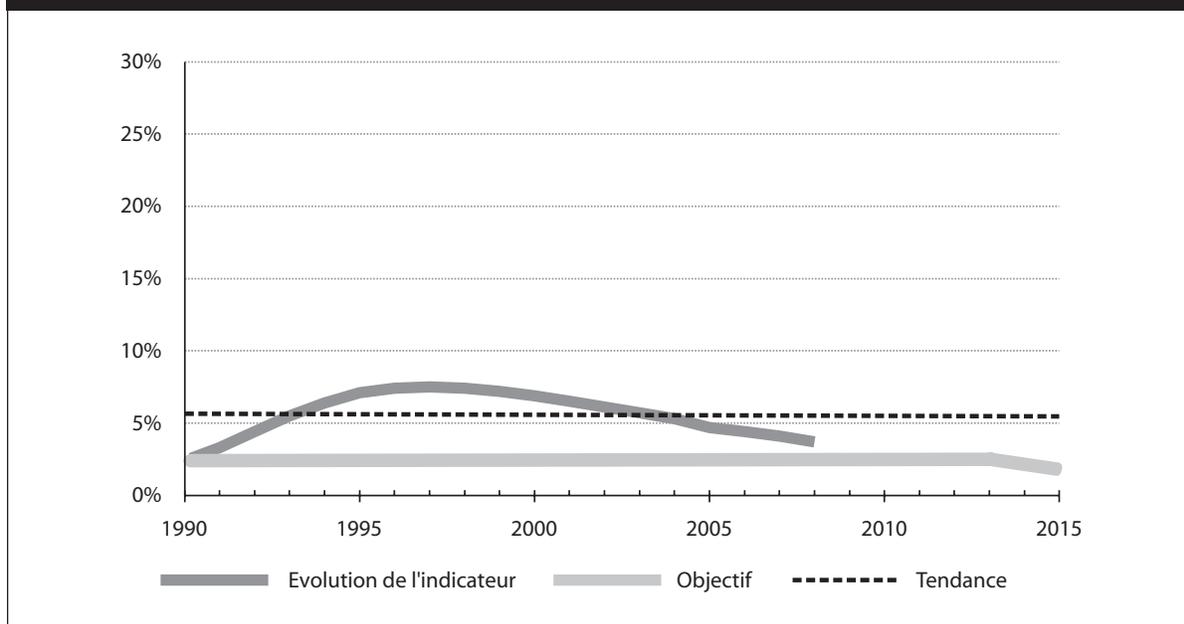
Les fonds internationaux mobilisés ont permis à la Côte d'Ivoire d'améliorer son dispositif de réponse nationale face au VIH/SIDA et de réaliser une progression globalement satisfaisante des indicateurs à partir de l'année 2000. En effet, la prévalence du VIH/SIDA estimée dans la population est passée de 6,9% en 2000 à 3,7% en 2008, selon les données issues de rapport UNGASS. La prévalence chez les femmes enceintes vues en consultation prénatale a également enregistré une baisse, passant de 9,5% en 2000, à 9,7% en 2002

puis à 4,5% en 2008. En revanche, la proportion de la population au stade avancé de l'infection par le VIH ayant accès aux traitements antirétroviraux, a pratiquement doublé entre 2006 et 2009. Elle est passée de 21,30% en 2006 à 31,60% en 2008 et à 41,2% en 2009. Toutefois, l'accroissement de la pauvreté et de la vulnérabilité des populations suite aux différentes crises, dont la crise postélectorale, a favorisé l'adoption de certains comportements à risque au sein des populations, notamment chez les jeunes qui, avec leur faible niveau de connaissance sur l'infection, ont favorisé la propagation du VIH. En effet, l'EIS de 2005 a estimé à seulement 22% la proportion des jeunes de 15-24 ans ayant des connaissances exactes et complètes sur le VIH/SIDA.

L'incidence du paludisme est restée importante sur la période 2000 à 2008, oscillant autour de 8%, avec une faible régression entre 2002 et 2003. Au début des années 2000, la létalité hospitalière a augmenté pour se situer à 4,6% puis s'est stabilisée autour de 4,2%. De 2006 à 2008, l'utilisation des moustiquaires imprégnées à longue durée d'action (MILDA) a connu une progression

11 Part du budget santé consacrée à la santé de la reproduction devrait passer à 5%, selon les engagements du sommet d'Abuja, tenu en 2001.

Graphique 6 : Taux de prévalence du VIH/SIDA



Source: UNGASS/EIS

significative (passant de 3% à 14,8%), grâce aux messages de sensibilisation pour le changement de comportement de la population, la disponibilité régulière des moustiquaires en faveur de la population vulnérable, des enfants de moins de 5 ans et des femmes enceintes. Par ailleurs, environ 1,5 millions de MILDA ont été distribués gratuitement durant cette période.

Avec une prévalence estimée en 2007, selon l'OMS, à 582 cas pour 100 000 habitants toutes formes confondues, et une incidence de 420 cas pour 100 000 habitants pour les nouveaux cas, la Côte d'Ivoire est profondément affectée par la tuberculose. Plusieurs facteurs sont à l'origine de cette situation, tels que la paupérisation, la promiscuité des populations et l'infection au VIH. Le taux de dépistage de la tuberculose de type pulmonaire est de l'ordre de 55%, soit largement inférieur à la norme de 70% fixée par l'OMS.

LA GESTION DURABLE DE L'ENVIRONNEMENT ET DES RESSOURCES NATURELLES

Bien que les statistiques disponibles en matière de couvert forestier ne soient ni récentes ni fiables, elles indiquent cependant que la surface

occupée par les forêts ivoiriennes est passée de 16 millions d'hectares en 1900 à 4, voire moins de 3 millions d'hectares aujourd'hui, selon les sources, soit une perte de plus de 75%. (JA du 20/08/2012 et Rapport national sur les OMD 2010). En dépit d'un plan directeur forestier élaboré pour la période 1988-2015 et la création de la Société de développement des forêts (SODEFOR), les efforts du gouvernement visant une gestion plus rationnelle et durable des forêts, n'ont pas réussi à enrayer cette tendance à la réduction des surfaces forestières : le bois-énergie demeure aujourd'hui encore la principale source d'énergie des ménages ruraux qui utilisent des foyers et méthodes de production/consommation à bas rendements énergétiques. Les activités de reboisement sont, notamment dans la région des Savanes, entravées par la rudesse du climat et les fréquents feux de brousse (la cible de 20% que s'est fixée le gouvernement dans le cadre de l'OMD7 et correspondant à 6,45 millions d'hectares sera difficilement atteinte en 2015). Les forêts classées, parcs nationaux et réserves situés essentiellement en zones ex-CNO, restent difficilement accessibles en raison de l'insécurité qui y règne. De plus, la faiblesse du dispositif de sécurisation forestière des institutions en charge, mal

outillées pour la surveillance, ne peuvent empêcher les occupations illégales des forêts classées, par les populations qui s’y installent ou y pratiquent l’agriculture. Le manque d’organisation et la difficulté de faire appliquer les lois facilitent également la venue de ressortissants de pays limitrophes cherchant à s’approvisionner en charbon de bois, augmentant ainsi la demande et la surexploitation des ressources naturelles. Cet état de fait est à l’origine de nombreux conflits fonciers pour les zones déboisées, et parfois également de sentiments d’animosité envers les étrangers.

En l’absence de données récentes, celles disponibles montrent que l’augmentation des émissions de gaz à effets de serre, en 2000 (252 717,15 Gg Eq CO₂) par rapport à 1990 (48 195,31 Gg Eq CO₂), est due à l’entrée en service des deux centrales thermiques (Azito et Ciprel), à l’utilisation accrue de fertilisants agricoles, et à l’augmentation du parc automobile dans les grandes villes. Quant aux industries d’Abidjan, celles-ci émettent quotidiennement 70 tonnes de dioxyde de soufre, 21 tonnes d’oxyde d’azote et 12 tonnes de poussières toxiques¹². En revanche, la Côte d’Ivoire est en conformité avec les obligations relevant du Protocole de Montréal relatif aux substances qui appauvrissent la couche d’ozone : l’objectif d’éliminer en 2015 les bromures de méthyle et les halons a été atteint depuis 2004 tandis que les CFC ont été réduits de 87% en 2010 et leur élimination en 2015 sera peut-être atteinte.

Sur le plan des ressources en eau, ces dernières restent largement suffisantes pour couvrir les besoins, bien qu’une disparité régionale s’observe. Celles-ci restent malgré tout menacées par des problèmes de pollution et de dégradation globale des sols dus aux activités humaines. La nappe phréatique d’Abidjan produit environ 150 millions de m³ par an ce qui permet d’alimenter 70% des abonnés nationaux en eau, par contre elle atteindra ses limites à l’horizon 2012. Par ailleurs, des traces de pollution et une baisse de niveau ont déjà été observées. Dans le cadre

d’une gestion efficace des ressources en eau, le gouvernement ivoirien a procédé à la mise en place du cadre institutionnel et réglementaire de la Gestion intégrée des ressources en eau (GIRE) conformément au Code de l’eau. Le secteur de l’hydraulique humaine ivoirienne a enregistré de bons résultats permettant ainsi à 80% de la population en 2010 (selon le WDI) d’avoir accès de façon durable à une source d’eau meilleure. Cette évolution a été possible grâce aux projets de réhabilitation et de renforcement des systèmes d’alimentation en eau potable initiés avec le concours des partenaires au développement. Toutefois, le coût élevé des raccordements en milieu urbain et de l’entretien des ouvrages en milieu rural, constituent un facteur limitant. L’atteinte de la cible fixée à 82,5% en 2015 reste subordonnée au retour permanent de la stabilité sociopolitique et la mobilisation de ressources suffisantes pour le financement des investissements nécessaires.

Les superficies des zones terrestres protégées n’ont pratiquement pas varié depuis 1990 et représentent 19% du territoire national en 2010. Concernant l’espace marin, il n’existe pas encore de zone protégée en Côte d’Ivoire et bien que des données récentes ne soient pas disponibles, la réalité du terrain démontre que la tendance à la disparition des espèces végétales, animales et aquatiques s’accroît d’année en année. Ce phénomène est dû essentiellement à la destruction de leurs habitats naturels (déforestation, feux de brousse), au braconnage, aux pollutions et aux effets de la crise sociopolitique. Des mesures vigoureuses sont nécessaires pour inverser cette tendance. Le gouvernement s’est engagé à faire passer la proportion des zones protégées pour préserver la biodiversité de 10% en 2008 à 14% en 2013 et à 20% en 2015¹³.

Le cadre de vie est fortement affecté par le phénomène d’urbanisation. L’armature urbaine comprend actuellement 127 villes dont 8 comptent plus de 100 000 habitants. La ville d’Abidjan concentre, à elle seule, plus de 44 % de la

12 République de Côte d’Ivoire, *Plan National de Développement Sanitaire 2009-2013*, MSHP, 2008.

13 République de Côte d’Ivoire, *Plan National de Développement Sanitaire 2009-2013*, MSHP, 2008.

population urbaine. Cette urbanisation connaît une évolution rapide, avec des taux qui passent de 15% en 1960 à 48% en 2007. Ce phénomène s'explique par l'exode rural et l'immigration en provenance des pays limitrophes. Face à cette forte croissance urbaine, les besoins en logement sont devenus importants. En effet, plus de 70% des ménages n'ont pas accès à un logement décent en 2002. Malgré les efforts de l'État et du secteur privé pour résorber le déficit de logements, la demande de logement demeure toujours supérieure à l'offre. Même quand les logements existent, les conditions d'accès sont très contraignantes en raison du coût élevé de leur acquisition et des loyers. En 2008, 35,8% de la population n'avait pas accès aux latrines. Par ailleurs, le phénomène des quartiers spontanés et précaires s'amplifie dans les grandes villes. Les localités urbaines et rurales présentent pour la plupart, un environnement fortement dégradé sous les effets conjugués de la crise économique et de la situation de guerre qu'a connue le pays avec ses déplacements massifs de populations. L'assainissement des eaux

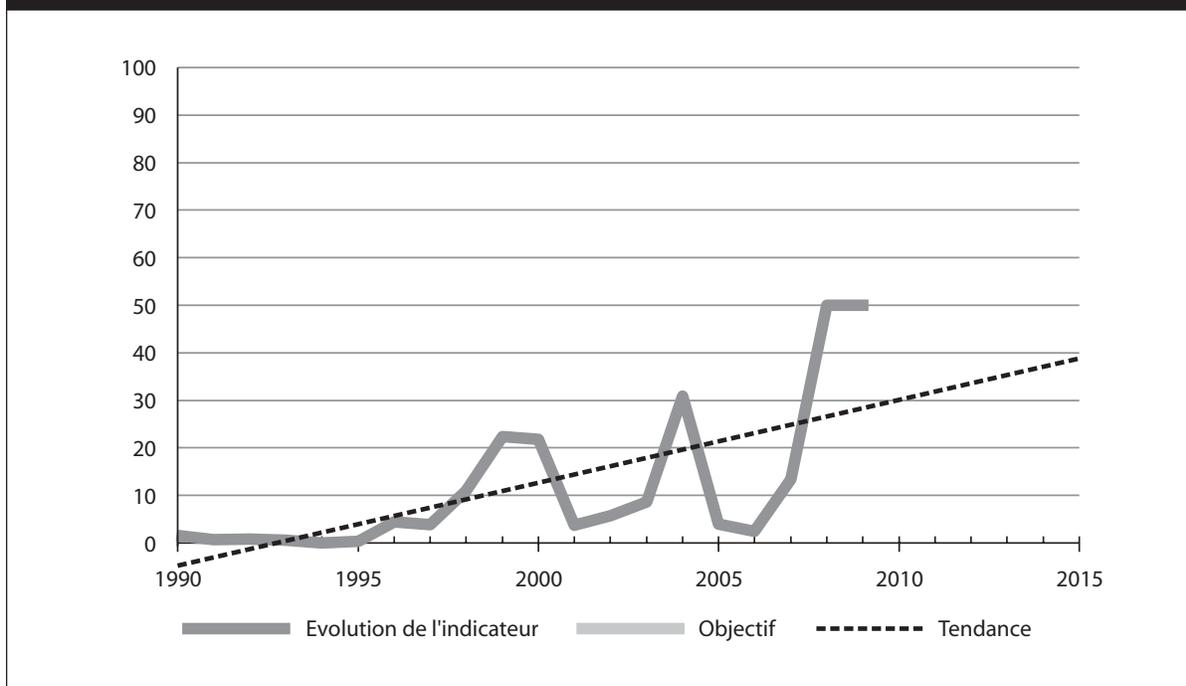
usées et l'assainissement des eaux pluviales ont toujours été placés en marge des priorités dans les programmes nationaux d'investissements. Au niveau des ménages, en milieu urbain, à peine 40% ont accès à un système d'assainissement approprié. En conséquence, certaines pathologies dues à l'absence d'assainissement resurgissent.

UN PARTENARIAT MONDIAL POUR LE DÉVELOPPEMENT

Jusqu'en 2007, la part de l'APD consacrée aux services sociaux de base était relativement faible. Ce n'est qu'avec la signature de l'APO en mars 2007 qu'elle connaît un rebond pour se situer à 50% en 2008 et 2009¹⁴. Jusqu'à la fin des années 90, la grande partie de l'APD allouée aux secteurs sociaux de base allait à l'éducation et à la santé et depuis 2000, c'est le secteur de l'eau potable qui a absorbé l'essentiel de cette aide.

Les produits ivoiriens sont présents sur les marchés internationaux depuis 1992, grâce à la

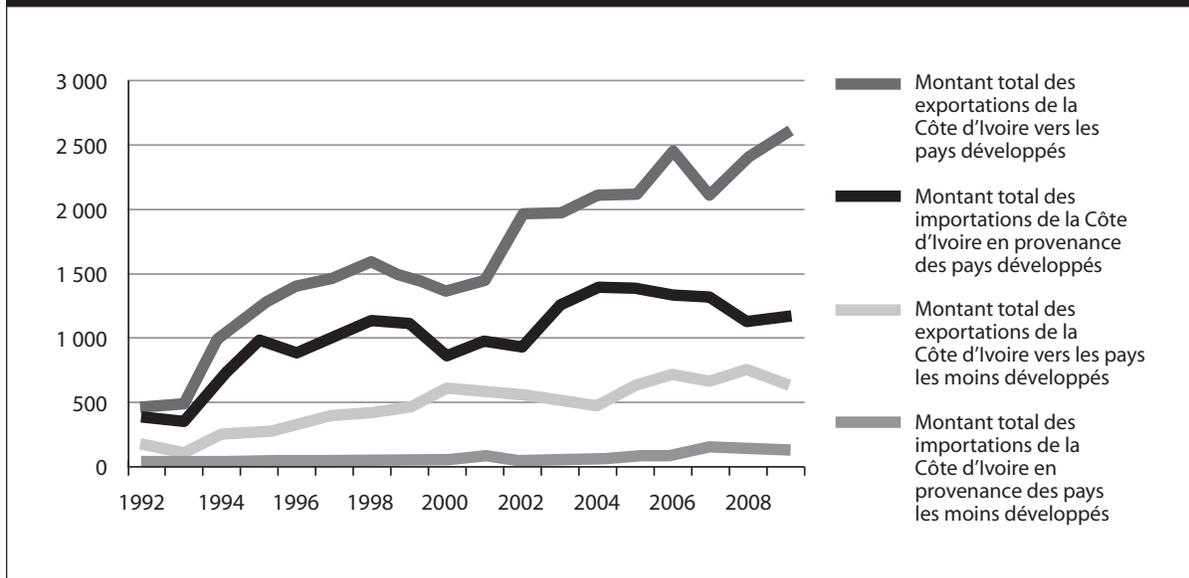
Graphique 7 : Proportion de l'APD consacrée aux services sociaux de base (%)



Source: MEF

¹⁴ Le Rapport Mondial sur le Développement Social de Copenhague (1995) recommande un seuil de 20%.

Graphique 8 : Niveau des échanges commerciaux avec les pays développés et les pays les moins avancés (en millions USD)



Source: MEF

diversification des produits destinés à l'exportation et une hausse continue de ces exportations vers les pays développés, même durant la période de crises. La même tendance est observée pour les importations mais à des niveaux plus faibles avec, cependant, un infléchissement à partir de 2002, dû à l'émergence du conflit. Quant aux relations commerciales avec les pays les moins avancés (PMA), les exportations ont également connu une hausse continue, la Côte d'Ivoire demeurant le principal exportateur de la sous-région, et les importations ont également augmenté mais plus faiblement. Cependant, la baisse de compétitivité des produits de base traditionnels impose impérativement une redynamisation des activités commerciales.

2.3 LES DEFIS ET LES CONTRAINTES DU DEVELOPPEMENT NATIONAL

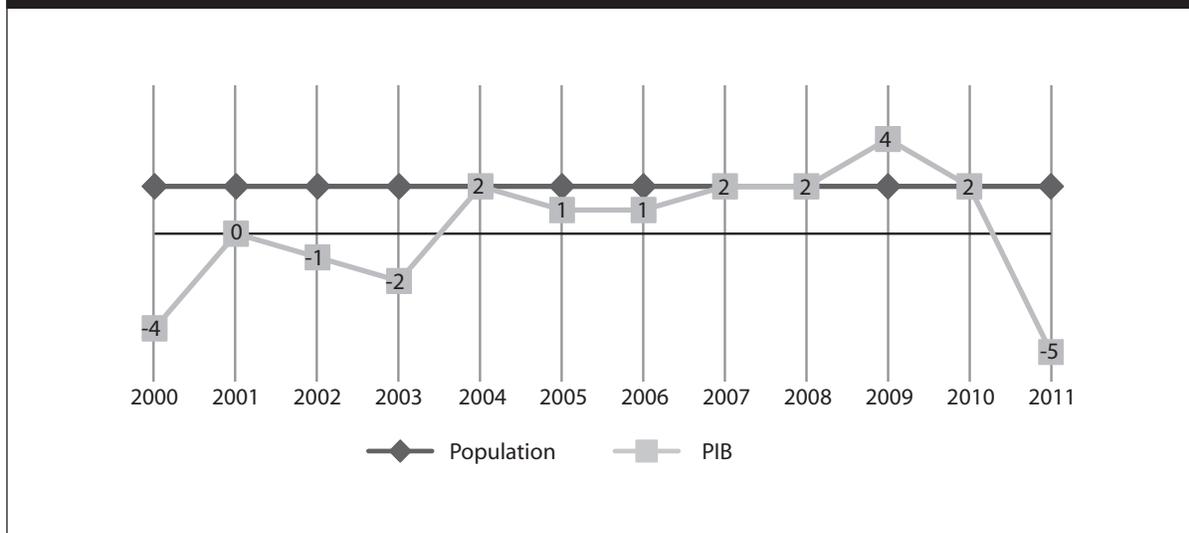
SUR LE PLAN ECONOMIQUE

Le produit intérieur brut (PIB) par tête et par an, à parité du pouvoir d'achat (PPA), est estimé par la Banque mondiale en 2011, à 1 803 USD en valeur courante. Le taux de croissance annuel du PIB réel, sur la période (2000-2011), a subi des amplitudes de fluctuation très importantes, avec

des valeurs négatives à chaque événement majeur de crise qu'a connu le pays (coup d'État de 1999, crise militaro-politique de 2002, crise postélectorale de 2010), puis redevenant positif lors des tentatives de retour à la paix et surtout après la signature de l'APO en 2007. Le PIB a de plus été redynamisé par une APD massive fournie par les partenaires au développement de la Côte d'Ivoire, notamment pour appuyer le processus électoral. Cependant, la croissance économique est restée insuffisante pour compenser l'évolution démographique (dont le taux a été supérieur à 2% par an, sur toute la période).

L'économie ivoirienne est confrontée à de nombreux problèmes structurels tels que la faiblesse de l'investissement (qui se situe à environ 10% depuis les années 80 après avoir été en moyenne de 20% au cours des 20 années précédentes de prospérité) et ce, en raison de l'endettement élevé du pays. Cependant, l'atteinte du point d'achèvement de l'Initiative PPTE lui a permis d'annuler une grande partie de son encours et d'avoir accès à des financements additionnels afin d'accroître sa capacité d'investissement public. L'économie du pays souffre d'une compétitivité faible, liée à la faiblesse de la productivité, notamment dans le

Graphique 9 : Évolution des taux de croissance (PIB réel et population)



Source: WDI

secteur agricole, des coûts élevés des facteurs de production, notamment celui de l'électricité pour l'industrie et d'une valorisation insuffisante de son potentiel pétrolier, minier et géologique.

Plus particulièrement, le secteur primaire souffre du manque d'intensification de l'agriculture qui se traduit par une demande toujours plus importante de terres à cultiver, aggravant ainsi le problème de déforestation, et de la persistance des pratiques culturales traditionnelles. La faible accessibilité des cultivateurs aux semences améliorées, aux engrais, aux techniques modernes d'irrigation et de mécanisation et des taux de transformation des produits agricoles très bas expliquent la faible productivité du secteur. De plus, ce dernier subit un exode rural massif.

Quant au secteur secondaire, qui a les potentialités pour être un levier de croissance, il subit un environnement des affaires peu favorable, caractérisé par une réglementation fiscale complexe, des coûts de facteurs de production élevés, une corruption et un racket répandus. Ses activités ont également été affaiblies par la situation sociopolitique instable et l'insécurité pendant les crises.

Enfin, le secteur tertiaire reste dominé par les activités informelles notamment au niveau du

transport terrestre et du commerce. Il connaît des difficultés liées à la dégradation et/ou à l'insuffisance des infrastructures routières et de transport et d'un faible taux de bancarisation. La faiblesse de ce dernier a été à l'origine d'une masse monétaire qui a globalement eu tendance à augmenter, engendrant ainsi une forte inflation. Enfin, le pays connaît des dysfonctionnements au niveau de son système financier et de la gestion des finances publiques.

Les principaux défis du secteur agricole sont les problèmes d'accès et de sécurisation des terres, malgré l'adoption d'une loi sur le foncier rural et la question du financement. Au niveau de l'industrie, le défi est l'accroissement de sa capacité de création de richesses et d'emplois dans le secteur privé, ce dernier étant confronté à un environnement peu incitatif à la réalisation et au développement des affaires. Enfin, la lutte contre la fraude fiscale, la restructuration des entreprises publiques et le renforcement des capacités de l'administration sont les principaux défis à relever du secteur des finances publiques. Le secteur du commerce doit lui surmonter les contraintes liées à la libéralisation et à l'ouverture du marché à la concurrence régionale et internationale, avec la persistance de la fraude et la baisse de compétitivité des produits locaux.

SUR LE PLAN DU DÉVELOPPEMENT HUMAIN

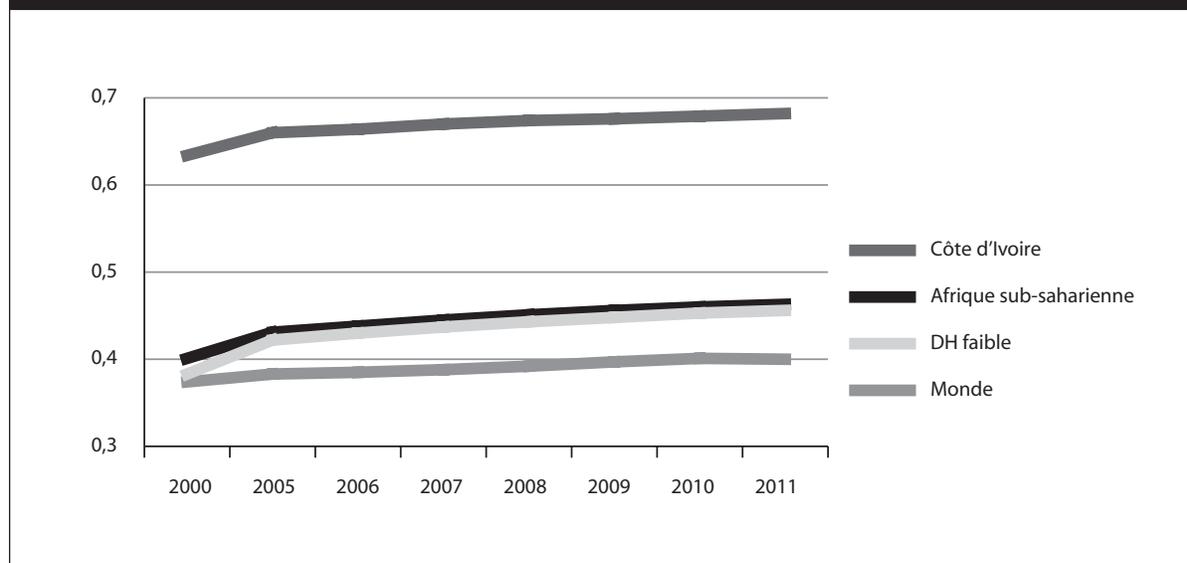
La Côte d'Ivoire fait partie du groupe de pays à faible développement humain. Son indice de développement humain (IDH) s'élève à 0,4 selon les statistiques du RDH du PNUD, ce qui la classe au 170^{ème} rang sur un total de 187 pays en 2010, en dépit du lancement du processus d'élaboration de sa stratégie de réduction de la pauvreté en 2001 et l'intégration des OMD à partir de 2004, conformément à ses engagements internationaux. Ce cadre stratégique, qui a fait l'objet de multiples révisions, s'était donné comme ambition d'atteindre à l'horizon 2015, un certain nombre d'objectifs assignés, mais les crises militaro-politiques successives qui ont traversé la Côte d'Ivoire, ont compromis cette ambition. Tel que vu précédemment, la plupart des indicateurs ont stagné voire régressé, notamment celui de la pauvreté qui a particulièrement augmenté, passant de 10% en 1985 à 48,9% en 2008, ralentissant ainsi la progression de l'IDH et le maintenant parmi les niveaux les plus faibles en Afrique sub-saharienne et parmi les pays à faible développement humain.

SUR LE PLAN POLITIQUE, INSTITUTIONNEL ET DE LA GOUVERNANCE

La question de la bonne gouvernance est récurrente en Côte d'Ivoire, pays qui est rentré dans une grande instabilité politique depuis 1999, date du premier coup d'État qui a été suivi d'une période de guerre civile, avec plusieurs rebondissements. Aujourd'hui, aux lendemains de l'investiture du nouveau président et de la mise en place du nouveau gouvernement, les défis en matière de gouvernance sont nombreux. Les priorités sont d'œuvrer à la réconciliation nationale, de rétablir la sécurité des personnes et des biens, de restaurer l'autorité de l'État, de faire de la décentralisation une réalité et enfin, de réformer les forces de sécurité (armée, police, gendarmerie).

En effet, le système national de défense et de sécurité est confronté à des difficultés structurelles qui ont aggravé l'instabilité sociopolitique et l'insécurité des personnes et des biens sur l'ensemble du territoire. Le système judiciaire est resté peu performant, marqué par une absence d'autonomie institutionnelle, de lenteur dans les procédures et une répartition

Graphique 10 : Évolution de l'IDH : la Côte d'Ivoire et son environnement



Source: Statistiques HDR, PNUD

inégale des infrastructures. En conséquent, les populations ne disposent que d'un accès limité aux services de justice et d'une protection limitée, notamment pour les plus vulnérables d'entre elles. Le crédit du système judiciaire et pénitentiaire a été entamé du fait de la précarité des conditions de détention, de la violation massive des droits de l'Homme et de l'impunité qui perdure.

Malgré quelques avancées en matière de gouvernance institutionnelle¹⁵ et de gouvernance économique et financière¹⁶ il n'en demeure pas moins que la Côte d'Ivoire demeure confrontée à des problèmes majeurs se rapportant à l'inadaptation du cadre juridique et institutionnel au développement des filières économiques, aux difficultés d'application des textes de lois existants, à la mauvaise gouvernance des entreprises publiques et à la multiplicité et au manque de coordination des organes de contrôle.

La décentralisation fait également face à des difficultés liées à un processus inachevé de transfert des compétences, aux difficultés de l'État à satisfaire ses engagements financiers, matériels et humains et à une insuffisance de données statistiques pour l'élaboration de diagnostics chiffrés. Par ailleurs, les acteurs locaux (particulièrement les jeunes, les femmes et les medias) ne participent que faiblement au processus de développement. Enfin, les élus locaux auraient besoin d'être sensibilisés sur leur obligation de rendre des comptes et les collectivités locales devraient mieux maîtriser les questions relatives au foncier rural.

Enfin, les années de crise ont fragilisé la Côte d'Ivoire et l'ont éloignée de la scène internationale. L'absence de stratégies commerciales ne lui a pas permis de profiter pleinement de l'expansion du marché communautaire régional.

SUR LE PLAN DE L'ENVIRONNEMENT ET DU CADRE DE VIE

L'environnement est de plus en plus fragilisé du fait de l'importante réduction du couvert forestier, soumis à une pression humaine de plus en plus forte. Les forêts classées et les parcs nationaux en zone ex-CNO et limitrophes aux pays voisins subissent une exploitation abusive pour la production de bois de chauffe et du charbon de bois, des déclassements inappropriés, des infiltrations clandestines dans les espaces protégés ainsi que des feux de brousse. Outre le problème environnemental occasionné, la déforestation contribue à alimenter les conflits fonciers en milieu rural qui sont une des causes structurelles de la crise en Côte d'Ivoire et qui entraînent parfois la résurgence d'un sentiment d'animosité envers les étrangers qui viennent des pays limitrophes pour s'approvisionner en charbon de bois. L'air et les écosystèmes sont fortement affectés par la pollution et par l'absence de systèmes adéquats de traitement des déchets polluants issus des activités domestiques, agricoles, industrielles, minières et maritimes. Le secteur de l'assainissement n'a pas connu d'évolution notable au fil des années. De plus, la mauvaise gestion des eaux pluviales engendrent régulièrement des inondations et des éboulements de terrain. Les infrastructures en matière d'hydraulique humaine sont de plus en plus dégradées et le secteur souffre de l'insuffisance de textes réglementaires et de la capacité réduite des opérateurs économiques dans ce domaine. Enfin, le secteur de l'habitat est caractérisé, quant à lui, par un déficit en logements et un cadre de vie indécemment de façon générale.

L'absence de résultats tangibles en matière de gestion durable des ressources naturelles et de protection de l'environnement est due au faible niveau d'investissement et aux insuffisances du cadre institutionnel et réglementaire dans ce secteur. De plus, ce secteur a particulièrement subi les affres de la crise du fait de la défaillance de

15 Création de plusieurs structures telles que le Secrétariat national à la gouvernance et au renforcement des capacités (SNGRC), la Commission électorale indépendante (CEI), la Commission nationale des droits de l'Homme (CNDHCI) en Côte d'Ivoire et le Centre d'informations et de communication gouvernementale (CICG)

16 Ratification de l'initiative ITIE pour garantir la transparence dans la gestion des ressources minières et énergétiques et l'avènement du Système intégré de gestion des finances publiques (SIGFIP).

l'administration pendant cette période et de l'utilisation abusive des ressources par les populations d'une part, pour assurer leur survie, et par les belligérants d'autre part, pour financer leur effort de guerre.

SUR LE PLAN DE LA PRÉVENTION DES CRISES ET DU CONTEXTE RÉGIONAL

La dégradation du climat sociopolitique au cours de la décennie écoulée et celle de la cohésion sociale qui s'est caractérisée par des conflits entre les différentes communautés sont le résultat de plusieurs facteurs combinés tels que : une croissance économique insuffisante face à une évolution démographique galopante, une mauvaise gestion de la propriété foncière, l'exclusion et la marginalisation de certains groupes aggravées par les medias, et plusieurs tentatives de déstabilisation militaro-politiques.

Après la phase humanitaire, la Côte d'Ivoire doit s'engager dans un programme de relèvement et de développement, fondé sur l'investissement qui amènera le pays sur la voie d'une croissance durable, génératrice de richesses et d'emplois et de réduction par conséquent de la pauvreté.

D'autres éléments potentiellement déclencheurs de conflits et sources de déstabilisation doivent être résolus tels que :

- Les problèmes transfrontaliers liés aux flux de réfugiés en provenance de Côte d'Ivoire vers les pays limitrophes et l'intrusion de mercenaires sur le territoire ivoirien à partir du Libéria, en raison de l'absence de politiques nationale et régionale harmonisées sur la prolifération des armes légères et la gestion transfrontalière ;
- La question des personnes déplacées internes (PDI) constituées de civils qui continuent à subir le poids du conflit et tendent à se réfugier dans les grandes villes dont Abidjan ;
- Les questions de gestion et d'accès aux ressources naturelles, à l'eau et au pétrole qui sont également des éléments potentiels de conflit (problème foncier, concurrence d'usages entre les cultivateurs et les éleveurs,

accaparement de ressources pour financer l'effort de guerre ou de rébellion, intrusion de populations étrangères, etc.) ;

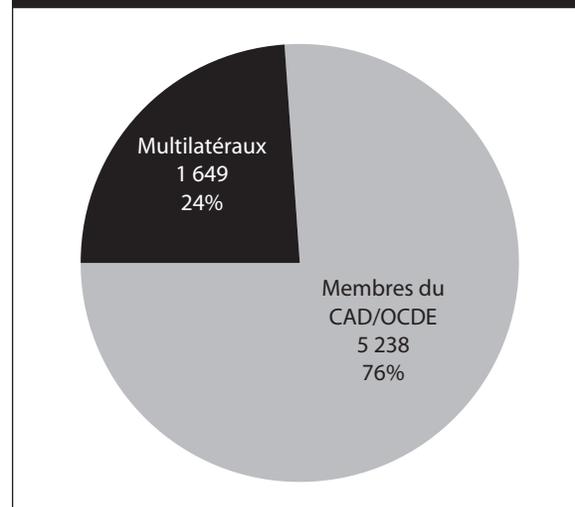
- L'absence de politiques claires sur la prévention des conflits dans les pays de la région ;
- Les questions non encore résolues sur l'impunité et les violations des droits de l'Homme ainsi que celle concernant la nationalité.

SUR LE PLAN DE L'AIDE AU DÉVELOPPEMENT

La Côte d'Ivoire a atteint le point de décision de l'initiative PPTE en avril 2009 et a bénéficié à ce titre et à deux reprises, d'un allègement de sa dette (538 et 287 milliards de FCFA en 2009 et 2010 respectivement) et de divers autres mécanismes d'Aide Publique au Développement (APD). Sur la période 2000-2009 l'aide a provenu essentiellement des pays membres du Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE et a représenté 76% du total cumulé.

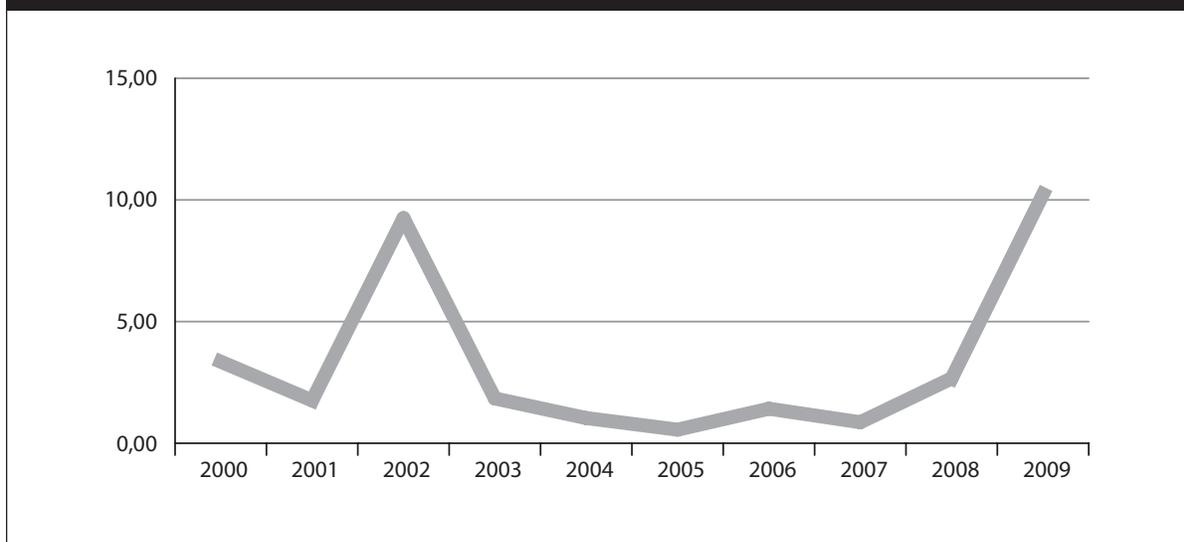
En revanche, sur cette même période, l'aide a évolué en dents de scie, avec des montants annuels très volatiles, fluctuant en fonction du contexte socio-politique de la Côte d'Ivoire.

Graphique 11 : Structure de l'APD cumulée sur la période 2000-2009 (en milliers USD constants, 2008)



Source:WDI

Graphique 12 : Part de l'APD dans le PIB (%)



Source: WDI

Ces montants ont été particulièrement élevés au moment des différents accords de paix et au plus bas en période de crises, avec la suspension des financements bilatéraux notamment.

Entre 2000 et 2010, la part de l'APD dans le PIB ivoirien a atteint son maximum, c'est-à-dire presque 10% du PIB, à deux dates clés : en 2002, avec la reprise de la coopération économique et financière internationale, suite aux premières tentatives de retour à la paix et en 2009, lors du lancement effectif du processus électoral, tout de suite après l'accord de réunification du pays et l'adoption d'un code de bonne conduite par les différents partis politiques, qui ont permis la tenue des élections présidentielles de 2010.

L'objectif que s'est assigné le nouveau gouvernement du Président Alassane Ouattara est d'accroître l'APD en vue de permettre au pays de réaliser des investissements productifs. L'élaboration des Document Stratégique de Réduction de la Pauvreté (DSRP) et du Cadre des dépenses à moyen terme (CDMT) a permis de renforcer les capacités de mobilisation de ressources.

Le PNUD et les Nations unies dans leur ensemble, mais également les autres partenaires au développement, interviennent dans ce contexte pour aider le pays à faire face aux défis. C'est l'analyse de cette intervention, pour le PNUD notamment, qui fait l'objet du chapitre suivant.

Chapitre 3

LES RÉPONSES ET LES STRATÉGIES DU PNUD

Ce chapitre décrit comment le PNUD, tout en prenant appui sur les stratégies des Nations unies à travers le cadre commun de l'UNDAF, élabore ses réponses aux défis du développement identifiés dans le chapitre précédent. Il met particulièrement l'accent, sur la manière dont le Bureau pays prend en charge les problèmes majeurs qui font jour dans l'environnement tout en s'adaptant aux évolutions du contexte. Enfin, il donne une visibilité sur les matières et domaines d'intervention qui font l'objet de l'évaluation dans le chapitre 4.

Depuis 1993, date de la signature de l'accord de base type de coopération entre les deux parties, le PNUD est un partenaire privilégié de la Côte d'Ivoire. Les documents de programmation 2003-2007 et 2009-2013 ont été élaborés, sur une période quinquennale, conjointement avec les différentes parties prenantes (représentants du gouvernement, des partenaires bilatéraux et multilatéraux, du secteur privé et de la société civile et en consultation avec l'équipe pays), Ils sont alignés sur les priorités nationales et celles du cadre de coopération du SNU, lui-même résultat d'un exercice participatif de planification sur la base d'un bilan commun de pays préalable, et ont tenu compte des résultats des évaluations du cycle précédent. Le Programme de pays 2003-2007 a fait l'objet d'une extension sous la forme d'un plan d'action couvrant la période 2007-2008 afin de prendre en compte l'évolution des besoins liée au contexte de crise et s'y ajuster. De même, le programme de pays en cours a été réorienté fin 2011 et sera officiellement entériné cette année par les parties concernées. En dehors de ses propres ressources, le PNUD gère des fonds provenant de sources diverses (contributions du gouvernement ivoirien, donateurs bilatéraux et multilatéraux, autres agences ou programmes du SNU). En outre, et à la demande du gouvernement et de ses partenaires, il a mis en place deux mécanismes

de financement (paniers de fonds) dont l'un était destiné à la coordination des ressources pour la tenue des élections présidentielles et l'autre pour financer le programme de sortie de crise du pays.

3.1 STRATEGIE D'INTERVENTION ET CYCLES DE PROGRAMMATION

PROGRAMME DE PAYS 2003-2007

Bien que le plan-cadre de l'aide au développement (UNDAF) du Système des Nations unies sur la période 2003-2007, issu du bilan commun de pays (CCA) réalisé en 2002, n'ait pas été formellement validé ni utilisé par l'ensemble des agences du SNU, il a néanmoins servi de document de référence au PNUD pour la préparation de son programme de pays sur cette même période.

L'UNDAF s'articulait autour de cinq axes stratégiques d'action qui sont:

1. la réduction de la pauvreté;
2. la gouvernance et les droits de l'Homme;
3. la lutte contre le VIH/SIDA;
4. la mondialisation et l'intégration sous régionale;
5. la paix et la sécurité.

Le Programme de pays 2003-2007, élaboré selon une démarche participative, s'est également appuyé sur les priorités nationales du Document de Politique de Développement Social, Économique et Culturel 2001-2005 et du Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté intérimaire 2003-2007 ainsi que sur l'analyse et l'évaluation des résultats du cycle de coopération précédent 1998-2002.

Son but principal était la promotion du développement humain durable, par la réduction de la

pauvreté, l'amélioration des conditions de vie et de santé, la promotion de l'éducation et du savoir, la bonne gouvernance, et le renforcement des capacités nationales pour une intégration positive dans le processus de la mondialisation.

Les axes stratégiques identifiés ont intégré les objectifs du Millénaire pour le développement, tout en focalisant l'attention sur les domaines dans lesquels le PNUD possède un avantage comparatif. Le renforcement des capacités a constitué la trame de sa mise en œuvre. La problématique du genre a été traitée de façon transversale de même que la promotion des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC).

Le Programme de pays 2003-2007 avait défini deux objectifs majeurs, déclinés chacun en deux axes stratégiques comprenant les spécificités suivantes:

Objectif 1 : Gouvernance

■ **Axe stratégique 1 :** promotion de la bonne gouvernance, des droits de l'Homme, de la paix et de la sécurité dans lequel, trois domaines prioritaires ont été retenus :

1. l'éducation civique et les droits de l'Homme, y compris la capacité des organisations de la société civile et des médias à participer à la promotion des valeurs démocratiques;
2. l'appui au dialogue et à la concertation politique nationale, au renforcement des capacités des institutions démocratiques et au processus électoral ainsi que la décentralisation et participation communautaire;
3. la bonne gouvernance économique et le renforcement des capacités nationales de gestion économique et financière.

■ **Axe stratégique 2 :** l'intégration positive du pays dans le processus de la mondialisation dans cinq domaines principaux:

1. le renforcement des capacités nationales, publiques et privées, à négocier dans le cadre du système commercial multilatéral;
2. l'appui à l'effort national d'élaboration d'une stratégie nationale d'intégration dans le processus de la mondialisation;
3. l'examen du cadre politique et réglementaire à la lumière des engagements de la Côte d'Ivoire dans le cadre du système commercial multilatéral;
4. l'appui à la compétitivité de l'économie nationale, notamment du secteur des petites et moyennes entreprises et petites et moyennes industries, par l'intégration des facteurs de productivité liés au processus de la mondialisation (qualité, nouvelles technologies de l'information et de la communication, information et réseau de marketing);
5. l'intégration des dimensions sociales et humaines dans la stratégie nationale d'insertion dans le processus de mondialisation pour éviter la pauvreté, l'exclusion sociale et la marginalisation qui pourrait en découler.

Objectif 2 : Pauvreté

■ **Axe stratégique 1 :** contribuer à la réduction de la pauvreté par :

1. l'appui à l'élaboration de stratégies nationales et régionales de réduction de la pauvreté dans le cadre du DSRP;
2. le renforcement des capacités de mise en œuvre de ces stratégies, y compris le suivi des OMD relatifs à l'éradication de la pauvreté extrême et de la faim;
3. l'appui institutionnel pour la protection de l'environnement et des ressources naturelles et la mise en cohérence des politiques sectorielles à travers le développement des dispositifs réglementaires;

4. le renforcement des capacités productives au niveau des communautés de base;
 5. la capitalisation des expériences et savoir-faire et la mobilisation de ressources pour la réplique des expériences et la rétention des capacités, avec l'accent mis sur l'accompagnement des OMD relatif à l'éducation primaire universelle, à travers la participation au développement communautaire autour de l'école
- **Axe stratégique 2** : participer à la lutte contre le VIH/SIDA en axant les interventions du PNUD sur la prise en compte :

1. des liens entre le VIH/SIDA, la pauvreté et le développement national,
2. de la gestion de programme axée sur les résultats. Le partenariat avec le PNUD s'articulera autour de :
 - (a) l'élaboration de politiques et stratégies nationales et la mise en œuvre d'initiatives de lutte contre le VIH/SIDA intégrant les engagements de la Côte d'Ivoire dans le cadre des conventions et conférences internationales pertinentes et de la Session spéciale de l'Assemblée Générale des Nations unies sur le VIH/SIDA (juin 2001);
 - (b) la clarification du cadre institutionnel et de coordination de la réponse nationale, y compris celle de la société civile et le renforcement de la capacité nationale en vue de la mise en œuvre d'une approche multisectorielle, décentralisée et participative en lien avec les documents de planification stratégique;
 - (c) l'appui à la mobilisation sociale au niveau des communautés locales par des actions de prévention et la promotion d'une attitude responsable à l'égard des personnes infectées et affectées ; et

- (d) le plaidoyer et la promotion des droits et devoirs des personnes infectées, à travers l'appui à la mise en place d'un cadre légal et administratif.

PLAN D'ACTION DU PROGRAMME DE PAYS 2007-2008

Le CPAP 2007-2008 est une extension du Programme de pays 2003-2007 qui a pour objectif d'appuyer les efforts du gouvernement pour la réalisation des OMD d'une part mais également pour la mise en œuvre de son programme de sortie de crise (PSC) résultant de l'Accord politique de Ouagadougou (APO) d'autre part. En effet, le contexte de la crise militaro-politique à partir de 2002 a favorisé l'émergence de nouvelles priorités et opportunités auxquelles le programme s'est ajusté. La crise étant intervenue entre la présentation de l'ébauche du programme, en juin 2002, et son approbation, en janvier 2003, le Conseil exécutif du PNUD a recommandé qu'il se focalise sur les axes les plus à même d'apporter une solution aux problèmes engendrés par la crise, et de reporter, en revanche, les interventions liées à l'axe mondialisation. Le programme s'est articulé autour de trois axes prioritaires :

- la promotion de la bonne gouvernance, des droits de l'homme, et de la paix,
- la réduction de la pauvreté y compris la lutte contre le VIH/SIDA, et
- la gestion post-crise et le relèvement.

En ce qui concerne la prise en compte de la dimension du genre, celle-ci a continué à être prise en compte de façon transversale. Par ailleurs, la démarche participative qui avait été adoptée comme méthode de promotion de partenariats stratégiques et d'appropriation nationale des programmes et projets, s'étant avérée efficace (confirmée par l'examen à mi-parcours réalisé en 2006), elle a été maintenue et renforcée dans toutes les actions de ce programme. De même en ce qui concerne la coopération avec les autres partenaires au développement qui a constitué un atout essentiel pour le PNUD, surtout dans un contexte de

sortie de crise où la coordination s'est révélée plus que nécessaire pour créer les synergies. L'approche programme qui avait été initiée comme mécanisme de coordination et de mobilisation de ressources, ainsi que les modalités de l'exécution nationale, n'ayant été que faiblement appropriées, elles ont nécessité en conséquence davantage de renforcement des capacités des structures impliquées.

PROGRAMME DE PAYS 2009-2013

Il a été élaboré en décembre 2008 de manière conjointe avec les différentes parties prenantes en Côte d'Ivoire. Il s'appuie sur les priorités du document de stratégie de réduction de la pauvreté (DSRP) et celles de L'UNDAF 2009-2013 qui est le premier véritable plan-cadre de l'aide au développement à avoir été élaboré de manière consensuelle, avec l'ensemble des agences du SNU.

Les cinq effets UNDAF qui ont été retenus sont les suivants : d'ici 2013 :

- la paix est consolidée par le renforcement de la sécurité des personnes et des biens, et par la création des conditions favorables à la réconciliation nationale, à la réinsertion communautaire et au respect des droits de l'Homme.
- les institutions nationales, locales et les organisations de la société civile sont restaurées sur le territoire national, et les capacités de bonne gouvernance sont renforcées pour mieux servir toutes les couches de la population, en respectant l'égalité de genre et les droits de l'Homme.
- les capacités du gouvernement, du secteur privé et des populations, notamment les plus vulnérables, à créer des emplois et des richesses et à assurer la sécurité alimentaire sont renforcées.
- l'accès équitable pour tous aux services sociaux de base de qualité ainsi que la protection sociale et l'assistance aux groupes vulnérables sont améliorés.
- les ressources en eaux, forestières, et environnementales sont protégées, préservées et gérées de façon durable et concertée.

Le Programme de pays 2009-2013, en cours d'exécution, est la contribution du PNUD au processus de réconciliation nationale, de redressement post-crise et de relance socio-économique de la Côte d'Ivoire, face aux nombreux défis identifiés pendant l'exercice de programmation de l'UNDAF et du CPAP sur la même période. Il s'articule autour de trois principaux piliers :

1. la gouvernance, intégrant les droits de l'Homme et la paix,
2. la réduction de la pauvreté en vue de l'atteinte des OMD y compris la lutte contre le VIH/SIDA et la protection de l'environnement, et
3. la prévention des crises et le relèvement.

Le CPAP qui est le plan d'action du Programme de pays, traduit la continuité de l'appui du PNUD à l'exécution des programmes de sortie de crise du gouvernement, notamment dans les domaines du redéploiement de l'administration, de la réinsertion des ex-combattants, ex-miliciens, jeunes associés au conflit et jeunes à risque, de la réhabilitation communautaire, de la réconciliation et de la cohésion nationale, ainsi que l'organisation des élections. Ont également été pris en compte, l'appui au processus de décentralisation et de développement local en cours, la réduction de la pauvreté et le renforcement des capacités techniques et financières des communautés locales et populations vulnérables à développer des activités économiques, les questions environnementales et l'intégration du genre, du VIH/SIDA et des droits de l'Homme dans les politiques et projets/programmes.

Se basant sur l'expérience acquise, les enseignements tirés et les progrès accomplis au cours des années antérieures ainsi que sur les avantages comparatifs du PNUD en Côte d'Ivoire, les résultats escomptés du programme pays ont été définis au regard des priorités nationales de relèvement et de développement telles que définies dans le DSRP 2009-2013, dans la perspective de la réalisation des OMD.

Dans le domaine de la pauvreté, cinq résultats ou effets ont été retenus :

- Le renforcement des capacités du gouvernement et des collectivités décentralisées en matière de gouvernance économique, de développement de politique et de stratégie,
- L'amélioration des sources de revenus des populations vulnérables (jeunes, femmes, PDI) et les communautés locales,
- L'amélioration de l'offre de services de prévention et de prise en charge globale des personnes infectées et affectées par le VIH (PIAVIH),
- L'amélioration de la protection et la gestion durable de l'environnement,
- L'amélioration de l'accès durable à l'eau potable, aux infrastructures d'assainissement aux services énergétiques pour les populations, en particulier les enfants et femmes.

En matière de gouvernance, les principaux résultats ou effets attendus sont les suivants :

- Des processus électoraux participatifs et démocratiques
- Des processus de décentralisation et de développement local plus effectifs
- Une administration publique plus efficace, transparente et responsable

En ce qui concerne la prévention des crises et le relèvement, le programme et l'ensemble des projets concourent à l'effet suivant :

- L'amélioration de l'environnement sécuritaire, du dialogue et de la cohésion nationale.

En mai 2011, le bureau régional pour l'Afrique (RBA) a entrepris une mission en Côte d'Ivoire visant à repositionner les activités de prévention des crises et de relèvement dans le nouveau contexte stratégique, afin de tenir compte des défis multiples que la Côte d'Ivoire doit relever rapidement et compte tenu des contraintes de ressources auxquelles doit faire face le Bureau pays. Il a donc été recommandé au Bureau pays de réviser son Programme et de définir deux grandes

composantes au lieu de trois, en intégrant les interventions liées à la prévention des crises et au relèvement dans la gouvernance. En outre, il a été recommandé que le programme s'oriente davantage vers l'appui au dialogue politique dans le but de faciliter la réconciliation nationale, et à l'efficacité des politiques publiques en vue de favoriser la reprise rapide des activités économiques, avec plus d'opportunités de création d'emplois, surtout pour les jeunes. Le programme doit également appuyer la promotion des mécanismes et espaces locaux de prévention et de gestion des conflits, dans le cadre d'une stratégie de relèvement socio-économique des communautés villageoises.

Ainsi, le Bureau pays a entrepris de réorganiser les effets attendus de son programme, afin de passer de neuf à sept effets en vue renforcer l'efficacité de ses interventions. Ces changements seront reflétés dans la révision et extension de l'UNDAF et du CPAP réalisés en vue de tenir compte de l'alignement sur le programme national de développement (PND) 2012-2015. Les effets proposés sont les suivants :

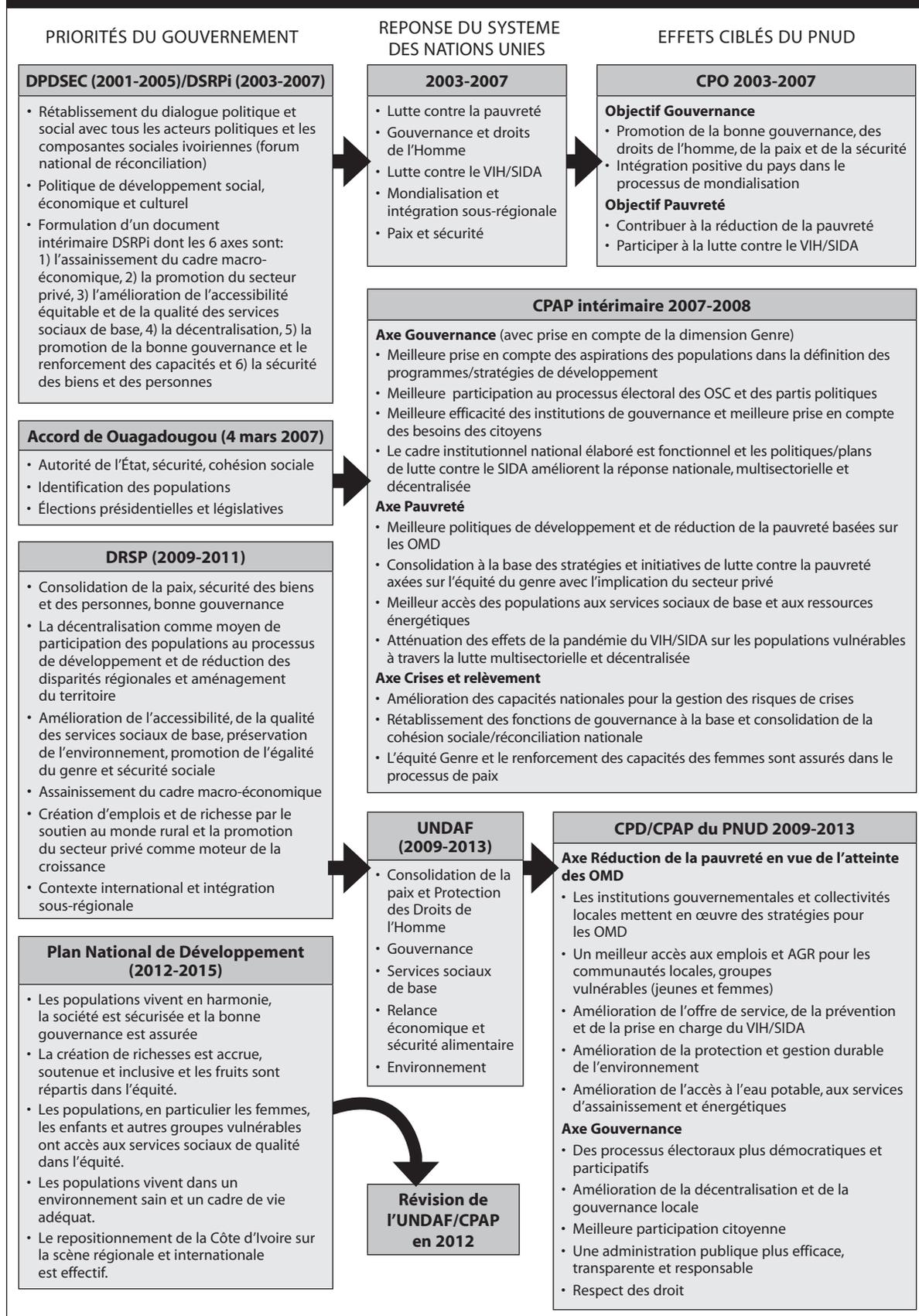
La réduction de la pauvreté en vue de contribuer à la réalisation des OMD y compris l'environnement et le développement durable :

- L'amélioration des capacités d'élaboration et de mise en œuvre de politiques de développement aux niveaux central et local,
- L'amélioration des sources de revenus et de l'accès aux infrastructures socio-économiques de base des communautés et groupes vulnérables,
- L'amélioration de la protection et la gestion durable de l'environnement.

Gouvernance et prévention des crises et relèvement :

- Des processus démocratiques (élections, contrôle de l'action gouvernementale) participatifs
- Une administration publique plus efficace, transparente et responsable

Tableau 6 : Comparaison UNDAF / CPD et politiques nationales en Côte d'Ivoire



- Des processus de décentralisation et de développement local plus effectifs
- L'amélioration de l'environnement sécuritaire, du dialogue et de la cohésion nationale

Le tableau 6 montre la corrélation qui existe entre l'évolution des priorités nationales et celle de l'appui du PNUD au cours de la période évaluée, y compris l'évolution des cadres de programmation du SNU.

3.2 EVOLUTION DES RESSOURCES ET DES DEPENSES DU PNUD

Les ressources du PNUD proviennent des fonds propres reçus du siège chaque année (fonds TRAC) et de fonds thématiques fiduciaires, mais surtout des mobilisations faites auprès des donateurs pour l'exécution du programme. En effet, de 2004 à 2007, le Bureau pays a bénéficié d'un budget du siège qui a oscillé entre 4 et 5 millions

Tableau 7 : Synthèse des ressources propres du Bureau pays sur la période 2004-2012 (en milliers USD)

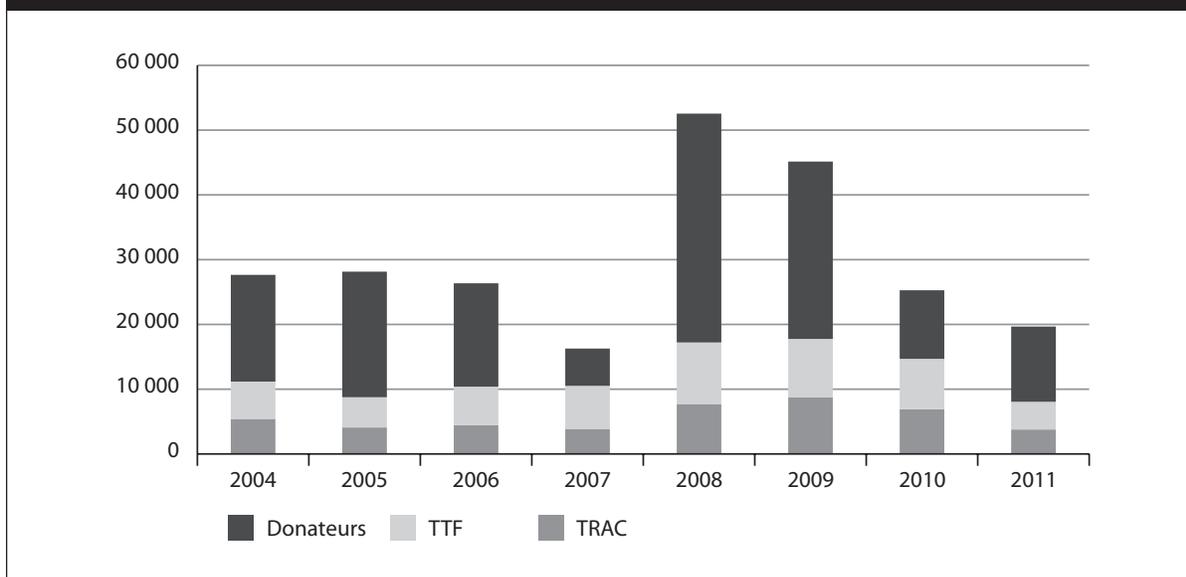
| | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | Total |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
| TRAC 1&2 | 4,50 | 3,35 | 3,53 | 3,30 | 4,60 | 2,89 | 2,41 | 2,24 | 2,24 | 29,06 |
| TRAC 3 | 0,91 | 0,74 | 0,89 | 0,57 | 3,12 | 5,85 | 4,50 | 1,54 | 0,14 | 18,26 |
| 20004 - National, Regional et Local | - | - | - | - | - | 0,25 | - | - | - | 0,25 |
| 20008 - DG TTF Gender | - | - | - | - | - | - | 0,25 | 0,16 | 0,09 | 0,50 |
| 20100 - TTF for DG Legislatures | 0,06 | 0,06 | - | 0,12 | - | - | - | - | - | 0,24 |
| 20300 - TTF Access for Justice and Human Rights | - | - | 0,10 | 0,006 | - | - | - | - | - | 0,10 |
| 20500 - TTF DG Decent and local governance | - | - | 0,15 | 0,08 | - | - | - | - | - | 0,23 |
| 26100 - TTF CPR Conflict Prevention | - | - | 0,005 | - | 0,04 | - | - | - | - | 0,05 |
| 26500 - CPR Small Arms reduction | - | 0,15 | - | - | - | - | - | - | - | 0,15 |
| 26951 - CPR TTF Gender | - | - | - | - | - | - | 0,60 | 0,26 | 0,12 | 0,98 |
| 27030 - TTF for HIV/Aids | - | - | - | - | - | - | - | 0,07 | 0,04 | 0,11 |
| 54050 - SIDA TF | - | 0,002 | 1,27 | 2,56 | 1,72 | 0,01 | - | - | - | 5,58 |
| 62000 - GEF Voluntary contributions | 0,29 | 0,35 | - | - | 0,02 | 0,01 | 0,01 | - | - | 0,68 |
| TOTAL | 5,76 | 4,67 | 5,96 | 6,64 | 9,50 | 9,02 | 7,77 | 4,27 | 2,63 | 56,22 |

Tableau 8 : Récapitulatif des contributions de plus de 500 000 USD reçues par année (en millions USD)

| Donateurs | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | Total |
|--------------|--------------|--------------|--------------|------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| UE | 4,40 | | 2,99 | 0,64 | 10,25 | 21,45 | 3,64 | 9,46 | 52,83 |
| Japon | 4,62 | 1,52 | 1,18 | 0,72 | 9,27 | | 3,71 | 2,16 | 23,18 |
| GFTAM | 5,44 | 12,28 | 4,62 | | | | | | 22,34 |
| Gouv. CI | | 0,20 | 1,46 | 3,54 | 1,98 | 0,80 | 2,08 | | 10,06 |
| France | 2,01 | 0,59 | 1,96 | | 3,14 | | | | 7,70 |
| FISDES | | | | | 6,70 | | | | 6,70 |
| Norvège | | 0,59 | 1,07 | 0,87 | 1,25 | | | | 3,78 |
| Danemark | | | | | | 3,80 | | | 3,80 |
| Belgique | | 2,34 | 0,51 | | | | | | 2,85 |
| Suède | | 1,86 | 1,45 | | | | | | 3,31 |
| Espagne | | | | | | 1,34 | 1,16 | | 2,50 |
| Allemagne | | | | | 1,11 | | | | 1,11 |
| Suisse | | | 0,72 | | | | | | 0,72 |
| USAID | | | | | 0,63 | | | | 0,63 |
| Corée du sud | | | | | 0,50 | | | | 0,50 |
| CEDEAO | | | | | 0,50 | | | | 0,50 |
| TOTAL | 16,47 | 19,38 | 15,96 | 5,7 | 35,33 | 27,39 | 10,59 | 11,62 | 142,51 |

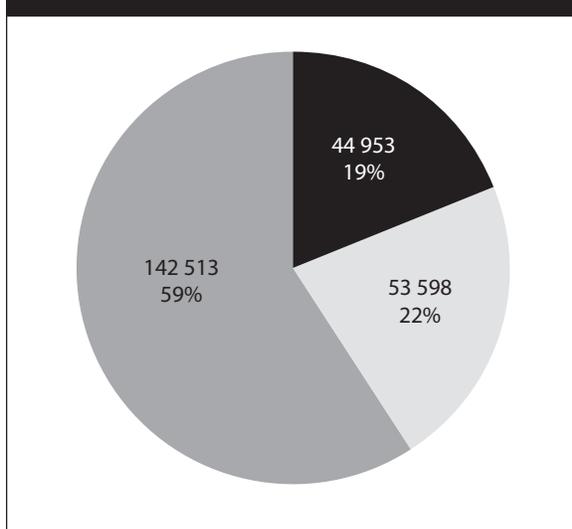
Source: Bureau pays du PNUD Côte d'Ivoire, 2012

Graphique 13 : Évolution des ressources du Bureau (en milliers USD)



Source: Bureau pays du PNUD Côte d'Ivoire, 2012

Graphique 14 : Ressources cumulées 2004-2011 par source ce (en milliers USD)



Source: Bureau pays du PNUD Côte d'Ivoire

de dollars annuellement, avec un pic autour de 2008/2009/2010 correspondant à la préparation des élections présidentielles.

Depuis 2010, les ressources provenant du siège tendent à baisser. En ce qui concerne l'ensemble

des ressources d'un montant supérieur ou égal à cinq cent mille dollars mobilisées par le bureau sur la période 2004-2011, il ressort que ce dernier dépend à plus de 59% des ressources des donateurs et que l'UE¹⁷ et le Japon ont été ses plus importants bailleurs (50% des financements à eux deux sur la période), sans oublier le gouvernement ivoirien dont la contribution, quoique variable en fonction des années compte tenu du contexte, a dépassé en valeurs cumulées les dix millions de dollars.

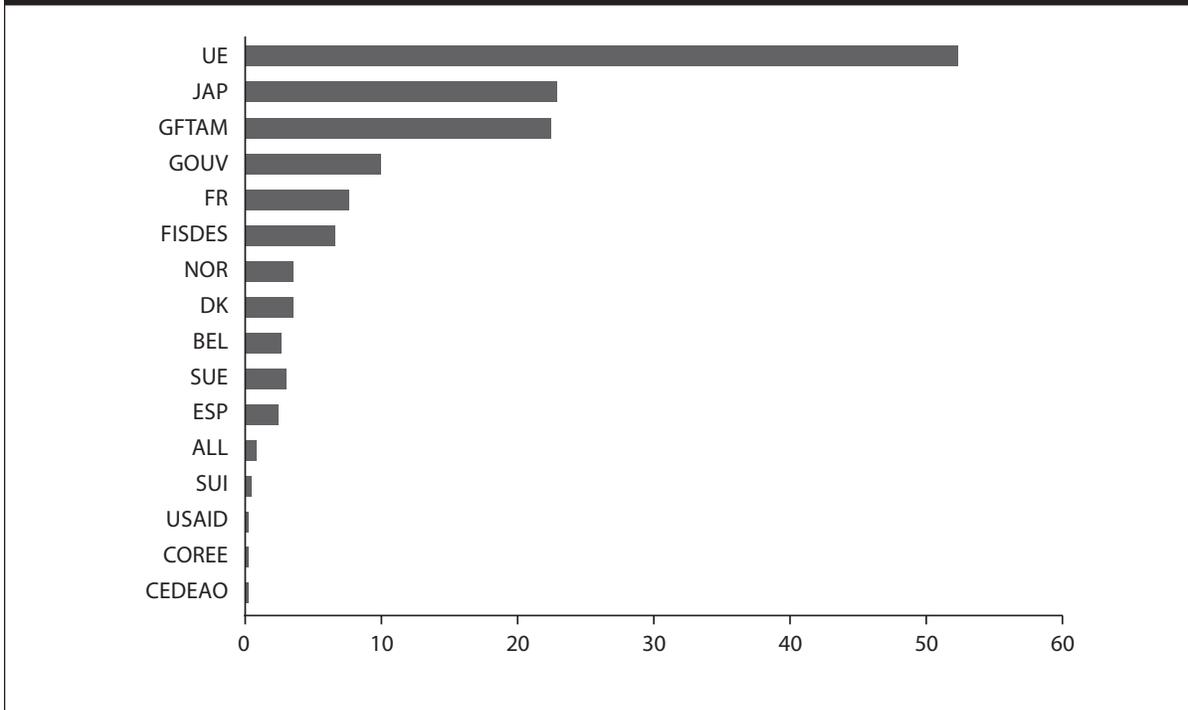
Un montant record de mobilisation a été atteint durant la phase intérimaire du CPAP 2007-2008 au cours de laquelle près de 80% de ce montant a été affecté à des programmes d'urgence et de sortie de crise ainsi que pour le panier de fonds électoral.

En règle générale, le Bureau pays programme en moyenne 50% de ses ressources chaque année, à l'exception de l'année 2011, au cours de laquelle, les ressources programmées ont atteint 70%.

En termes d'affectation, la répartition du budget et des dépenses par domaine d'intervention a évolué au cours des deux cycles de programmation et du cycle intérimaire, en fonction des

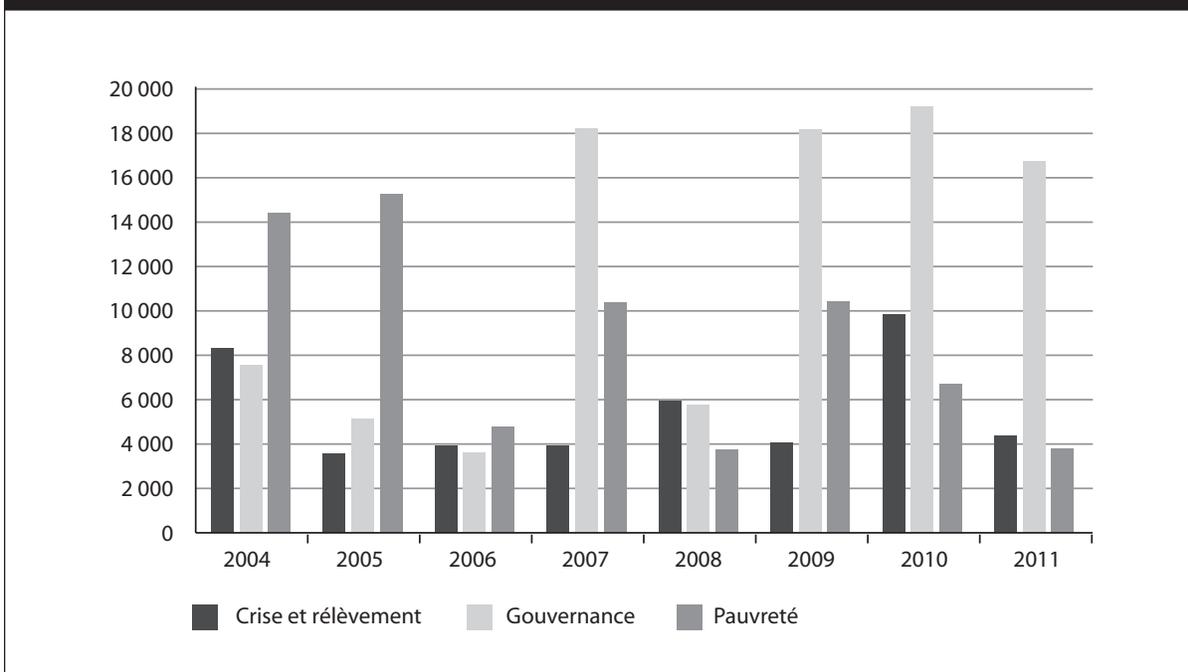
¹⁷ Il ressort de l'entretien réalisé avec un représentant de l'UE que cette dernière envisage de s'orienter de plus en plus vers une aide à la Côte d'Ivoire sous forme d'appui budgétaire.

Graphique 15 : Ressources mobilisées par le PNUD par donateur sur la période 2004-2011 (en millions USD)



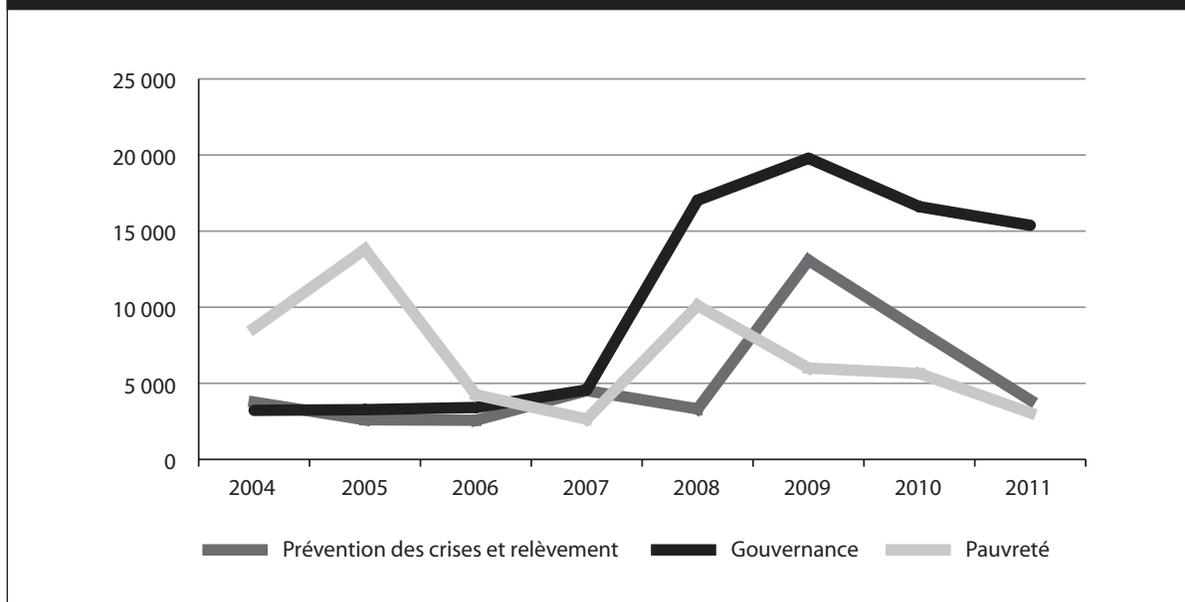
Source: Bureau pays PNUD Côte d'Ivoire

Graphique 16 : Évolution des budgets par domaine d'intervention (en milliers USD)



Source: Bureau pays du PNUD Côte d'Ivoire

Graphique 17 : Évolution des dépenses par domaine d'intervention (milliers USD)



Source: Bureau pays du PNUD Côte d'Ivoire

besoins liés à la conjoncture de la Côte d'Ivoire. L'analyse révèle une tendance à la baisse relative des budgets consacrés à l'axe pauvreté, d'un cycle de programmation à l'autre, au profit de l'axe gouvernance. En effet, de 2004 à 2011, l'axe gouvernance enregistre en part relative, 45% du montant des budgets cumulés sur la période, contre 34% pour l'axe pauvreté et 21% pour l'axe prévention des crises et relèvement.

En termes de dépenses, le montant cumulé sur la période 2004-2011 est de 179 629 000 USD, pour un budget cumulé de 207 563 000 USD, soit un taux moyen d'exécution de 86%. L'exécution budgétaire annuelle du CPAP est en moyenne supérieure à 80% durant la période 2007-2010, à l'exception de l'année 2009, pour laquelle le taux a été de 68% mais avec un niveau de dépenses jamais réalisé par le bureau pays, soit 40 millions de dollars (3ème rang au niveau régional).

En termes tendanciels, l'évolution des dépenses en part relative tend également à baisser d'un cycle de programmation à l'autre, de l'axe pauvreté au profit des axes gouvernance et prévention des crises et relèvement. Ce sont les ressources du *Global Fund to Fight AIDS* qui ont permis une exécution plus élevée des dépenses de 2004 à

2006 sur l'axe pauvreté. De 2007 à 2011, le panier de fonds et les autres conventions signées avec les bailleurs dans le cadre de l'organisation des élections présidentielles et législatives, ont dynamisé l'exécution des dépenses sur l'axe gouvernance.

En conclusion, les affectations budgétaires et les niveaux de dépenses reflètent assez sensiblement les fluctuations conjoncturelles qu'a connues le pays sur la période. Les ressources mobilisées aussi bien sur fonds propres qu'auprès des donateurs ont atteint un pic en 2008-2009, suite à la signature de l'Accord politique de Ouagadougou et l'espoir d'organiser les élections présidentielles. Il n'en demeure pas moins que le Bureau pays dépend fortement des fonds mobilisés auprès des autres partenaires techniques et financiers, notamment l'Union Européenne et le Japon, en termes de volumes des montants versés et en termes de régularité des versements.

S'inscrivant dans la suite du présent chapitre, les chapitres suivants évaluent les contributions apportées par le PNUD aux résultats de développement dans le pays, ses approches spécifiques et ses avantages comparatifs, ainsi que les efforts faits par le Bureau pays pour promouvoir les valeurs des Nations unies.

Chapitre 4

CONTRIBUTION DU PNUD AUX RÉSULTATS DE DÉVELOPPEMENT DU PAYS

Ce chapitre évalue la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité des contributions du PNUD aux résultats de développement de la Côte d'Ivoire, en suivant la structure du Programme de pays et de son cadre de résultats. Pour chaque composante du Programme, les résultats spécifiques sont d'abord analysés et discutés en détail, puis sont présentés de façon sommaire par rapport aux critères d'évaluation, au sein de chaque composante.

Au cours de la période 2003-2012, le Programme a connu une série d'ajustements dont l'objectif était de prendre en compte l'évolution des besoins et des priorités du pays. Ainsi, aux deux domaines thématiques institutionnels du PNUD que sont la réduction de la pauvreté et la gouvernance démocratique, s'est rajouté celui de la prévention des crises et du relèvement (PCR), au cours du cycle intérimaire 2007-2008, afin d'appuyer le Programme de sortie de crise (PSC) du gouvernement, dans le cadre de l'APO.

Le Programme a de nouveau été ramené à deux thématiques en 2011, suite à plusieurs missions du PNUD siège en 2011¹⁸. Pour ce qui est de la thématique de l'environnement et de l'énergie, celle-ci est incluse dans l'axe pauvreté au même titre que la lutte contre la VIH/SIDA. Quant à la gouvernance, elle intègre désormais les activités de PCR mais ces dernières feront l'objet d'une section indépendante dans le rapport dans la mesure où elles ont constitué une composante indépendante jusqu'à fin 2011. La question du genre et de l'équité, appréhendée de manière transversale par le Programme, sera intégrée dans les sections appropriées du présent chapitre.

Par ailleurs, l'analyse fera la distinction entre les effets obtenus à un niveau stratégique (suite à des activités de renforcement des capacités institutionnelles en matière de planification, programmation, mise en œuvre et suivi-évaluation des actions de développement) et ceux au niveau opérationnel résultant d'activités directes d'amélioration des conditions de vie des populations ou des milieux dans lesquelles elles vivent.

4.1 REDUCTION DE LA PAUVRETE EN VUE DE L'ATTEINTE DES OMD

4.1.1 PRINCIPALES CONTRIBUTIONS DU PNUD AUX DIFFÉRENTS EFFETS ATTENDUS

Au titre du renforcement des capacités des institutions gouvernementales et des collectivités locales en matière de gouvernance économique, et de développement de politiques et stratégies pro-pauvres intégrant l'égalité des sexes

Sur le plan stratégique, le PNUD a développé de solides partenariats avec le gouvernement ivoirien, même aux plus forts moments de la crise, de 2008 à 2010, et l'a continuellement accompagné, sur toute la décennie, dans l'élaboration de politiques et de stratégies de développement, en faveur des pauvres, mais également pour l'intégration des OMD au niveau central et local. Ces appuis ont doté le gouvernement d'outils qui ont amélioré la coordination de l'action gouvernementale, permis de mobiliser des ressources et renforcé les capacités nationales en matière de planification et de prévisions. En effet, les matrices d'action sectorielles de la stratégie de réduction de la pauvreté ont pu être élaborées,

18 Mission d'évaluation inter-agences à la demande du Conseil de Sécurité du 1er au 14 mai 2011; mission du BCPR visant à repositionner les activités de PCR dans le nouveau contexte en juin 2011 et une mission conjointe RBA/BCPR/BOM/BDP pour le recentrage du programme du PNUD à court et moyen termes, fin 2011.

de même que quatre versions du document stratégique de réduction de la pauvreté (DSRP) et le Plan National de Développement (PND) ont été produites. Le PNUD a apporté son appui à toutes les étapes qui ont consisté en :

- la préparation du DRSP intérimaire en 2001
- la finalisation du premier DRSP complet en 2002
- l'examen de la mise en œuvre et son actualisation en 2007
- l'élaboration de la stratégie nationale basée sur les OMD prenant en compte les recommandations de l'Accord politique de Ouagadougou
- la préparation du deuxième DSRP complet en 2009
- son actualisation et mutation en PND en 2011 et
- la finalisation du PND en 2012

L'intégration des OMD dans les DSRP et le suivi des indicateurs ont permis d'avoir une mesure des progrès réalisés vers l'atteinte des OMD, mais également de déterminer les secteurs qui ne disposaient pas de données statistiques récentes ou fiables. Deux rapports nationaux sur les OMD ont été publiés en 2003 et en 2010 avec l'appui du PNUD.

Les outils de ciblage et de suivi des indicateurs de pauvreté sont désormais disponibles et le dispositif de suivi-évaluation de la SRP est effectif. Le dernier suivi en date est celui réalisé dans le cadre d'un atelier à Yamoussoukro en février 2012 dont l'objectif était d'évaluer la mise en œuvre de la stratégie de réduction de la pauvreté, sur la période 2009-2011.

Par ailleurs, en 2010, le Bureau pays et le Centre de services régional de Dakar ont également fourni un appui substantiel au ministère de l'Économie et des Finances dans la préparation du Cadre des dépenses à moyen terme, nécessaire à la mise en œuvre du DRSP et domaine

de prédilection, traditionnellement réservé à la Banque mondiale et à l'Union Européenne.

Au niveau sectoriel, le renforcement des capacités s'est également traduit par des appuis techniques à la formulation de politiques, de stratégies et de programmes (emploi, VIH/sida, gestion intégrée des ressources en eau, environnement, éducation, agriculture, etc.).

Au niveau local, un plan de développement intégrant l'approche basée sur les droits de l'Homme, la lutte contre le VIH/SIDA et le genre a été élaboré de façon participative pour la ville de Tiassalé (voir annexe 8), laboratoire de l'application des OMD en Côte d'Ivoire. L'appui du PNUD a permis l'élaboration d'un document de diagnostic définissant une situation référentielle, et d'un plan stratégique de développement de la ville dont l'objectif est de réussir à inverser les tendances actuelles.

Sur la question du genre, le Programme a joué un rôle important dans l'appui institutionnel apporté au ministère de la Famille, de la Femme et de l'Enfant, notamment pour des interventions visant à améliorer leurs performances. Au plan institutionnel, une instance nationale genre, devenue la Direction de l'égalité et de la promotion du genre (DEPG) a été créée au sein du ministère en 2006, avec pour mission de veiller au respect de l'équité et de coordonner les actions en matière de genre et des violences basées sur le genre. De même, le Projet d'appui à l'intégration du genre dans le processus électoral ivoirien ainsi que le Programme de renforcement des capacités des femmes ivoiriennes élues locales ont contribué à la participation effective des femmes à la prise de décision étant entendu que celles-ci ne participent que faiblement aux processus électoraux, tant comme électrices que comme candidates.

Le genre a fait l'objet d'actions spécifiques qui ont été mises en œuvre pour continuer d'améliorer les réponses et les impacts des actions de sortie de crise du PNUD en Côte d'Ivoire. Les principaux résultats se rapportent à :

- La mise en place des cellules genre au sein de 14 ministères techniques, avec plus ou moins de succès, certaines n'étant actuellement pas actives.
- L'appui à la mise en place d'un centre d'excellence pour les femmes dans la région de Man, particulièrement affectée par le conflit, dont les activités portent sur l'information, la sensibilisation sur les droits de l'Homme et sur les violences faites aux femmes ainsi que sur l'identification des personnes et groupes vulnérables, en collaboration avec d'autres agences du SNU.
- Le renforcement des connaissances nationales en genre et la vulgarisation de la résolution 1325 tant au niveau de son contenu que de ses implications, en vue de son appropriation et de sa mise en œuvre par les divers acteurs du développement : gouvernement, société civile notamment autorités politiques, administratives, judiciaires, religieuses et traditionnelles et populations locales.
- L'émergence d'une coalition d'organisations féminines pour une meilleure prise en compte de leurs intérêts dans les processus de sortie de crise.
- L'appui à des actions préparatoires pour la participation des femmes aux processus électoraux à travers l'organisation de 3 ateliers régionaux, activités mises en œuvre avec l'ONG internationale *Search For common Ground*, à Guiglo, Bouaké et Abidjan.
- La mise en place d'un sous-bureau de l'UNIFEM en Côte d'Ivoire, opérationnel depuis octobre 2007.

Au titre de l'amélioration des sources de revenu des populations vulnérables (jeunes, femmes, PDI) et des communautés locales

A ce niveau, il faut retenir que l'appui direct du PNUD s'est fait sous plusieurs angles: le PNUD est intervenu dans le renforcement des capacités techniques et organisationnelles des communautés locales et spécifiquement des femmes ou groupes féminins, en vue de développer des activités

génératrices de revenus (AGR) pouvant leur permettre de se prendre en charge et de contribuer activement au développement économique de la nation. En effet, la mobilisation de ressources pour la création d'AGR au profit d'associations ou groupements de femmes à travers des projets de réduction de la pauvreté a été menée pour répondre à la recrudescence post-crise de la pauvreté en Côte d'Ivoire. Cependant ces activités génératrices de revenus en faveur des femmes ont été le plus souvent des actions ponctuelles et n'ont pas vraiment préparé la relève pour permettre leur pérennisation. En effet, la question de durabilité se pose particulièrement pour les activités agricoles qui nécessitent d'autres formes d'accompagnement telles que la mise en place d'une chaîne de valeurs tenant compte de la conservation, transformation et de l'écoulement des produits. Par exemple dans plusieurs zones du pays (Odienné, Korhogo, Guiglo, Tabou, Bouna, etc.) les femmes ont des problèmes de conservation et d'écoulement de leurs produits.

L'appui du PNUD a également concerné le renforcement des capacités techniques et financières des populations déplacées internes (PDI), celles retournées dans leurs zones, et des communautés d'accueil pour mener des activités de relèvement communautaires, par le biais de séminaires de renforcement des capacités techniques des populations, puis par le financement d'activités de soutien à la sécurité alimentaire. Les Projets ABRIS, NERICA CBSS, ont permis de financer des microprojets dans ce sens dans les zones durement affectées par la crise depuis 2002, et ont contribué à la réduction de l'exode rural et à l'amélioration des conditions de vie des bénéficiaires ainsi qu'à leur sécurité alimentaire. En effet, la mise en œuvre du projet CBSS-NERICA depuis 2001 a permis de produire 7 482 tonnes de semences sur des parcelles communautaires et individuelles, sans apport d'engrais, par 7 401 producteurs dont 77% de femmes, regroupés en 139 associations ou coopératives dans 24 départements, 41 sous-préfectures et 137 localités. Ce projet a permis aux femmes bénéficiaires d'acquérir une certaine indépendance économique et de sécuriser l'alimentation de la famille grâce à la précocité de la variété

Encadré 1 : Expérience du village de Zouan Houien

Après une certaine accalmie suite à la guerre, à Zouan Houien, dans l'Ouest du pays, la collaboration du PNUD, en 2004, à la demande du Père Jean-Louis de la Mission Catholique des Frères Capucins, a consisté au financement (intrants et encadrement technique) d'un projet rizicole de 100 000 USD, piloté par la mission elle-même. La première phase a appuyé 2 376 ménages et a consisté en la fourniture de semences (30 tonnes) et un soutien technique aux cultivateurs qui se sont par la suite organisés en coopérative, suite aux encouragements du PNUD, pour l'aménagement de bas-fonds rizicoles en dehors du village. L'année suivante, l'appui a été reconduit et a concerné 3 600 ménages supplémentaires. Ces appuis fournis par le PNUD ont permis :

- de réduire l'insécurité alimentaire des populations en leur permettant de cultiver les produits de base à leur alimentation,
- d'engendrer des revenus issus de la commercialisation des excédents produits (vente de 55 tonnes de maïs au CICR, 53 tonnes de semences de riz à l'ONG Caritas et 30 tonnes de riz pluvial à la FAO)
- de développer une activité agricole nouvelle (culture des bas-fonds qui était méconnue dans la région) et apporter les connaissances techniques nécessaires
- d'occuper sainement les populations avec du travail
- de contribuer à réduire le banditisme et l'insécurité qui régnaient dans la zone
- de mettre fin aux spéculations des prix des denrées alimentaires auxquelles ces populations étaient soumises et qui subissaient une concurrence déloyale de la part des pays limitrophes (Guinée et Libéria)

La coopérative ainsi créée (COPAFAN) compte 25% de femmes, chefs de famille. Elle n'est pas encore viable économiquement et a de plus été affaiblie par les effets de la crise postélectorale (et a donc nécessité un nouvel appui du PNUD en 2011 qui a profité à 3 700 ménages) mais elle a réussi à mobiliser d'autres sources de financement dont un financement de la diaspora ivoirienne. De plus, elle a fait des émules puisque six autres coopératives se sont créées sur le même modèle. Aux dires du Père Jean-Louis, la présence et l'accompagnement du PNUD, seul organisme à être resté sur place au plus fort de la crise, ont été déterminants pour éviter que la région de Zouan Houien ne sombre dans une zone de non droit et qu'elle soit la proie de spéculations sur les prix agricoles qui auraient affecté davantage une population fortement meurtrie par les conflits. Le PNUD a également permis de ramener la confiance et l'espoir des populations mais aussi, grâce à l'assistance apportée, de les aider à réintégrer leur zone d'origine et à reconstruire leur capital de production. La cohésion sociale a en outre été renforcée par la création d'un sentiment d'appartenance au sein des communautés.

des semences cultivées qui arrivent à maturité en période de soudure, c'est à dire au moment où la nourriture fait défaut dans les villages¹⁹.

De nombreuses femmes et jeunes appartenant à des groupes vulnérables défavorisés ont bénéficié de financements, de formations puis d'une insertion socioprofessionnelle dans le cadre de cet appui à la réduction de la pauvreté (à travers les projets *1000 Micro-projets*, *Emploi jeunes*, *PALCP*, *ABRIS* et *PARP/OMD*). L'appui à ces populations vulnérables a eu une large couverture au niveau national. Cependant, les microprojets visités dans la région du Poro (Nord de la Côte d'Ivoire), lors de la phase de terrain de l'évaluation, ont démontré combien l'action du PNUD avait été salutaire, dans le cadre de la réduction de la pauvreté, la sécurité

alimentaire et la cohésion sociale. Le PNUD y a financé plusieurs projets communautaires d'AGR tels que l'octroi de trois taxis motos, la réhabilitation de plusieurs sites de fabrication de produits locaux de grande consommation (savon de Nîmes, beurre de karité) ; la mise en place de fermes avicoles et porcines, le soutien à la production de maraichers, de céréales (riz, maïs), la fourniture de motoculteurs, de décortiqueuses de riz, de batteuses, de broyeuses et autres kits techniques selon le type d'activité menée, l'installation d'une unité de traitement des noix de cajou, l'appui aux cantines par l'organisation technique des ressources humaines et la fourniture d'intrants et le renforcement des capacités (sans exclusion) des groupes bénéficiaires. Toujours, sous l'impulsion du PNUD, des politiques et initiatives de réduction

19 Mission d'évaluation dans la période postélectorale du projet CBSS-NERICA 26 septembre – 1^{er} octobre 2011.

de la pauvreté axées sur l'équité du genre ont été consolidées à la base, avec l'implication du secteur privé. Par exemple, des initiatives et activités de production/commercialisation et de protection de l'environnement mettant l'accent sur la dimension genre ont été développées et mises en œuvre.

Le PNUD a dans le même cadre, réduit les souffrances des populations en appuyant la production de cultures maraîchères et celle du riz (en 2011, dans le cadre du projet NERICA CBSS, 30 hectares au total ont été emblavés dont 20 dans la région du Hautassandra et 10 dans la région des Savanes au profit de 449 paysans.)²⁰, la transformation du karité en beurre, des noix de Nîmes en savon et le financement et l'appui technique à l'élevage de porcs ou de volailles.

Les projets visant les groupes vulnérables ont eu de multiples effets positifs sur les populations bénéficiaires, outre la satisfaction des besoins alimentaires, celle de retrouver ainsi confiance en elles et une dignité dans le travail. La stratégie d'adaptation des projets aux besoins locaux (en fonction des spécificités de chaque région), a fortement contribué à leur succès. Les mêmes résultats et effets sur les populations ont pu être observés au niveau d'autres régions, celles des Lagunes (Sud), du Gontougo (Est) et du Gbêkê. (Centre), de même pour la région des Montagnes (Ouest), selon les informations collectées et analysées.

La contribution du Programme à l'emploi des jeunes s'est traduite sous la forme d'un appui direct à l'Agence d'études et de promotion de l'emploi (AGEPE) pour la production de statistiques sur l'emploi en vue de mieux cerner les chiffres des demandeurs potentiels d'emploi et d'améliorer les prévisions. L'AGEPE a aussi bénéficié d'un financement pour équiper l'Observatoire de l'Emploi et organiser un séminaire toujours sur le thème de l'emploi. Cela a eu pour conséquence, la réorganisation de ses services, la relance du processus de

production de statistiques, une meilleure analyse et une programmation plus juste de l'emploi. Ces actions ont contribué à l'insertion professionnelle des jeunes diplômés. De même, le PNUD a participé à la formation professionnelle et l'installation des sortants, comme ce fut le cas des jeunes filles issues des Instituts de formation et d'éducation féminines (IFEF) et des jeunes dits à risque, réinsérés grâce au projet « Emploi jeune »²¹.

Conscient de la nécessité de préserver voire d'améliorer les résultats de l'État en matière d'éducation pour tous, le gouvernement, lors de sa déclaration de politique en 1998, a opté pour un Programme intégré de pérennisation des cantines scolaires (PIPSCS), appuyé par le PNUD et le PAM. Il s'agissait d'aider les communautés rurales et péri-urbaines à mettre en place un mécanisme de sécurité alimentaire, en complément de l'aide humanitaire, au profit de leurs cantines, en développant des AGR après que les bénéficiaires aient reçu les formations techniques appropriées, le matériel nécessaire et des semences. Les expériences en matière de pérennisation des cantines scolaires en milieu rural semblent des plus réussies. A titre d'exemple, 80% des 12 000 personnes qui constituent l'un des villages bénéficiaires (Teforo), tirent leurs subsistances de la production communautaires de cultures vivrières. Cette activité a permis d'assurer l'alimentation de 200 élèves par jour pendant sept mois sur les neuf qui compte l'année scolaire. Cependant, l'ouverture des cantines a engendré d'importantes charges récurrentes annuelles, charges que ni l'État, ni les partenaires financiers, ni a fortiori les seuls parents d'élèves, ne peuvent s'engager à supporter de façon pérenne.

Au titre de la protection et la gestion durable de l'environnement

Les interventions du PNUD en matière d'environnement ont été timides au cours de la période 2003-2007 du fait de l'insuffisance des ressources

20 Mission d'évaluation des outils de production, projet CBSS, période post-électorale 26 septembre – 1^{er} octobre 2011.

21 A titre d'exemple, les activités de conservation et de commercialisation des produits de la pêche initiées par une organisation de jeunes de la commune de Port-Bouët (Abidjan) ont également bénéficié du soutien du Programme qui a permis à 43 d'entre eux d'obtenir un revenu moyen minimum de 75 000 FCFA par mois. income of 75,000 FCFA per month.

pour apporter les réponses adéquates. Plusieurs d'entre elles ont été réalisées à la demande du gouvernement ivoirien mais n'ont pas été inscrites dans un cadre global et cohérent. Cependant, à partir de 2009, un programme d'appui à la protection de l'environnement et à la gestion durable des ressources naturelles a été mis en œuvre. Il a permis l'actualisation de la politique de gestion intégrée des ressources en eau, une révision de la politique de la forêt, l'élaboration d'une stratégie de développement durable et d'une stratégie de prévention et de gestion des risques des catastrophes, le renforcement des capacités sur la gestion axée sur les résultats, de traiter les questions liées au changement climatique au mécanisme de développement propre (MDP) ainsi que le lancement de l'initiative REDD+. En outre, le PNUD a géré 1 080 000 USD des fonds FISDES pour la gestion du parc de Tai dans le cadre de la réhabilitation des infrastructures d'écotourisme et des infrastructures de recherche avec notamment l'appui de l'Office ivoirien des parcs et réserves. Le projet de micro-financements du FEM a poursuivi ses activités qui ont contribué au renforcement des capacités des ONG et organisations de base communautaires. Ces interventions ont contribué à clarifier les actions à entreprendre et les cadres institutionnels qui devraient permettre une gestion plus durable dans ces secteurs.

Ainsi, la Côte d'Ivoire s'est dotée d'un cadre institutionnel et réglementaire en matière d'environnement et de gestion durable des ressources naturelles. Cependant, la mise en œuvre et l'application des textes législatifs rencontrent des difficultés dues à l'insuffisance des moyens humains, matériels et financiers, aggravées par la situation de conflits qui a favorisé un usage illégal (braconnage, trafics, rente de guerre) ou une surexploitation de ces ressources.

Au niveau opérationnel, le programme de micro-financements du Fonds pour l'environnement mondial a contribué à une plus grande responsabilisation des communautés dans la gestion durable des ressources naturelles et à l'amélioration de leur bien-être, autour de 85 projets générateurs de revenus initiés dans les domaines de

la biodiversité, du changement climatique et des eaux internationales. En effet, il a contribué à mener des expériences réussies telles que la réhabilitation des mangroves dans le cadre de préservation de la biodiversité lagunaire à Bingerville et à développer l'apiculture et des techniques de séchage du cacao moins polluantes, dans le cadre de la lutte contre la pollution, la préservation de la couche d'ozone et le changement climatique.

Autre collaboration réussie dans ce domaine a été faite avec la FEREAD. Avec un effectif de 172 membres issus de différentes associations de défense de l'environnement, et membre du comité de pilotage de l'UNDAF, la FEREAD, vieille de 11 ans, couvre la quasi-totalité des régions de Côte d'Ivoire. Cette faitière a bénéficié d'un financement mixte pour *la sensibilisation et la formation des acteurs des organisations de la société civile et du secteur privé sur les impacts du changement climatique, sur la biodiversité, l'agriculture, les ressources en eau, l'érosion côtière, le développement socio-humain*. Le résultat a été une prise de conscience collective du secteur privé sur la nécessité de préserver l'environnement, qui s'est traduit par la mise en place d'un service pour la gestion de l'environnement au sein de la chambre des métiers et d'industrie de Côte d'Ivoire.

Plus particulièrement, le PNUD a financé pour un montant de 5 600 000 FCFA, *le projet de réalisation et de validation de l'étude diagnostique pour la mise en œuvre des mesures d'adaptation et des options d'atténuation des effets du changement climatique*. Cette étude a permis d'accroître l'intérêt des responsables et des populations locales sur la menace que représente le changement climatique.

Au titre de l'amélioration de l'accès durable à l'eau potable, aux infrastructures d'assainissement et aux services pour les populations (femmes et enfants en particulier)

Le PNUD a contribué à l'amélioration des conditions de vie des populations en réhabilitant 100 pompes hydraulique villageoises dans la région du Gontougo, le long de la frontière entre la Côte d'Ivoire et le Ghana. Les effets de cette action se sont traduits en termes de satisfaction

des populations, par un allègement du fardeau de la collecte de l'eau pour les femmes et fillettes, une amélioration de la santé par diminution des maladies d'origine hydrique liées à la consommation de l'eau de marigot. Un partenariat avec l'Office National de l'Eau Potable (ONEP) a aussi permis l'extension du réseau d'eau potable dans les quartiers défavorisés de la ville d'Abidjan.

Au titre de l'amélioration de l'offre de services de prévention et prise en charge des personnes infectées et affectées par le VIH améliorée

Des groupes vulnérables identifiés (femmes, jeunes à risque, OEV, personnes affectées par le VIH/SIDA), réunis en groupements-coopératives ont pu bénéficier du programme pour le financement de projets visant la cohésion sociale autour du développement local, le soutien aux cantines scolaires et la prise en charge des enfants et personnes rendues vulnérables du fait du SIDA : (PALPC, 1 000 micro-projets, PIP/CS).

De même, en collaboration avec l'ONUSIDA, le PNUD a renforcé les capacités des femmes en les formant sur les techniques de leadership et réponses à apporter face aux violences et discriminations dont font l'objet les personnes infectées et affectées par le VIH. Il a également contribué au développement de la stratégie nationale de lutte contre le VIH/SIDA et à l'opérationnalisation de la réponse multisectorielle et décentralisée adoptée par le gouvernement (2006-2010 et 2012-2015). Ainsi, les capacités nationales en matière de planification, coordination, suivi et évaluation des interventions de lutte ont été renforcées. L'appui du PNUD à la mobilisation de ressources pour le soutien des principaux programmes nationaux de lutte contre les principales maladies que sont le VIH/SIDA, le paludisme et la tuberculose s'est matérialisé également par l'appui à la formulation et à l'exécution en tant que principal bénéficiaire de projets financés par le Fonds mondial en 2002.

Les principales contributions du projet de renforcement de la réponse nationale face au VIH/SIDA en Côte d'Ivoire à travers le Fonds mondial sont les suivantes :

- au niveau de l'implication de la communauté, 162 entreprises ont pu disposer d'un comité de lutte contre le VIH/SIDA, 35 associations religieuses ont bénéficié d'un appui, plus de 1875 orphelins et enfants vulnérables ont bénéficié d'une prise en charge à travers le soutien à des ONG spécialisées dans la prise en charge, et 46% des jeunes de 15 à 24 ans utilisent systématiquement le préservatif,
- au niveau de l'amélioration de l'accès au conseil et dépistage volontaire, l'ouverture de 48 centres spécialisés et la formation de 465 personnes ont permis de dépister plus de 106 442 patients pour le test du VIH,
- la prévention de la transmission du VIH de la mère à l'Enfant, l'ouverture de 35 centres de PTME a permis à plus de 1838 femmes et de 1526 enfants de bénéficier de la prophylaxie ARV dans le cadre de ce projet,
- dans le cadre de la décentralisation/déconcentration de la prise en charge, le projet a aussi permis d'améliorer la qualité et l'accès à une prise en charge globale des PIAVIH par la création, dans 14 régions sanitaires supplémentaires, de centres de prise en charge par les ARV et, dans 40 districts sanitaires, de centres de prise en charge des infections opportunistes. Au total, plus de 17 561 personnes ont bénéficié de traitement ARV

En parallèle à ses appuis directs dans le cadre de projets, le Bureau pays du PNUD a joué un rôle catalytique non négligeable au cours de la période d'évaluation. En effet, suite à l'élaboration de la troisième génération du DSRP et à la demande du gouvernement ivoirien, le PNUD a organisé une table-ronde rassemblant les partenaires financiers, en vue de mobiliser les ressources financières nécessaires à sa mise en œuvre. Un exercice similaire est attendu du PNUD pour la mise en œuvre du Plan national de développement (PND). Le plaidoyer mené par le PNUD auprès du MEMPD a permis d'inscrire Tiassalé comme ville pilote pour la localisation des OMD. De même, il a suscité l'engagement de certains partenaires au développement, comme la mairie de Tiassalé, la Banque mondiale,

l'UNICEF, l'ONU CI, l'UNFPA, l'ONG *Save the Children* et l'ONUSIDA pour intervenir dans cette initiative. C'est aussi grâce au PNUD que le Japon a été rejoint par l'Union Européenne en 2006 avec un appui visant la pérennisation de 200 cantines dans les zones CNO et que le Projet d'appui à la pérennisation des cantines scolaires (PAPCS) est devenu une réalité palpable. Le PAPCS a été achevé en mai 2009 et toutes les analyses et évaluations montrent que les acquis obtenus pourront être renforcés, en mettant l'accent sur le paradigme du développement local et communautaire, avec les groupements féminins au centre de l'initiative. En pratique, il s'est avéré que la durée de vie de 30 mois du projet était insuffisante pour assurer la pérennité de l'initiative et qu'une période d'exécution plus longue aurait permis de consolider les résultats obtenus et constituer un véritable levier pour la transition post-crise dans les zones ciblées. Depuis janvier 2010, l'Union Européenne a consenti à financer cette extension, au travers d'une action nommée : « Consolidation du processus de pérennisation des cantines scolaires dans les zones d'insécurité alimentaire ». Cette action entend contribuer de manière globale à la reconstruction du système éducatif ivoirien et à la réduction de la pauvreté par l'amélioration du taux de scolarisation et de rétention, en particulier des filles, dans les zones de forte insécurité alimentaire et fortement affectées par la guerre, et à l'insertion économique des femmes. Les activités ont consisté en :

- l'appui à l'étude cartographique des cantines et groupements susceptibles d'apporter un soutien aux cantines grâce à leurs activités ;
- un suivi des achats et distribution des intrants ;
- l'identification des groupements bénéficiaires des équipements ;
- un suivi de la distribution des équipements et organisation des sessions de formation à l'utilisation et à l'entretien ;
- l'organisation de sessions de recyclage des machinistes formés ;
- un suivi des activités des opérateurs d'appui formation ;
- un suivi des activités de lutte contre le VIH SIDA ;
- la participation à l'organisation de la session de formation des alphabétiseurs endogènes ;
- un suivi de l'alphabétisation des apprenants ;
- l'organisation de séminaire de renforcement des acteurs locaux en gestion, suivi et évaluation de projets de développement ;
- l'organisation et animation de comités locaux de suivi des activités du PAPCS ;
- a sensibilisation continue des groupements financés et séance de travail dans de nouveaux groupements approvisionnant déjà leurs cantines ; et
- l'appui à l'Analyse et l'amendement du projet de document programme sur la politique nationale d'alimentation scolaire en Côte d'Ivoire.

C'est également grâce au PNUD, par l'intermédiaire de son Conseiller politique et stratégique, que les capacités de négociation du gouvernement (notamment avec le FMI) ont été renforcées avec l'élaboration d'un modèle de simulation capable de déterminer l'impact de mesures politiques adoptées. De même, une étude basée sur l'approche par les revenus pour l'analyse de la pauvreté a remis en question quelques idées reçues en la matière et permis à l'INS de corriger certaines données relatives à la pauvreté.

4.1.2 PERTINENCE

De façon globale, il ressort de l'évaluation que les interventions du PNUD sur la période 2003-2012 sont restées alignées sur les besoins de développement du pays, qu'il s'agisse de besoins planifiés dans le cadre de la stratégie nationale de développement ou de besoins nés des circonstances créées par la situation de crise qu'a vécu le pays depuis 2002. Le programme Pauvreté et OMD du PNUD a été d'un apport considérable dans l'élaboration de politiques, de stratégies spécifiques en faveur des femmes et des jeunes en particulier, de mécanismes d'accès aux services

sociaux de base et d'ouverture d'opportunités de production et d'accroissement des revenus. Les résultats obtenus à ces différents niveaux sont pertinents dans la mesure où ils s'inscrivent parfaitement dans le cadre des priorités nationales du pays, telles qu'elles ressortent des quatre générations de DSRP et du PND depuis 2012.

Les interventions du PNUD ont été conformes aux besoins et attentes des institutions centrales, des populations et des autorités locales. Les résultats de la composante Réduction de la pauvreté-environnement – VIH-SIDA et OMD, pour leurs effets induits sur les populations bénéficiaires contribuent à la poursuite des OMD. Les réalisations opérationnelles ont eu un impact direct sur l'ensemble des OMD. La pertinence au niveau des bénéficiaires est aussi un enjeu de taille dans la mesure où ils font l'objet de l'évaluation de l'effet des interventions. Ainsi, l'appui du PNUD aux populations de la région du Poro par exemple, apparaît plus que pertinent car, avec le taux de pauvreté le plus élevé du pays (77,3% contre 40,3% en 2002), cette région nécessite à la fois des interventions qui relèvent de l'humanitaire (sécurité alimentaire, nutrition, relèvement communautaire, sécurité, restauration de l'autorité de l'État) et du développement (relance de l'économie face à la paupérisation généralisée).

4.1.3 EFFICACITÉ

La mise en œuvre du Programme a donné des résultats probants en matière de renforcement des capacités de l'État et de ses institutions mais également des populations. Cependant, en confrontant les effets sur les bénéficiaires du programme de réduction de la pauvreté-environnement – VIH-SIDA et OMD aux résultats qui en étaient escomptés, il en est ressorti de résultats assez mitigés au niveau opérationnel en raison de l'absence de masse critique des interventions pour engendrer un impact significatif, et la modestie des financements octroyés pendant une durée trop limitée. D'autre part, la situation de crise dans les zones les plus touchées, a en outre parfois annulé les résultats positifs obtenus. De même, le choix des bénéficiaires, le suivi n'ont pas toujours

été réalisés dans des conditions optimales. Le saupoudrage des projets et le désir du PNUD d'être partout à la fois, ont par endroit, constitué un frein à l'efficacité des interventions.

4.1.4 EFFICIENCE

La variation du volume de financement des composantes gouvernance, pauvreté, crise et relèvement entre le CPAP 2004 et le CPAP 2011, s'est faite à l'avantage du portefeuille de la gouvernance où sont domiciliées les ressources ayant contribué au financement des scrutins électoraux (2009-2010) qui ont aidé le pays à sortir de la situation d'exception dans laquelle l'avait plongé la crise de 2002. Pour la même période, les ressources budgétaires dédiées à la composante Pauvreté ont connu une baisse en volume. Cependant, les activités de réduction de la pauvreté n'ont pas perdu leur position d'actions de développement.

Alors que la stratégie de proximité déployée, à partir de 2008, par l'établissement de sous-bureaux de terrain sur l'ensemble du territoire, a permis au PNUD de faire un usage relativement rationnel et efficient du modeste budget (comparé au volume de financement des volets gouvernance et PCR) destiné au volet pauvreté, les retards signalés dans la mise à disposition des financements, en raison de la lenteur et la lourdeur des procédures ont parfois compromis le bon déroulement de certains projet et la faiblesse de la coordination entre les différents partenaires sur le terrain a parfois entraîné des redondances en termes d'intervention et ont par conséquent été une limite à cette efficacité.

4.1.5 DURABILITÉ

Eu égard les effets et la stratégie de pérennisation mise en place grâce à l'appropriation des projets par les populations bénéficiaires, certains projets communautaires et même individuels présentent des modèles de financement pérennes. A titre d'exemple, nous pouvons citer le financement de la faitière des associations de Karakoro (projet communautaire) et celui de la porcherie de Fronan (projet individuel). Aussi notons-nous le

projet rizicole de Zouan- Houien qui reste un cas patent d'appropriation par les populations locales elles-mêmes. Le mécanisme de pérennisation mis en place est déjà fonctionnel. Il bénéficie en partie de l'appui financier de partenaires européens de la Mission des Capucins. Aussi est-il envisagé la création de sept nouvelles coopératives sur le même modèle dont une a déjà obtenu des financements de la part d'ivoiriens issus de la diaspora.

Cependant, dans de nombreux cas de figure, le manque de mécanismes d'accompagnement, l'absence de suivi post-projet et le recours à une approche non holistique des microprojets, ainsi que le retrait souvent perçu comme étant trop brutal du PNUD, ont souvent été à l'origine de l'échec de certains projets. A titre d'exemple, le projet d'élevage de poulets de Yezimala qui a échoué et s'est soldé par le partage des poulets entre les bénéficiaires.

4.2 GOUVERNANCE

4.2.1 PRINCIPALES CONTRIBUTIONS DU PNUD AUX DIFFÉRENTS EFFETS ATTENDUS

Les interventions conduites par le PNUD ont permis le renforcement des capacités et la sensibilisation des acteurs de la vie nationale. Elles englobent divers domaines notamment la gouvernance institutionnelle, l'appui au processus de paix, la sécurité et les élections, les droits de la personne, la décentralisation et le développement local.

En matière de gouvernance institutionnelle et d'appui au processus de paix

Les interventions du PNUD ont contribué à un meilleur fonctionnement des institutions démocratiques. Elles se sont illustrées notamment par leur contribution à la compréhension de l'accord de paix, à l'amélioration de la communication gouvernementale par l'appui à la création d'un Centre d'information et de communication gouvernementale (CICG). Par ailleurs, le programme a contribué à l'amélioration de l'organisation du travail parlementaire, notamment par la mise à disposition des groupes parlementaires d'assistants parlementaires, et grâce au renforcement

des capacités de l'Assemblée nationale en matière de procédures législatives et réglementaires. Les capacités des ministères clés (en charge des Finances et du Développement) ont également été renforcées pour une meilleure maîtrise des méthodes et outils de saine gouvernance économique, financière et de prospective. Au regard des relations étroites développées par le Bureau pays avec le ministère du Plan et du Développement, à travers de fréquentes collaborations, on peut affirmer que ces résultats auraient difficilement été atteints en l'absence du PNUD, notamment au plus fort de la crise socio-politique qu'a traversé la Côte d'Ivoire et qui a occasionné le départ de plusieurs partenaires au développement, pour des raisons sécuritaires.

En matière de processus de paix, le PNUD a appuyé la Côte d'Ivoire dans la formulation du plan d'action national de mise en œuvre de la résolution 1325 du Conseil de Sécurité des Nations unies. Cette résolution, qui s'applique en contexte de crise, englobe la prévention et la consolidation de la paix, ainsi que la reconstruction. Elle demande aux Agences de l'ONU et à tous les États membres, d'incorporer le principe d'équité et d'égalité entre hommes et femmes. La résolution 1325 a permis d'organiser une formation sur la sensibilité en conflit, axée sur la capacité des parties prenantes à gérer leurs programmes en y intégrant les défis couramment rencontrés en contexte de crise. Toutefois l'appropriation de la résolution 1325 est restée faible car peu disséminée en Côte d'Ivoire, ce qui pose le défi de la représentativité régionale.

Au titre de l'appui aux processus électoraux participatifs et démocratiques

Au cours des deux cycles de programmation 2003-2007 et 2009-2013, ainsi que pendant la période intérimaire 2007-2008, l'appui du PNUD à l'État en matière de gouvernance démocratique s'apprécie à travers de nombreuses initiatives au plan stratégique, telles que :

- L'appui au processus électoral (PAPE) ;
- L'appui au processus de décentralisation et de participation communautaire ;

- L'appui à la bonne gouvernance économique (MEF Renforcement capacités) ;
- Le renforcement des capacités des organisations décentralisées et locales (PASU) ;
- Le renforcement des capacités des organisations de la société civile et des média pour la promotion des valeurs démocratiques ;
- L'appui au dialogue et à la concertation politique nationale ; et
- Le renforcement des capacités des institutions démocratiques (Appui à l'intégration du genre dans le processus électoral).

Pour le rétablissement de la démocratie et de l'état de droit, la Commission électorale indépendante (CEI) a été techniquement renforcée par le PNUD, notamment pour l'organisation des processus électoraux (élections présidentielles et législatives). Cet appui s'est fait principalement à travers la mobilisation de ressources et la gestion de la contribution des partenaires extérieurs dans le cadre d'un « panier de fonds ». En effet, le PNUD a activement collaboré avec de nombreux acteurs dans le cadre des programmes de sensibilisation lors de l'appui aux élections et dans des activités financées dans le cadre du *Peace Building Funds*.

Par ailleurs, l'assistance électorale fournie par le PNUD à travers la mise à disposition de la Commission électorale indépendante d'experts de haut niveau ainsi que l'appui aux organisations de la société civile et à la Direction de la promotion de l'égalité et du genre (DEPG) ont permis la mobilisation des populations et la participation des femmes au processus électoral. Avec l'appui du PNUD, le réseau Paix et sécurité des femmes dans l'espace CEDEAO (REPSFECO) a organisé en 2010, deux caravanes de sensibilisation afin d'encourager les femmes à participer en tant qu'observatrices aux élections présidentielles. Auparavant, en 2007, le plaidoyer entamé par le PNUD avait abouti à l'approbation et à

la signature par le Président de la République de la Déclaration solennelle de la Côte d'Ivoire sur l'égalité des chances ainsi que l'équité sur genre, document constituant l'instrument d'orientation de la Politique nationale genre en Côte d'Ivoire par lequel découle l'accord sur les quotas de 30% en faveur des femmes pour les postes électifs et administratifs. À l'occasion des élections législatives de 2011, des actions vigoureuses de sensibilisation réalisées par le PNUD ont été menées à l'endroit des femmes leaders, afin de les inciter à présenter leurs candidatures. C'est ainsi que sur un total de 943 candidatures enregistrées (indépendantes et sur liste), 106 candidatures féminines ont été enregistrées, soit 11% de l'effectif total²².

De même, l'appui apporté par le PNUD à l'organisation des États Généraux de la Société Civile en 2009 qui a permis l'élaboration d'une charte de 50 engagements signés par tous les partis politiques, a contribué à renforcer la Convention de la Société Civile Ivoirienne (CSCI). Celle-ci a ainsi gagné en notoriété et en crédibilité aussi bien auprès des bailleurs de fonds et des partenaires au développement de la Côte d'Ivoire qu'auprès du gouvernement, qui en a fait un interlocuteur privilégié sur les questions économiques, sociales et de développement.

En règle générale, le PNUD a eu un apport positif au niveau stratégique en mettant à contribution son expertise en matière de planification, en utilisant une approche participative, en veillant à ce que toutes les composantes de la société notamment les femmes soient incluses dans les processus électoraux, et en facilitant l'accès aux financements grâce à sa bonne capacité de mobilisation de fonds, bien que d'aucuns ont eu tendance à la juger insuffisante. Toutefois, sa contribution en matière d'anticipation (des crises) et de positionnement sur les questions stratégiques telles que le renforcement de la justice, de la presse, la création d'emploi et le traitement de la question foncière, est restée faible.

22 Rapport Annuel 2011 du Plan d'actions du Programme Pays (CPAP).

Au titre de l'appui au processus de décentralisation et de développement local

Dans le but de contribuer effectivement au processus de décentralisation et de développement local qui est un préalable à la redéfinition des fonctions de l'État, le PNUD a mis en place depuis 2003 un programme visant à appuyer la coopération décentralisée à travers le renforcement des capacités des acteurs locaux. C'est ainsi que les élus locaux (y compris les femmes élues) regroupés au sein des organisations faitières que sont l'Union des villes et des communes de Côte d'Ivoire (UVICOCI) et l'Association des districts et départements de Côte d'Ivoire (ADDCI) ont bénéficié d'appui visant à : (i) faciliter l'implication des collectivités dans le processus de sortie de crise (redéploiement de l'administration locale et participation des collectivités territoriales à l'organisation des audiences foraines) ; (ii) réaffirmer le rôle des élus locaux dans la fourniture des services de proximité ; (iii) appuyer la tenue des états généraux de la décentralisation qui ont permis d'effectuer un diagnostic du processus de décentralisation initié à la fin des années 70 et de formuler des recommandations afin d'accélérer sa mise en œuvre ; et (iv) finaliser les textes permettant l'opérationnalisation du processus de décentralisation qui est toutefois resté inachevé. En outre, le PNUD a fourni un cadre afin de tester la collaboration entre le ministère de tutelle et l'UVICOCI ainsi que l'ADDCI et ce, grâce à un partenariat technique avec la MACOM (mission d'appui à la conduite d'opérations municipales), créée dans le cadre du projet PACOM financé par la Banque mondiale. Les maires ont été dotés d'un mécanisme participatif inclusif et opérationnel pour analyser et répondre aux demandes de financement de manière transparente. Étant donné les contraintes à la mise en œuvre du programme au cours de la période de crise, le PNUD a également aidé à explorer les différentes opportunités offertes par la coopération décentralisée en termes de mobilisation des ressources et des partenariats pour le développement local durable, y compris en sollicitant la diaspora ivoirienne. Sur la base de ces expériences fructueuses, un guide pour soutenir la coopération décentralisée réalisé avec le soutien du PNUD est en cours de

développement. Le PNUD a également facilité des échanges d'expériences en matière de coopération décentralisée avec le Mali et le Sénégal.

Par ailleurs, l'expérience réussie du Programme d'appui à la sécurité urbaine a permis au bureau du PNUD de se doter d'une méthodologie en matière de sécurité communautaire.

L'appui au redéploiement de l'administration et à la restauration de l'autorité de l'État (justice, police, gendarmerie, etc.) a permis de contribuer significativement au retour à la normalité, à la sécurité des biens et des personnes, dans les zones CNO et à la réintégration des populations déplacées, ainsi qu'à la reprise des activités de développement. Toutefois, il convient d'indiquer que malgré l'appui du PNUD, l'insécurité dans ces zones reste encore perceptible (présence de coupeurs de route) de même que l'impunité, à cause du faible pouvoir d'action des autorités et des forces de l'ordre redéployées. L'appui du PNUD s'est matérialisé notamment dans le cadre du projet intégré du Fonds ivoiro-suisse de développement économique et social (FISDES) par la réhabilitation physique sélective des bâtiments publics et des résidences des autorités locales, à leur équipement ainsi qu'au redéploiement et *renforcement des capacités* des fonctionnaires et agents de l'État, y compris celles des élus locaux. C'est dans ce cadre que dans la région des Savanes, quatre anciennes préfectures ont été équipées en mobilier et matériel de bureau (fauteuil de direction, amplificateurs, table de réunion, chaises, climatiseurs, etc.), et une école primaire et un lycée ont été complètement réhabilités et équipés. Ces actions directes ont contribué à restaurer l'autorité de l'État dans cette région, à rétrocéder le pouvoir aux autorités préfectorales, à améliorer le taux de scolarisation des élèves et à renforcer le dialogue inter-communautaire et donc de la cohésion sociale.

L'apport spécifique du PNUD s'est aussi orienté vers des activités de renforcement des capacités des services administratifs, des structures de santé, des établissements scolaires et universitaires à travers des activités de recyclage et de formation continue.

Au titre de l'appui à une administration publique plus efficace, transparente et responsable

En sa qualité de partenaire privilégié en matière d'appui à la réforme administrative, le PNUD par son expertise et son appui au niveau stratégique a permis d'élaborer un cadre stratégique de réforme administrative. Il a par ailleurs développé un plaidoyer pour convaincre les hauts décideurs, les ministres et ses collaborateurs, du bien-fondé des bonnes pratiques. Le rapport annuel 2011 du CPAP indique à cet effet l'élaboration et la pré-validation d'une charte d'éthique et d'un code de déontologie de la fonction publique, ainsi que l'actualisation du Plan national de bonne gouvernance et de lutte contre la corruption.

Pour le redéploiement de l'administration et la gouvernance locale, plusieurs initiatives de renforcement des capacités en vue du relèvement communautaire ont été réalisées par le PNUD à partir de son sous-bureau de terrain de Bouaké. Il s'agit notamment de la formation des agents et de l'équipement en matériel informatique de la préfecture et des 4 sous-préfectures de Bouaké, ainsi que la réhabilitation de commissariats et de brigades de gendarmerie mixtes.

Depuis 2006, le PNUD a été la principale organisation ayant continué à soutenir les efforts du gouvernement pour la préparation des textes de lois relatives à la décentralisation. Le PNUD a notamment développé une solide collaboration, particulièrement avec le bureau du Premier ministre, le ministère de l'Économie et des Finances, le ministère du Plan et du Développement, ainsi qu'avec le ministère de l'Intérieur même au plus fort de la crise de 2008 à 2010.

L'apport spécifique du PNUD s'est aussi orienté vers des activités de renforcement des capacités des services administratifs, des structures de santé, des établissements scolaires et universitaires à travers des activités de recyclage et de formation continue (réhabilitation du campus I de Bouaké et les résidences A et E de la cité forestière; équipement du tribunal de Bouaké à travers la réhabilitation de bâtiments administratifs).

Par ailleurs, en matière d'appui à la consolidation de l'efficacité de l'administration publique, les actions initiées par le Bureau pays ont permis une nette amélioration de la connaissance de la situation sécuritaire à Abidjan, à travers l'élaboration de treize diagnostics locaux de l'insécurité et d'une étude sur le sentiment de l'insécurité. Ces études ont contribué à favoriser la mise en place de politiques municipales judicieuses et efficaces de prévention de l'insécurité. Des commissariats de police ont bénéficié de matériels de communication et des équipements informatiques pour une meilleure intervention de proximité. Par ailleurs le Bureau pays a aidé à la mise en place et à l'opérationnalisation de dispositifs de concertation multiculturelle et opérationnelle que sont les comités communaux de sécurité, en vue de la réflexion et de l'action visant la prévention de l'insécurité et la planification locale qui sont des instruments de gestion de proximités des élus locaux avec leurs administrés.

Le PNUD a largement contribué à renforcer les capacités du gouvernement en matière de promotion de la cohésion sociale, de consolidation de la paix et de réhabilitation économique.

4.2.2 PERTINENCE

Les interventions du PNUD en matière d'appui à la gouvernance démocratique au cours de la période 2003-2012 ont été en cohérence avec les stratégies et priorités nationales au niveau central, telles que (i) la nécessité d'accompagner l'APO ; (ii) l'appui technique au processus électoral ; (iii) l'appui au redéploiement de l'administration ; et (iv) le renforcement des capacités des institutions de l'État et des décideurs au niveau central.

Par ailleurs, la contribution du PNUD a été alignée sur les besoins prioritaires des collectivités décentralisées et des élus locaux à travers des actions de formation et d'appui technique.

4.2.3 EFFICACITÉ

Les actions du PNUD ont permis de parvenir à des résultats appréciables tant au niveau de l'État

central qu'au niveau des entités décentralisées. Ainsi, l'appui technique du PNUD a largement contribué à la bonne tenue des élections présidentielles et législatives participatives et inclusives. Le rapport d'évaluation *UNDP positioning in Côte d'Ivoire (2011-2013)* confirme cette contribution du PNUD en affirmant que « *le PNUD a joué un rôle central dans le processus des élections présidentielles, en gérant le panier de fonds des élections et en offrant son assistance à la CEI et aux organisations de la société civile* ». Selon ce rapport, le PNUD a « *su s'adapter chaque fois au changement constant du contexte politique et au calendrier électoral en maintenant le dialogue avec le Premier ministre, la CEI et l'ONUSI. Cela lui a conféré une autorité et une visibilité reconnues par toutes les parties prenantes tant au niveau national qu'au niveau international* »²³. Cette contribution essentielle du PNUD a permis de doter le pays d'instances et d'autorités démocratiquement élues pour promouvoir le développement économique et social. En effet, le PNUD à travers le projet PAPE a efficacement renforcé les capacités des informaticiens de la CEI à travers la mise à disposition de consultants internationaux de haut niveau. Par ailleurs le PNUD a largement contribué à mettre les femmes au centre du processus électoral en 2010.

L'efficacité de l'action du PNUD s'observe aussi à travers les actions de renforcement des capacités au profit des administrations publiques, des collectivités locales et des organisations de la société civile (OSC). L'appui au redéploiement de l'administration et à la restauration de l'autorité de l'État dans les zones ex-rebelles constitue par ailleurs une contribution réussie du PNUD au renforcement de la gouvernance, de même que la formation des acteurs locaux et des groupements villageois de producteurs en vue de la gestion autonome et pérenne des cantines scolaires.

Toutefois, l'efficacité en matière de restauration de la sécurité urbaine à travers le PASU reste très faible, en raison du manque de visibilité des actions de ce projet dans les communes de l'intérieur du pays. Par ailleurs, l'implication récente du PNUD

dans les questions liées au renforcement de l'État de droit et de la justice reste à améliorer.

L'efficacité des actions du PNUD s'observe principalement dans les actions de renforcement des capacités, domaine dans lequel il dispose d'avantages certains et reconnus de tous.

4.2.4 EFFICIENCE

A travers l'organisation de la table ronde des bailleurs et la gestion du panier de fonds pour le financement des élections présidentielles, le PNUD a organisé et encouragé la contribution de nombreux bailleurs de fonds pour le soutien aux initiatives de sortie de crise en Côte d'Ivoire. La mutualisation des moyens de financement a largement contribué à l'utilisation optimale de fonds mobilisés même si des problèmes de gestion et d'élaboration de rapports ont été signalés.

Par ailleurs, l'efficacité des interventions du PNUD s'apprécie à travers la coordination des actions des partenaires au développement sur le terrain, notamment par l'action synergique des sous-bureaux de terrain sur les autres acteurs. Ainsi, dans la région de Bouaké, le sous-bureau assure la coordination des interventions des partenaires au développement après le départ de l'OCHA de la zone. Dans la région des Savanes, le sous-bureau de Korhogo a fait ses preuves en matière de mobilisation des agences de coopération et des agences d'exécution de projets (cabinets d'étude et ONG locales) pour l'accompagnement des initiatives de renforcement de la gouvernance locale et de la participation communautaire. Dans la région, le PNUD a eu un effet d'entraînement sur les actions des autres agences des Nations unies, ainsi que sur les opérateurs locaux des projets spécifiques.

4.2.5 DURABILITÉ

Si l'efficacité de l'appui du PNUD à la promotion de la gouvernance démocratique et à la participation communautaire est généralement reconnue

23 UNDP positioning in Côte d'Ivoire (2011-2013) p. 10-11.

par tous, la pérennité des résultats acquis à travers les actions conduites sur le terrain n'est pas toujours assurée dans la grande majorité des cas, en raison de certains facteurs tels que l'insuffisance du suivi et de l'évaluation des actions de renforcement de capacité (problème d'appropriation réelle). Il en est ainsi notamment pour le transfert de compétences entre les experts internationaux du PNUD et les techniciens de la CEI qui n'a pas véritablement été réalisé en dehors de l'appui ponctuel apporté par ces experts pour l'organisation de l'élection présidentielle. En effet, de l'aveu même des représentants de la CEI, aucune évaluation du renforcement des compétences des techniciens de la commission n'a été réalisée à l'issue de leur collaboration avec les experts du PNUD, afin de s'assurer du transfert effectif de compétences pour l'organisation des échéances électorales à venir.

Dans les zones ex-CNO, l'insécurité persistante n'a pas permis d'assurer le suivi des organisations communautaires renforcées dans le cadre des projets d'appui à la gouvernance locale. L'insécurité a de plus causé la destruction totale des nouveaux locaux et des équipements informatiques de la préfecture de Bouaké, financés à grand frais par le PNUD.

Les conflits récurrents entre éleveurs et agriculteurs mettent à mal la pérennité de la consolidation de certains groupements de producteurs tels que le groupement de producteurs de Darakokaha dans la région des Savanes (Katiola).

Compte tenu du contexte de crise, l'accent a été mis sur des interventions à caractère urgent afin de réduire la vulnérabilité des populations et pallier l'instabilité institutionnelle et les polarisations, ce qui a constitué une contrainte en matière de planification et de mise en œuvre et explique les insuffisances en matière de durabilité de certaines d'entre elles.

Il faut toutefois reconnaître que les appuis à certains ministères, comme celui de l'Économie et des Finances, ainsi que du Plan et du Développement ont fait la preuve de leur viabilité, à travers des résultats tangibles comme

l'adoption et la divulgation des principes de la gestion axée sur les résultats (GAR) et l'adoption du CDMT (Cadre de dépenses à moyen terme).

4.3 PREVENTION DES CRISES ET RELEVEMENT

4.3.1 PRINCIPALES CONTRIBUTIONS DU PNUD AUX DIFFÉRENTS EFFETS ATTENDUS

Tout comme dans le cadre de la promotion de la gouvernance démocratique, la contribution du PNUD à la prévention des crises et au relèvement a essentiellement consisté à promouvoir le partenariat et la collaboration avec de nombreux acteurs sur le terrain. L'établissement d'une Unité Post-Crise a permis au PNUD de concevoir des programmes qui ont contribué à mettre en place un cadre adéquat en vue d'une synergie avec les activités des agences du SNU et d'autres partenaires au développement en matière de gouvernance, de réduction de la pauvreté, de sécurité, de cohésion sociale et de réinsertion des ex-combattants. L'assistance du PNUD a permis de promouvoir le renforcement des capacités du gouvernement et des communautés locales dans leurs efforts de reconstruction et de réhabilitation socio-économique, afin de consolider le processus de paix, d'améliorer les conditions de vie des populations et de promouvoir la sécurité humaine et le respect des droits de l'Homme, tout en jetant les bases d'un développement plus durable. Le PNUD a notamment contribué à soutenir le processus du dialogue direct initié par le médiateur du Burkina Faso entre les parties prenantes de la crise ivoirienne. Il a aussi apporté son soutien à l'application de l'Accord politique de Ouagadougou (APO) et au Programme de sortie de crise (PSC) issu de l'APO.

De manière spécifique, les principales contributions du PNUD en matière de prévention des crises et de relèvement s'apprécient à travers les domaines suivants.

Au titre de l'amélioration de l'environnement sécuritaire

À partir du mois de juin 2010 et jusqu'aux élections en novembre, le Bureau pays et toute la

direction du PNUD ont été principalement occupés par le processus des élections présidentielles et la négociation de partenariats pertinents à cette fin. Les équipes techniques en charge des trois composantes du Programme n'ont pas eu suffisamment de latitude pour mener leurs tâches durant cette période, les questions de sécurité et humanitaires primant sur tout le reste. Cette situation explique par ailleurs les faibles performances du Programme.

Au niveau stratégique, le PNUD a renforcé les capacités du gouvernement ivoirien en organisant la première conférence nationale sur « la lutte contre la prolifération et la circulation illícite des armes légères et de petits calibres en Côte d'Ivoire (ALPC) » qui a abouti à la mise à disposition du gouvernement d'un cadre institutionnel et normatif sous la forme d'une Commission nationale de lutte contre les ALPC. En outre, une enquête ALPC et des campagnes de sensibilisation ont été réalisées.

Au niveau opérationnel et afin de faciliter le travail des forces de sécurité intérieure, plusieurs bâtiments ont été réhabilités et rééquipés dans les zones ex-CNO (8 commissariats de police et 6 brigades de gendarmerie).

Au titre du Désarmement, de la démobilisation et de la réinsertion (DDR)

Avant la crise postélectorale et à partir de 2005, le PNUD avait élaboré, en partenariat avec quelques ministères, l'ONUCI, l'UNICEF ainsi que des ONG nationales et régionales, un programme DDR, d'un budget d'environ cinq millions USD, ciblant les ex-combattants, ex-miliciens et les femmes vulnérables affectés par le conflit. Le processus a été stoppé à plusieurs reprises, notamment avec la résurgence de la crise, entre décembre 2010 et avril 2011. Actuellement, le PNUD ainsi que d'autres agences du SNU tentent de le réactiver, et ce, du fait que la question du désarmement et de la prolifération des armes légères est directement corrélée à celle de l'emploi des jeunes et à leur insertion dans les circuits économiques. Les programmes élaborés cherchent désormais à

être plus ciblés géographiquement et à viser les secteurs prometteurs.

Le PNUD a apporté des appuis opérationnels, sur les plans technique et logistique, aux structures nationales chargées du désarmement et de la démobilisation (telles que le Centre de Commandement Intégré (CCI) et le Programme national de réinsertion et de réhabilitation communautaire (PNR/RC). Il a contribué au renforcement du leadership militaire et de la cohésion entre les forces ainsi qu'aux travaux préparatoires à la formation de l'armée nouvelle et à la réinsertion de 1 501 ex-membres de groupes d'auto-défense, 5 100 ex-combattants dont 200 femmes, et 57 handicapés physiques.

Au titre de la réinsertion et du relèvement communautaire

Ce sont 15 707 personnes dont 2 000 PDI, 1 500 jeunes, 5 600 femmes qui ont bénéficié de projets de relèvement socio-économique et 115 projets à impact rapide (en collaboration avec l'ONUCI) ont profité à plus de 9 140 personnes, 187 000 bénéficiaires d'infrastructures socio-économiques et d'éducation réhabilitées. Le PNUD a appuyé le retour de 726 PDI (Zou et Bouaké), l'épargne (114 PDI); la réinsertion économique (12 666 PDI et populations d'accueil dont 10 371 femmes, à travers 190 groupements et a contribué à la revitalisation de l'économie locale par la réhabilitation de marchés et fournitures de kits aux PDI retournés, à la relance des activités de production agricoles et artisanales des populations vulnérables.

Le PNUD a mis en place deux centres d'excellence pour les femmes victimes de violences basées sur le genre à Man et le centre PAVVIOS dans la commune d'Attécoubé, à Abidjan.

L'appui à la création du centre d'excellence de Man a permis d'améliorer les conditions socio-économiques des femmes affectées par la guerre de la région des montagnes ainsi que la prise en charge des victimes des violences basées sur le genre. Ces initiatives résultant de la capitalisation des acquis du projet initié en

Encadré 2 : Le Centre de prévention et d'assistance aux victimes de violences sexuelles (PAVVIOS)

Le centre PAVVIOS mis en place depuis 2008 est devenu un centre d'excellence pour la prise en charge des femmes et filles survivantes.

Le centre PAVVIOS est aujourd'hui sous l'autorité institutionnelle du ministère de la Famille de la Femme et de l'Enfant à travers la DEPG (Direction de l'égalité et de la promotion du genre) en collaboration avec la commune d'Attécoubé, lieu d'hébergement du centre.

Le centre PAVVIOS après trois années peut se présenter comme un centre de référence pour la prise en charge des survivantes.

Appuyé dans sa mise en œuvre par le PNUD, mais tout en restant jusqu'en 2012 dans les limites de la commune d'Attécoubé, ce centre a aujourd'hui des résultats encourageant du point de vue de la possibilité de dénonciation des viols par les victimes et également par les condamnations effectives des auteurs de ces viols par la justice Ivoirienne.

Le centre s'inscrit dans la durée par la mise en œuvre des actions à long terme basées sur une étroite collaboration avec les communautés, les familles dans les quartiers, les chefs de villages, de quartier, de famille et de groupes ethniques.

C'est pourquoi le projet dans ses activités a encouragé et mis en place un réseau de système de références avec l'aide des acteurs clés et des auxiliaires sociaux.

Les acteurs clés sont constitués de policiers, de gendarmes, de magistrats, de médecins, de travailleurs sociaux qui ont été sensibilisés et formés en genre et en violences basées sur le genre (VBG).

Les auxiliaires sociaux sont des volontaires (femmes et hommes) sensibilisés et habitants le quartier. Ils sont présents sur le terrain et le maîtrisent ; ils connaissent donc les us et coutumes des communautés. Grâce aux auxiliaires, l'alerte est vite donnée au centre lorsque sévit un criminel violeur ou qu'une survivante est abandonnée et/ou effrayée par un tiers.

Quelques Résultats

- En cinq ans d'exercice effectif (août 2008 - juin 2012), 66 cas de viols avérés de femmes et de jeunes filles ont été recensés et pris en charge (62 mineurs sur les 66 cas soit 94% de mineures, l'âge des victimes est compris entre 2 et 17 ans. Sur les 66 mineures 60 seulement sont scolarisées, les autres étaient oisives ou vendeuses).
- 12 condamnations de 5 à 20 ans de prison pour des auteurs. D'autres cas sont en cours d'instruction. Certains de ces auteurs sont actuellement recherchés par la police.
- 17 femmes ont bénéficié d'une subvention grâce à l'appui du PNUD. Cette subvention a été accompagnée d'un renforcement de compétences et d'une formation en comptabilité simplifiée.

2003, notamment le Projet d'appui à la base pour la reconstruction, réinstallation et l'intégration sociale (ABRIS) pour répondre aux besoins urgents des populations victimes directes de la crise. Elles sont une contribution du PNUD à la mise en place de mécanismes appropriés au niveau humanitaire ainsi que dans le cadre de la prévention et gestion des conflits grâce à la mise en œuvre d'activités de transition vers le relèvement post conflit. Le centre PAVVIOS (voir encadré 2) fait partie des centres pilotes pour la prise en charge holistique des victimes de violences sexuelles, par un appui psychosocial et post-traumatique.

Au titre de la réconciliation et de la cohésion sociale

Au niveau stratégique, le PNUD a permis l'élaboration d'une Politique nationale de réconciliation et de cohésion nationale (PNRCN), au ministère de la Réconciliation Nationale et des Relations avec les Institutions (MINRRI), au ministère de la solidarité et des Victimes de Guerre (MSVG), et des travaux préparatoires pour la mise en place d'une infrastructure de paix. Depuis la fin de la crise postélectorale, des appuis ont également été apportés afin d'élaborer et d'adopter un Programme national de cohésion sociale. Cette PNRCN servi de base pour le

processus d'élaboration de la PNSCS en 2011, sous l'impulsion du ministère d'État, ministère de l'Emploi, des Affaires Sociales et de la Solidarité, du PNUD, avec l'appui d'organisations de la société civile.

En matière de cohésion sociale, et dans la période qui a précédé la crise postélectorale, les interventions sur le terrain ont consisté en la formation de 300 leaders d'opinion et la création de 56 Comités locaux de réconciliation et de paix (CLRP). Des séances de sensibilisation communautaire sur la non-violence en période électorale ont été organisées, notamment au profit des 150 membres des jeunesses communales, et par le biais des radios de proximité, et d'ateliers d'échanges interculturels et ce, dans le cadre d'un partenariat entre le PNUD et une ONG internationale²⁴ spécialisée dans la prévention des conflits. Des actions spécifiques de gestion de conflits ont été conduites avec des éleveurs, agriculteurs et pêcheurs bozos et les populations autochtones, qui ont débouché sur des pactes de cohabitation. Des actions de soutien aux victimes de la crise ont été menées avec l'appui du PNUD pour les aider à surmonter les traumatismes.

Dans le cadre du plan d'action humanitaire, le PNUD et l'UNFPA, en collaboration avec l'ONUDI sont en train d'implanter un Projet d'appui à la réintégration des populations retournées et à la relance des activités économiques des communautés hôtes pour le rétablissement de la cohésion sociale en Côte d'Ivoire. Ce projet est codé 2A par le *gender marker* (voir annexe 7) pour son objectif d'opérationnalisation de relais communautaires avec une forte implication des femmes, et également pour la conduite d'activités de gestion des traumatismes, socio-culturelles et de sensibilisation contre les violences basées sur le genre et le VIH.

Malgré ces initiatives, il faut noter que les Programmes en matière d'appui à la cohésion sociale et d'appui à la commission vérité dialogue et réconciliation n'ont eu que de faibles impacts à

ce jour en raison de la relative instabilité sociopolitique et des tensions communautaires, aggravées par les attaques de groupes armés dans certaines zones, notamment l'Ouest, et qui ne sont pas de nature à favoriser le processus rétablissement de la cohésion sociale. Il est encore un peu trop tôt pour analyser les programmes présentés ci-dessus. Le PNUD est en discussion avec l'ONUCI/l'OHCHR sur la meilleure façon de collaborer dans ce domaine. Il est envisagé que le PNUD se concentre sur la cohésion au niveau local et l'appui au gouvernement. En ce qui concerne l'appui à la Commission, le PNUD prévoit de collaborer avec l'ONUCI/l'OHCHR, et d'appuyer le dialogue et les aspects méthodologiques ainsi que l'élaboration d'un plan d'action pour la Commission.

Cependant, la crédibilité du système des Nations unies pourrait être affectée compte tenu de la méfiance qui entoure le processus de réconciliation lancé en Côte d'Ivoire et la remise en question de l'intégrité et l'impartialité de la Commission vérité, dialogue et réconciliation.

Par ailleurs, la question de l'impunité et les violations répétées des droits de l'Homme depuis une décennie reste problématique.

Au titre du redéploiement de l'administration et de la restauration de l'autorité de l'État en zone ex-CNO

L'appui du PNUD a permis de redéployer 52 magistrats et 70 greffiers et d'équiper 10 circonscriptions judiciaires avant la crise postélectorale. De même, 4 préfectures de la région des Savanes ont été équipées et le corps préfectoral de la vallée du Bandama a été formé. On notera également la réhabilitation de sous-préfectures et domiciles de sous-préfets dans l'ouest et l'équipement des services administratifs et des résidences du campus, 8 groupes scolaires, collèges et lycée et 1 centre de santé. Ces interventions ont aussi concerné le renforcement des capacités de 6 structures étatiques engagées dans la réhabilitation post-crise par des appuis techniques et logistiques. Depuis la fin de la crise postélectorale, des appuis variés

24 Search for Common Ground.

visant le redéploiement et la sédentarisation des agents de l'État dans le cadre de la restauration de l'autorité de l'État ont permis de réhabiliter et d'équiper 4 préfectures, 12 sous-préfectures et de former 191 membres de l'administration territoriale sur le thème de la cohésion sociale.

4.3.2 PERTINENCE

Les interventions du PNUD qu'elles soient à caractère stratégique ou opérationnel s'inscrivent toutes dans le cadre du Programme de sortie de crise du gouvernement qui est lui-même issu d'un atelier participatif ayant rassemblé l'ensemble des partenaires sociaux. Par conséquent, elles répondent parfaitement aux besoins de relèvement de l'État, notamment en matière de restauration de son autorité à travers la réhabilitation des infrastructures détruites, à la nécessité d'une présence renforcée auprès des populations en leur apportant un appui pour la création d'AGR, à la réhabilitation d'infrastructures communautaires de base afin de satisfaire les besoins de sécurité alimentaire et de cohésion sociale.

4.3.3 EFFICACITÉ

Les AGR ont permis le renforcement des capacités des populations en termes de technicité et d'acquisition de moyens d'existence dont une majorité de femmes. Celles-ci ont constitué une excellente porte d'entrée pour la cohésion sociale en permettant l'amélioration des conditions de vie des populations bénéficiaires, le retour de la confiance et de la volonté de se prendre en charge collectivement notamment pour les PDI et réfugiés dans les zones ex-CNO (création de groupements coopératifs à Bondoukou entre des personnes qui n'avaient jamais eu l'habitude de travailler ensemble ou association de femmes à Zouan Houien issues d'ethnies différentes). Cependant, les résultats obtenus sont restés modestes eu égard l'ampleur des besoins. En effet, la modestie des financements octroyés et l'absence de masse critique ont engendré des impacts peu significatifs sur le plan quantitatif. De plus, les AGR destinées à la réinsertion des ex-combattants n'ont pas été toutes couronnées de succès, notamment celles qui avaient un temps

de retour un peu long et qui ne généraient pas de revenus assez rapidement, comme les activités agricoles ou d'élevage.

La réhabilitation des infrastructures et l'appui au retour de l'État ont eu un effet psychologique positif sur les populations.

4.3.4 EFFICIENCE

La stratégie de proximité adoptée par le PNUD sous la forme d'un déploiement de sous-bureaux de terrain sur l'ensemble du territoire, a constitué une innovation des plus efficaces, permettant une optimisation du rapport coût-qualité des activités mises en œuvre.

L'implication des partenaires locaux dans l'exécution des projets tels que l'AIP à Bouaké, l'ANADER à Bondoukou et à Korogho, l'ARK et les ILES CHIGATTA à Korhogo, ainsi que les actions conjointes avec l'ONUCI en matière de DDR, la FAO, *International Rescue Committee* ou encore *Search for Common Ground* ont été un facteur d'efficacité, dans le sens où elles ont permis d'atteindre les résultats escomptés sans engendrer des coûts supplémentaires pour le PNUD.

En revanche, les lenteurs observées dans la mise à disposition des financements et la lourdeur des procédures du PNUD ont parfois compromis le bon déroulement des projets et mis en péril leur succès.

4.3.5 DURABILITÉ

La contribution du PNUD en matière de prévention des crises et de relèvement a permis de redonner de l'espoir à de nombreuses populations affectées par la décennie d'instabilité socio politique qu'a traversé la Côte d'Ivoire grâce aux actions concrètes d'appui à la sécurité, au processus de DDR, à la réinsertion communautaire, à la cohésion sociale et au redéploiement de l'administration dans les zones ex-CNO.

Si l'efficacité de ces interventions est en règle générale reconnue de tous, l'absence de ressources pour poursuivre les mécanismes de

suivi-évaluation mis en place par les bureaux de terrain en vue de pérenniser les acquis, est un frein à leur consolidation et à leur durabilité. La situation s'est aggravée avec la crise postélectorale qui a entraîné la perte de nombreux acquis dans des zones d'affrontement notamment dans l'ouest du pays. La pérennité des appuis à la réinsertion des ex-combattants est particulièrement difficile à réaliser sur le terrain en raison de la grande instabilité des bénéficiaires de ces appuis. Par ailleurs, la persistance de l'instabilité et de l'insécurité

dans les zones ex-CNO menace la durabilité des résultats des interventions du PNUD, de même que l'absence de financements additionnels et durables pour le maintien des sous-bureaux de terrain ou bureaux conjoints du SNU.

Le chapitre suivant passe en revue les conditions dans lesquelles les contributions aux résultats de développement ont été obtenues, en mettant l'accent sur les facteurs propices et les facteurs de gêne.

POSITIONNEMENT DU PNUD

Le positionnement stratégique du PNUD est évalué en fonction de la pertinence de sa stratégie et de ses approches pour répondre aux principaux problèmes de développement de la Côte d'Ivoire ainsi que sa capacité d'adaptation aux évolutions et facteurs externes y compris ceux liés à la situation de crise. Il s'agit également de voir dans quelle mesure il a su tirer profit ou pas de ses points forts institutionnels et des atouts dont il disposait au niveau du pays.

5.1 PERTINENCE STRATEGIQUE ET CAPACITE D'ADAPTATION

Sur la période examinée, le Programme du PNUD est globalement pertinent et en parfaite adéquation avec les besoins et les priorités du pays. Cette concordance de ses cadres de programmation (CPD, CPAP) avec les objectifs stratégiques du pays résulte d'une collaboration étroite avec le gouvernement et les autres parties prenantes, depuis leur formulation jusqu'à leur mise en œuvre. Le Programme a accompagné la préparation des principaux documents stratégiques de la Côte d'Ivoire et était par conséquent bien placé pour proposer des solutions aux problèmes de développement qui se posaient.

Pendant toute la période de crise politique, démarrée en 2002, le Bureau pays du PNUD a quasiment été le seul partenaire au développement à avoir maintenu sa présence en Côte d'Ivoire. Il est resté très à l'écoute des nombreux gouvernements qui se sont succédés (notamment entre 2003 et 2007), en tentant de répondre aux urgences du moment et en faisant preuve d'une grande capacité d'adaptation, et ce, en dépit d'un contexte politique et social volatile, où les priorités et les interlocuteurs changeaient fréquemment.

À partir de l'APO et de la mise en œuvre du programme national de sortie de crise et de réconciliation, le volume des interventions de relèvement du PNUD, à caractère d'urgence, s'est accru au détriment des actions plus classiques de développement à long terme, et engendré ainsi quelques dysfonctionnements. Une coordination et synergie insuffisantes entre les différentes composantes du Programme ou avec d'autres partenaires ont engendré parfois des chevauchements d'activités ou des choix inappropriés d'ONG d'exécution ou de bénéficiaires. Le manque de capacités en interne a entraîné une surcharge de travail en termes opérationnels au détriment de la stratégie programmatique et du renouvellement du pipeline d'une part et de l'efficacité en matière de mise à disposition des fonds et d'élaboration de rapports d'autre part. L'approche suivie était plutôt orientée sur les projets. Néanmoins, depuis fin 2011, des actions correctives ont été décidées au niveau du siège du PNUD et du Bureau pays et sont actuellement en train d'être mises en place.

Le Bureau pays a su trouver l'équilibre entre les interventions en amont, au niveau stratégique et institutionnel, et celles sur le terrain, en réponse aux besoins des communautés. La stratégie de proximité, adoptée durant la crise, et qui a consisté à déployer des bureaux de terrain sur tout le territoire, y compris dans la région est du pays (qui semble avoir été délaissée par la communauté internationale au profit des zones de conflit plus intenses à l'ouest et au nord ainsi qu'à Abidjan), a été très appréciée par les interlocuteurs rencontrés et a permis au Bureau pays de mettre en œuvre ses activités malgré un environnement marqué par l'insécurité et l'imprévisibilité et de développer des liens et des partenariats avec les partenaires locaux (collectivités territoriales, structures déconcentrées des ministères, ONG, communautés). À l'origine de résultats

tangibles et visibles, cette présence sur le terrain s'est avérée rentable en termes de mobilisation de fonds émanant d'autres donateurs mais elle a en retour accentué la pression sur le Bureau pays qui, compte tenu de ses ressources limitées, n'a pas pu faire face à toutes les exigences. À titre d'illustration, l'approche basée sur le développement d'AGR qui a dans l'ensemble bien fonctionné, a souvent créé également des attentes supplémentaires auprès des bénéficiaires, en termes d'appuis (financier et matériel) qui allaient au-delà des capacités des projets mis en œuvre.

5.2 CAPACITE A TIRER PARTI DES POINTS FORTS

5.2.1 CAPACITÉ À TIRER PROFIT DES POINTS FORTS INSTITUTIONNELS

Réseau mondial d'expertise

De par sa présence dans de nombreux pays et sa configuration en réseau, le PNUD est vu et apprécié comme un partenaire capable de mobiliser une expertise de qualité appropriée et de partager efficacement des bonnes pratiques émanant de pays se trouvant dans des situations similaires. À titre d'illustration, l'appui de l'expert du bureau du SURF (Sub-Regional Resource Facility) Afrique a été un atout considérable dans le pilotage du processus ivoirien de décentralisation; le projet PASU a eu plusieurs fois l'opportunité de partager son expérience innovante en matière de prévention de l'insécurité urbaine dans de nombreux foras régionaux et internationaux et le PNUD a pu mettre à disposition des experts hautement qualifiés et appréciés dans le cadre de la préparation du projet-cadre de réforme administrative. La coopération sud-sud est une modalité d'intervention qui a été très présente dans le Programme du PNUD qui y a eu recours de manière continue, tout au long des deux cycles de programmation passés en revue. Ainsi, cette coopération s'est traduite par la mobilisation d'une expertise internationale et régionale ou l'organisation de visites dans les deux sens, c'est-à-dire, vers ou en provenance de pays de la région ou autres pays du sud, afin de partager les enseignements des expériences respectives et de s'inspirer des

bonnes pratiques mises en place, ici et là. Parmi les différents exemples probants, on citera ceux qui ont contribué à mieux asseoir le cadre institutionnel ivoirien de promotion du genre comme la participation de membres du gouvernement et de la société civile à l'atelier régional sur le genre et les OMD, organisé par le bureau régional pour l'Afrique en novembre 2007, et la mise à la disposition du MFFE d'une experte internationale pour aider à définir le rôle et la mission de la future Direction de l'égalité et de la promotion du genre, en s'inspirant des expériences et bonnes pratiques en la matière des pays voisins, notamment du Bénin. De même, l'appui du PNUD à l'organisation d'une mission de haut niveau du ministère du Plan guinéen, venue s'inspirer de l'expérience ivoirienne en matière de prospectives ou les visites d'une dizaine de pays intéressés par le modèle de décentralisation et l'expérience des cantines scolaires, ont donné l'occasion à la Côte d'Ivoire de se positionner à nouveau à l'avant-garde des initiatives de développement dans la sous-région. Le pays a également bénéficié de l'expérience du Congo en matière électorale et d'échange de bonnes pratiques en matière de coopération décentralisée avec le Mali et le Sénégal. Enfin, plus récemment, des représentants du gouvernement ont assisté à différentes conférences internationales sur la question des armes légères. Plus spécifiquement, des appuis inter-bureaux de pays avec le Mali, le Tchad et le Sénégal et au sein du bureau du PNUD ont eu lieu, pour renforcer notamment la direction des Opérations.

Renforcement des capacités

Le renforcement des capacités est reconnu comme étant l'un des points forts du PNUD. Il a fait systématiquement partie des interventions du Bureau pays, sous différentes formes, telles que la mise à disposition d'une expertise de qualité dans des domaines variés, le partage et la validation d'informations, dans le cadre de réunions ou d'ateliers de travail avec les institutions étatiques, la mise à disposition d'études ou de rapports réalisés par le siège, l'organisation de sessions de formation sur la gestion de projet et la comptabilité (ONG et groupements communautaires) ou sur des thématiques liées aux valeurs

du PNUD telles que le Genre ou les Droits de l'Homme (ministères et collectivités territoriales, organisations de la société civile) ou encore des formations techniques pour les populations dans les domaines agricole ou d'élevage par exemple, et des fournitures d'équipements/matériels et autres moyens d'existence. Les interventions ont été en général grandement appréciées et considérées comme positives, sauf au niveau de certains ateliers de formation qui ont manqué d'appropriation à cause d'une part, du fréquent roulement des responsables au sein de l'administration pendant la crise et d'autre part, en raison du niveau hiérarchique visé qui n'était souvent pas celui de la prise de décision et qui par conséquent n'ont pas été suivis d'effet (exemple : certaines cellules Genre au niveau des ministères techniques).

Neutralité du PNUD

La position d'organisme multilatéral neutre est souvent présentée comme un atout du PNUD. En Côte d'Ivoire, le Bureau pays en a bénéficié dans le sens où il a pu maintenir un dialogue permanent avec les différentes parties en présence durant toute la période d'instabilité traversée par le pays. C'est également grâce à ce statut, qu'il a naturellement été désigné par le gouvernement pour appuyer l'organisation des élections présidentielles puis législatives. En revanche, sa neutralité lui a été contestée, au plus fort de la crise, suite à la confusion et l'amalgame qui ont souvent été faits avec l'ONUCI. En effet, la mission, établie en 2004 par la résolution 1528 du Conseil de Sécurité, et composée de militaires mais également de civils, possède un mandat assez large. Elle est chargée de faire observer le cessez-le-feu, de mettre en place des activités de désarmement, de démobilisation et de réinsertion (DDR), d'appuyer les opérations humanitaires, celles de maintien de l'ordre public et du processus de paix, et d'assister en matière de droits de l'Homme et d'information. Le PNUD collabore avec l'ONUCI sur plusieurs de ces thématiques, sans que les rôles respectifs aient été bien définis

et bien souvent expliqués aux interlocuteurs. La confusion a été d'autant plus entretenue que le Représentant résident du PNUD est également le Coordonnateur humanitaire et le représentant spécial adjoint du secrétaire général et qu'il s'est beaucoup consacré à résoudre les problèmes politiques et de sécurité, au cours de cette période. Par ailleurs, et à plusieurs reprises, des locaux appartenant au PNUD, notamment en zone CNO ont également été pillés de manière indistincte. Cependant, plusieurs partenaires rencontrés ont trouvé qu'au niveau stratégique, le PNUD avait manqué une occasion en ne capitalisant pas plus sur cet avantage comparatif afin d'entamer un dialogue avec le gouvernement ivoirien et de tenter d'apporter des solutions, sur des questions sensibles ou fondamentales sous-jacentes à la crise, telles que la réforme du foncier rural ou la question de la nationalité.

5.2.2 CAPACITÉ À TIRER PROFIT DE SES ATOUTS DANS LE PAYS

Interface avec la communauté des bailleurs de fonds

De par sa présence bien ancrée dans le pays, le PNUD a une interface très étendue avec la communauté des bailleurs de fonds présents en Côte d'Ivoire. Son savoir-faire et sa crédibilité ont forgé une confiance qui lui a permis de mobiliser des ressources²⁵ auprès d'eux. Pour preuve, les différentes tables rondes rassemblant les partenaires financiers, organisées à la demande du gouvernement ivoirien, et qui ont permis de mettre en place des paniers de fonds pour la préparation et la tenue des élections présidentielles et législatives ainsi que la mise en œuvre du Programme de sortie de crise du gouvernement. En revanche, le Bureau pays n'a pas voulu ou su assurer le leadership en matière de coordination de l'aide, rôle qui lui est traditionnellement dévolu dans beaucoup de pays et c'est l'UE qui est le chef de file en Côte d'Ivoire (le PNUD n'étant plus que le co-chef de file).

25 Un seul donateur a mentionné qu'il ne confiait ses fonds au PNUD que parce qu'il existait une convention entre les sièges respectifs et que cela simplifiait et accélérât les procédures de mise en œuvre.

Au niveau opérationnel, le Bureau pays a joué un rôle fondamental par l'effet d'entraînement qu'il a suscité dans le cadre du projet pilote de contextualisation des OMD à Tiassalé, avant la crise, en y impliquant de nombreux partenaires internationaux tels que l'ONUCI, la Banque mondiale, l'UNICEF mais également nationaux (la mairie, l'ANASUR).

Autres atouts

Le Bureau pays du PNUD présente un certain nombre de points forts spécifiques au pays et avancés par nombre d'interlocuteurs rencontrés lors de l'évaluation. Il s'agit succinctement de sa bonne connaissance du terrain et des solides partenariats institutionnels qu'il a noués en Côte d'Ivoire, sa relative flexibilité et sa grande capacité d'adaptation à un contexte difficile et fréquemment fluctuant, ainsi que l'approche participative qui est le fer de lance de toutes ses interventions, à tous les stades (conception, mise en œuvre, suivi et évaluation).

Capacités managériales et techniques du Bureau pays

L'objectif de cette section est de vérifier si, sur le plan technique, le Bureau pays a été en mesure d'implémenter efficacement son Programme sur toute la période revue par l'ERAD et d'identifier les goulots d'étranglement éventuels qui ont pu avoir un impact sur la livraison des services et sur les performances de coopération. Il ne s'agit ni d'une évaluation approfondie, ni d'évaluer les performances individuelles ni encore d'effectuer un audit du Programme.

Le bureau du PNUD en Côte d'Ivoire comprend aujourd'hui une quarantaine de personnes disposant de contrats à durée déterminée, dont 8 internationaux, et s'appuie sur une cinquantaine de personnes dotées de contrats de service. À sa tête, un Représentant Résident/Coordonnateur Résident qui assume également les fonctions de Coordonnateur humanitaire et de Représentant spécial adjoint du secrétaire général et un Directeur

de pays qui assure dans les faits la gestion quotidienne du bureau, assisté de ses deux Directeurs adjoints, l'un en charge du Programme (nommé en février 2012) et l'autre des Opérations (nommé en janvier 2012). Un Chargé de la Communication et une Associée exécutive sont également rattachés à la Direction générale. Le Programme comprend une Assistante au Représentant Résident, huit Chargés de Programme (conseillers, spécialistes et analystes) et trois associés, répartis dans deux unités, l'une responsable des questions de pauvreté, d'environnement et de lutte contre le VIH/SIDA et l'autre chargée de la gouvernance et de la prévention des crises et du relèvement. Les aspects liés au genre sont assurés par un point focal, faisant partie de l'unité gouvernance et qui veille scrupuleusement à ce que cette dimension soit intégrée dans tous les programmes/projets développés par le PNUD. Une experte nationale est également chargée de traiter le genre dans la problématique du VIH/SIDA et un analyste, aidé d'un associé assure le suivi financier des projets. La Direction des opérations qui gère les fonctions administratives et financières servant de cadre à la conduite opérationnelle du Programme comprend, un Directeur adjoint aux opérations et 23 collaborateurs répartis dans six unités (2 aux opérations, 4 aux finances, 4 aux achats, 3 à l'informatique, 3 aux ressources humaines et 7 en charge des questions logistiques). Au sein du Bureau, une unité stratégique et politique, dirigée par un Conseiller économique principal, comprend également un spécialiste OMD et une Assistante administrative. Cette unité intervient en tant que conseil sur les stratégies à adopter, aussi bien au niveau du bureau que du gouvernement ivoirien. Le poste, auparavant partagé avec le PNUD Guinée, est devenu à plein temps pour la Côte d'Ivoire depuis 2009. Le Bureau pays ne dispose pas d'une unité séparée, responsable du suivi-évaluation.

La configuration actuelle du bureau est le résultat d'un ajustement de la stratégie et du contenu du Programme au vu de l'évolution des priorités de la Côte d'Ivoire et des contraintes budgétaires, qui a fait suite à une mission effectuée par le siège /bureau régional du PNUD en 2011²⁶.

26 Se référer au document *UNDP Positioning in Cote d'Ivoire 2011-2013* août 2011

Tel que vu dans les sections précédentes, le Bureau pays du PNUD, sur toute la période revue par l'ERAD, a toujours été en mesure d'aligner son portefeuille d'actions sur les priorités nationales telles que définies dans les différentes générations de documents de stratégie de réduction de la pauvreté²⁷.

Une unité post-crise a été créée en 2003 au sein du PNUD suite à la crise militaro-politique, qui a rapidement pris de l'ampleur, en appui aux actions humanitaires et avec l'objectif d'intégrer progressivement des actions plus durables. Quatre sous-bureaux de terrain, ont été déployés sur tout le territoire de manière à traduire concrètement la stratégie de proximité adoptée par le bureau et sa volonté de couvrir l'ensemble du pays.

Outre les résultats positifs qu'elle a permis d'obtenir, cette approche a été perçue comme pertinente et efficace par l'ensemble des partenaires du PNUD (gouvernement, société civile et populations bénéficiaires, autres donateurs) et a renforcé sa crédibilité sur le terrain. En revanche, la fermeture, récemment, de certains sous-bureaux a été perçue par certains comme étant trop "brutale" et a engendré incompréhensions et frustrations, notamment au niveau local. Deux d'entre eux sont devenus des bureaux conjoints à plusieurs agences du Système des Nations unies opérant dans la zone mais leur pérennité n'est pas assurée, sachant que les agences se désengagent financièrement avec la fin de leurs activités.

La période de crise perdurant, la composante relative aux interventions de prévention de crise et de relèvement a pris de l'ampleur en 2007 et la composante gouvernance est passée de la deuxième à la première place, en termes de budgets alloués et de dépenses, entre le cycle de 2003 et celui de 2009, reléguant la composante pauvreté

à la seconde place. Ces ajustements confirment à nouveau que le Bureau pays a fait preuve d'une grande capacité d'adaptation aux évènements et sollicitations du gouvernement ivoirien.

En revanche, compte tenu de la complexité de la crise postélectorale et des positions très tranchées des différents protagonistes, les efforts du bureau en matière de sensibilisation auprès des communautés et des leaders d'opinion, la campagne dite « fair play » avec les membres célèbres de l'équipe nationale de football (Didier Drogba et autres) et à travers des ONG se sont révélés insuffisants et d'autant moins efficaces du fait d'une faible collaboration au niveau stratégique entre les agences du SNU et l'appui limité du siège à ce moment-là²⁸.

En outre, le Bureau pays s'est trouvé confronté à des difficultés liées à l'insuffisance ou l'absence de compétences adaptées aux problèmes auxquels il devait faire face et à un volume inestimable de tâches opérationnelles à réaliser, notamment au moment des préparatifs des élections présidentielles, en appui à l'ONUCI, et ce, au détriment des activités régulières des autres composantes du Programme dont le pipeline n'a pas suffisamment été développé pour les années à venir.

Durant cette période qui a précédé les élections et au cours de la crise postélectorale, les questions humanitaires et celles relatives à la sécurité ont dominé. D'une manière générale, les quatre fonctions assurées par le Représentant résident²⁹ et sa forte implication dans les initiatives de consolidation de la paix compte tenu du contexte, ont fait que le Programme du PNUD à un moment donné, s'est fortement orienté, néanmoins avec succès il faut le souligner, vers des interventions à caractère d'urgence (relèvement) en appui à celles de l'ONUCI notamment, sous la forme d'une multitude de projets, engendrant ainsi une

27 Le cycle 2003-2007 du CPD a été ancré dans le DSRP intérimaire 2003-2007, le cycle intérimaire CPAP 2007-2008 s'est appuyé sur l'APO de 2007 et le cycle 2009-2013, en cours, a son ancrage dans le DSRP 2009-2013. L'extension prévue du CPAP actuel jusqu'en 2015 intégrera les priorités du PND 2012-2015.

28 Selon le bureau de pays, les prémisses de cette crise avaient été perçues très tôt en interne, mais le sentiment partagé est qu'il n'a pas été entendu, en temps opportun, par le siège.

29 Il est à la fois, Représentant spécial adjoint du Secrétaire général, Résident coordonnateur, Coordonnateur humanitaire et Représentant du PNUD.

certaine dispersion et s'écartant quelque peu de son mandat traditionnel.

La mise en œuvre du Programme s'est faite, par défaut et dans la majorité des cas, selon la modalité d'exécution nationale, sauf dans le cas de certains projets dont les fonds provenaient de donateurs qui en ont confié la gestion au PNUD, ou encore des projets dits « sensibles » qui ont requis la position d'organisme neutre du PNUD (tel l'appui au processus électoral). Aux moments les plus forts de la crise militaro-politique où l'administration publique a connu des défaillances, et où le pays était scindé en deux gouvernements distincts, avec des contraintes d'insécurité et une absence de politique de développement cohérente, le Bureau pays a continué à apporter son appui, sans discontinuité, sauf pendant une courte période de quelques mois durant la crise postélectorale. Les suspensions à plusieurs reprises des encours de l'aide internationale, notamment ceux dont dépendaient les projets mis en œuvre par le PNUD, ont entraîné des retards dans la réalisation des plans de travail initiaux et dans certains cas, des suppressions d'activités faute de financements. Cependant, aucun des interlocuteurs rencontrés n'a mentionné cette contrainte comme ayant eu un impact négatif significatif. Il est à signaler que le PNUD est l'une des rares agences de coopération à avoir maintenu sa présence dans le pays durant toute la crise.

Au niveau opérationnel, deux problèmes principaux ont été cités de manière récurrente par les interlocuteurs rencontrés au cours de la mission d'évaluation. L'un a trait à la lenteur de la mise à disposition des fonds, décrié par de nombreux partenaires d'exécution et de bénéficiaires et la qualité du suivi, plus particulièrement le suivi post-projet, ainsi que celle de l'élaboration de rapports, dans le cadre notamment de la gestion du panier de fonds pour les élections, citées par certains partenaires au développement. La stratégie adoptée par le Bureau pays, au niveau des opérations depuis début 2012 et qui est en cours de mise en œuvre devrait pallier les difficultés rencontrées concernant le premier problème cité. Il est encore trop tôt pour percevoir les effets positifs du dispositif mis en place mais ceux-ci devraient se manifester au niveau

de la diminution des délais et de l'amélioration des performances des projets. La stratégie comprend quatre axes : 1) la mise en place d'un cadre de contrôle interne, avec un système de délégation d'autorités, 2) des procédures d'opération standardisées, 3) une systématisation du fonctionnement et 4) la préparation mensuelle d'un tableau de bord qui est un outil complet (24 rubriques) de suivi et d'aide à la décision pour la Direction générale, l'équipe de Conseillers au Programme et l'ensemble du Bureau pays. Des actions d'information et de sensibilisation sont également menées pour faire face à la maîtrise insuffisante des procédures opérationnelles du PNUD, aussi bien en interne qu'auprès de certains partenaires d'exécution et qui est en partie à l'origine, par le passé, des blocages dans le circuit d'exécution et de la lourdeur administrative. En ce qui concerne le suivi, qu'il soit assuré par les coordonnateurs nationaux ou les Conseillers du PNUD selon la modalité choisie, ce dernier n'a pas semblé poser de problème majeur durant la mise en œuvre des programmes/projets. Il devrait être de plus renforcé par l'utilisation systématique du tableau de bord mis en place par les opérations. Cependant, il ressort des entretiens, et la majorité de nos interlocuteurs sont unanimes pour le souligner, que le suivi post-projet est défaillant et entraîne assez souvent l'abandon des activités sur le terrain (microprojets). Le PNUD a partiellement remédié à cette situation en incluant une période de six mois de suivi dans les projets exécutés par les prestataires (ONG, services techniques décentralisés) mais cela reste encore insuffisant compte tenu des moyens humains et matériels limités de ces derniers.

Par ailleurs, le Bureau pays souffre d'un déficit de visibilité au niveau de ses interventions aussi bien au niveau stratégique qu'opérationnelle et ce, pour différentes raisons dont le cloisonnement qui existe entre le Programme et le Chargé de communication. En effet, la communication reste très institutionnelle, axée principalement sur la gestion du contenu du site internet du Bureau pays, la rédaction de communiqués de presse succincts et la couverture médiatique de lancement d'événements. Il est rare que le Chargé de Communication soit associé aux différentes

étapes d'un projet ainsi qu'à son suivi, faute de moyens et les projets du PNUD ne consacrent pas de moyens budgétaires suffisants pour les questions liées à la communication, notamment pour médiatiser et partager des succès, enseignements tirés et bonnes pratiques. Par ailleurs, la fin des projets et/ou la fermeture des sous-bureaux n'ont pas été suffisamment préparées à l'avance ni expliquées pour éviter les frustrations et sentiments d'abandon ressentis localement. De même, le cloisonnement de l'unité stratégique et politique (USP) affaiblit l'efficacité en matière de conseil stratégique du Programme ainsi que la visibilité de ses actions, compte tenu encore des moyens limités. En effet, l'USP assure un rôle de conseil à la Direction du PNUD et au gouvernement de manière quasi-autonome, sans être suffisamment associée au Programme, au moment de la conception des programmes/projets.

5.3 PROMOTION DES VALEURS DES NATIONS UNIES

Les activités concernant la promotion des valeurs des Nations unies (droits de l'Homme, OMD, genre) se sont traduites soit à travers des initiatives ciblées portant spécifiquement sur l'une d'entre elles, soit indirectement dans les programmes/projets de développement mis en œuvre.

Droits de l'Homme

L'appui du PNUD s'est porté sur le renforcement des capacités des cadres des ministères et acteurs de la société civile sur l'approche basée sur les droits de l'Homme. Des formations similaires ont été dispensées aux forces de sécurité et de police. L'appropriation ne s'est pas vraiment faite eu égard des nombreuses violations de droits de l'Homme qui ont marqué la décennie de crise en Côte d'Ivoire et le problème d'impunité qui persiste encore.

OMD

Les thèmes des OMD ont été parfaitement intégrés dans toutes les politiques/stratégies de développement nationales et sectorielles du gouvernement ivoirien y compris dans les stratégies

de prévention des conflits et de reconstruction. Au cours de ces exercices participatifs, 234 experts et 10 ONG ont été formés sur les méthodologies d'évaluation des besoins et des coûts pour l'atteinte des OMD. Les OMD servent désormais de cadre au gouvernement pour la mobilisation des ressources et les revues de programme avec les agences du SNU.

Genre

En matière de genre et au niveau du SNU, l'UNDAF 2003-2007 a intégré transversalement le genre dans ses programmes-cadre thématiques. Un groupe sur la thématique genre, piloté par l'UNFPA et regroupant des points focaux des différentes agences notamment le PNUD, l'UNFPA, ONU Femmes, et l'ONUCI, a été créé, dans la perspective de garantir un suivi de la mise en œuvre du Plan-cadre afin qu'il prenne en compte cette dimension (indicateurs différenciés selon le genre, collecte et analyse de données désagrégées) ainsi que pour faciliter le renforcement des capacités des équipes bureaux/projets en la matière et de développer une stratégie de plaidoyer du SNU sur le thème. A l'instar des autres agences, le PNUD a adopté huit domaines prioritaires du programme conjoint en matière de genre et sortie de crise (2006-2007) pour la transition post-conflit et la reconstruction. Il s'agit de la paix et la sécurité, de l'accès aux services de base, de la réduction de la pauvreté, de la lutte contre les violences sexo-spécifiques, de la lutte contre le sida, de la santé de la reproduction, de la lutte contre la prostitution, et du droit à la participation et à la prise de décision. Plus particulièrement, le Bureau pays dispose d'une politique de promotion du genre et veille, avec des résultats plus ou moins probants, à ce que cette dimension soit intégrée, spécifiquement et de manière de plus en plus transversale dans tous ses programmes/projets. Les appuis en la matière sont soit institutionnels (études, formations, plaidoyer) soit opérationnels. En effet, on peut citer l'étude d'identification des axes majeurs de promotion du genre qui ont été intégrés dans le DSRP et les autres stratégies sectorielles telle que l'étude sur le cadre d'orientation pour

l'intégration du genre dans les programmes post-crise. Des formations sur la promotion du genre ont été dispensées à des fins d'encouragement de la participation des femmes dans les processus de rétablissement de la paix et de la cohésion sociale et dans les élections. Enfin, l'appui du PNUD s'est matérialisé sur le terrain par la prise en compte systématique des femmes et autres groupes vulnérables dans les AGR ou actions de réduction des vulnérabilités. Autant les résultats sont visibles au niveau institutionnel, notamment avec la création en 2005 de la DEPG au sein du MFFE ou encore le centre PAVVIOS et celui de Man de prévention et d'assistance aux victimes de violences sexuelles, autant des efforts de sensibilisation et de promotion sont encore nécessaires dans les faits afin de modifier mentalités et comportements séculaires.

Le Système des Nations unies y compris le PNUD se base sur des outils et mécanismes tels que les marqueurs en matière de genre (voir annexe 7) qui permettent de prendre en considération les aspects liés à l'équité du genre et qui sont destinés aux gestionnaires de programmes et projets du siège et des bureaux de pays. Le système de marqueurs liés au genre s'appuie sur

une grille de notation, allant de 0 à 3, selon que les résultats du programme ou projet contribuent fortement ou pas du tout à l'équité du genre. La notation concerne les projets actifs ayant reçu des financements et qui sont opérationnels. Les codes 2A et 2B attribués indiquent que les données désagrégées selon le genre sont systématiquement collectées dans les projets concernés, et que la définition d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs a permis d'intégrer les aspects liés au genre et à la réduction des disparités, dans les projets appuyés par le PNUD. Dans ce cadre, le projet de pérennisation des cantines scolaires qui répond aux deux thématiques, genre et développement local, a aidé les communautés à se prendre en charge en matière de sécurité alimentaire et a amélioré la scolarisation des filles. L'appui du PNUD a rendu 372 cantines autonomes à 75% et 200 autres autonomes à 25% alors qu'elles dépendaient entièrement de l'aide des donateurs avant 2003.

Ce chapitre et le précédent ont donné de manière détaillée les points d'impact et les faits saillants de l'évaluation. Le dernier chapitre de ce rapport résume les principales conclusions afin d'y articuler les recommandations appropriées.

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Ce dernier chapitre recense d'abord les principales conclusions de l'évaluation, s'agissant des contributions aux résultats de développement, des processus de livraison et du positionnement du PNUD dans le pays. Tous ces points sont mis en regard avec les critères de la pertinence, de l'efficacité, de l'efficience et de la durabilité. Puis, des recommandations pertinentes sont formulées sur la base de ces conclusions.

6.1 CONCLUSIONS

6.1.1 PRINCIPALES CONSTATATIONS

1. Les interventions du PNUD ont été hautement pertinentes et se sont soldées par des résultats particulièrement probants au niveau stratégique, par rapport aux référentiels du pays, de même qu'au niveau opérationnel, par rapport aux besoins pratiques des populations et des institutions bénéficiaires sur le terrain.

L'alignement des interventions du PNUD est reflété par l'évolution observée au niveau des thématiques du Programme. En effet, les efforts menés en matière de réduction de la pauvreté qui étaient les plus importants relativement, en termes de ressources allouées et dépenses, au cours du cycle 2003, se sont recentrés vers les activités de prévention des crises et de relèvement ainsi que de gouvernance, durant le cycle intérimaire 2007-2008 et le cycle en cours 2009-2013 et ce, en parfaite symbiose avec l'évolution de la situation conjoncturelle du pays et des besoins et priorités y afférent. De plus, l'approche participative qui a caractérisé la formulation des documents de programmation du PNUD et la réactivité et capacité d'adaptation dont il a fait preuve face à la volatilité du contexte politique durant la crise, font qu'à tout moment, les axes d'intervention du Programme ont été alignés sur les priorités et besoins du pays.

De même, sur le terrain, les échanges avec les acteurs (partenaires d'exécution et bénéficiaires) et l'examen des rapports d'évaluation antérieurs font ressortir une perception très favorable du PNUD et plutôt un sentiment d'abandon et de frustration lorsqu'il n'intervient plus.

Les succès à mettre au crédit du PNUD se situent, dans leur grande majorité, à un niveau stratégique, sous la forme d'un apport fourni au gouvernement et à ses institutions, au niveau central principalement, mais également au niveau local, en matière de cadres et d'outils de formulation, de mise en œuvre et de suivi-évaluation de politiques et de stratégies de développement (DSRP, rapports OMD, CDMT, PND, Stratégie nationale de coopération décentralisée, etc.). Les résultats ont également été positifs au niveau de la prise en compte institutionnelle du genre, malgré un environnement instable lié à la crise, et qui se sont traduits par un renforcement des capacités du MFFE et un appui à la formulation de politiques et stratégies de promotion du genre.

Sur le plan opérationnel, le Programme a directement apporté à la base de nombreuses solutions, notamment à des problèmes d'urgence, directement liés à la situation de crises vécue par la Côte d'Ivoire, au cours de cette dernière décennie. Parmi ces appuis réussis, on citera l'appui apporté au processus électoral, la pérennisation des cantines scolaires, les AGR présentes dans la plupart des interventions et dans toutes les thématiques, destinées à renforcer les capacités des populations, notamment les groupes vulnérables y compris les femmes, en termes de technicité et d'acquisition de moyens d'existence. Les centres de prévention et d'assistance aux victimes de violences sexuelles (PAVVIOS) créés dans deux villes de Côte d'Ivoire constituent eux aussi des exemples de bonne pratique.

Domaines thématiques de base

En matière de réduction de la pauvreté, les résultats les plus significatifs et les plus fréquemment cités sont ceux obtenus grâce au mécanisme de pérennisation des cantines scolaires. De réels effets positifs ont été enregistrés sur le plan de la sécurité alimentaire des bénéficiaires (enfants et parents indirectement) et de la scolarisation des enfants notamment celle des filles, à la fois en termes de fréquentation des écoles et de performances scolaires. Cette initiative réussie et considérée à juste titre comme une bonne pratique a suscité l'intérêt d'autres pays de la région (une dizaine), notamment le Togo qui s'est inspiré du modèle ivoirien pour la mise en place de cantines-pilotes.

En matière de protection de l'environnement et plus particulièrement les ressources naturelles, les interventions ont été perçues comme ayant été insuffisantes et marginalisées par nombre de nos interlocuteurs alors qu'elles auraient pu contribuer à résoudre certains problèmes structurels du pays (question du foncier, relations avec les pays limitrophes).

En matière de gouvernance, la réussite de l'organisation des élections présidentielles de 2010 malgré un contexte difficile, à travers le soutien technique à la CEI et le maintien du dialogue avec les partis politiques en présence et la société civile, est communément attribuée aux efforts du PNUD, en dépit des limites liées aux difficultés rencontrées dans la gestion des fonds, dans la reddition des comptes et les lenteurs administratives, accentuées par les interférences des bailleurs de fonds. De même, les efforts initiaux en matière de décentralisation ayant abouti à la promulgation d'une loi sur le transfert des compétences aux collectivités territoriales, sont attribuables à l'appui du PNUD, seule organisation internationale à intervenir sur cette thématique dès 2006.

En matière de prévention des crises et du relèvement, ce sont principalement les interventions de réhabilitation d'infrastructures et d'accès aux services sociaux de base ainsi que les activités génératrices de revenus qui ont été le plus citées comme ayant contribué à améliorer les conditions

de vie et la sécurité des populations, à rétablir le climat de confiance et à renforcer la cohésion sociale, notamment dans l'ouest du pays, où le sentiment d'abandon s'est fait sentir après le départ des humanitaires.

En filigrane de toutes ses interventions, le Bureau du PNUD s'est efforcé de promouvoir les valeurs des Nations unies, même si les résultats à cet égard apparaissent mitigés. Le renforcement des capacités, l'approche participative, les OMD et le genre ont été structurellement intégrés dans le Programme, tout en faisant parfois l'objet de projets spécifiques. Le renforcement des capacités s'est heurté parfois à des problèmes d'appropriation, surtout au niveau national, et ce, en raison notamment de la forte mobilité des interlocuteurs qui a caractérisé la période de crises. Au niveau du genre, la politique mise en place par le Bureau et le point focal genre ont été les garants de sa prise en compte dans tous les programmes et projets appuyés par le PNUD. Côté national, les progrès ont été significatifs sur le plan institutionnel (création de la DEPG, des cellules genre dans les ministères sectoriels, prise en compte des problématiques liées au genre et à l'équité dans tous les documents stratégiques mais également sur le terrain), cependant, beaucoup reste à faire encore en termes de participation des femmes dans les instances de décision et de représentation ivoiriennes. En ce qui concerne les droits de l'Homme, des efforts en matière de sensibilisation ont été menés qui ont abouti à la création d'une instance en charge des droits de l'Homme mais dans les faits, et compte tenu de la situation de crises traversée par la Côte d'Ivoire, il reste encore beaucoup à faire en matière de prévention et sanction des violations des droits de l'Homme et d'accès à la justice.

2. Des résultats probants sont à mettre à l'actif du PNUD dans le pays au niveau des interventions dites hors projet, avec des impacts plus importants pour la mobilisation des ressources et relatifs à la coordination de l'aide.

Ces contributions ont porté principalement sur la mobilisation des ressources et le plaidoyer

et dans une moindre mesure, la coordination de l'aide émanant des agences du SNU et celle des autres partenaires au développement. En effet, le Bureau pays a joué un rôle important en matière de mobilisation de ressources : il a été désigné dès 2004 comme coordonnateur des ressources (devant émaner de l'UE, de la Suisse et du Canada) par la direction de l'Assistance électorale de l'ONUCI. En 2007, il est chargé par le gouvernement en place d'organiser une table ronde aux fins de mobiliser les ressources notamment auprès des donateurs non conventionnels afin d'appuyer le Programme de sortie de crise et le programme d'urgence de celui-ci et pour l'organisation des élections présidentielles. Au niveau opérationnel, le PNUD a suscité des effets d'entraînement en incitant d'autres partenaires à prendre la relève sur des initiatives pilotes, à fort potentiel de réussite (contextualisation des OMD à Tiassalé, cantines scolaires). En revanche, les efforts en matière de coordination de l'aide ont été insuffisants même si le contexte socio-politique instable de la Côte d'Ivoire a été un facteur limitant. En effet, la coordination stratégique au-delà du processus normatif de préparation de l'UNDAF et des groupes thématiques dans le cadre de l'UNCT, avec les agences du SNU, a plutôt été inexistante. Sur le terrain, la recherche de synergies et de partenariat certes entravée par le climat de crises et ses conséquences, s'est traduite par des résultats inégaux selon les projets.

3. La pérennité des interventions et des résultats obtenus a été variable et souvent compromise en raison du contexte de crise.

En matière de renforcement des capacités, toutes les parties prenantes rencontrées (membres du gouvernement, partenaires au développement, représentants de la société civile et bénéficiaires) reconnaissent le soutien de qualité apporté par le PNUD Côte d'Ivoire au processus politique, ainsi qu'au niveau de l'approche adoptée pour le renforcement des capacités des autorités nationales et locales. Cependant, l'appropriation n'a pas toujours été réalisée, notamment dans l'administration, en raison de la forte mobilité des cadres due à la situation d'instabilité politique.

De même, la résurgence des conflits, notamment dans les zones ex-CNO, a menacé, et parfois même anéanti, la durabilité des résultats des interventions du PNUD en termes de réhabilitation des infrastructures, de réinsertion des ex-combattants et de réinstallation des PDI.

4. La stratégie adoptée en matière d'activités génératrices de revenus n'a pas toujours été efficace et n'est pas pérenne.

Les activités génératrices de revenus ont constitué le mode d'intervention privilégié du Programme sur le plan opérationnel et sont présentes dans toutes les thématiques de concentration du PNUD. Les résultats obtenus sont mitigés et varient selon le groupe ciblé. Dans l'ensemble, les résultats ont été positifs pour les projets en faveur des femmes et des groupements féminins mais moins probants pour la réinsertion des ex-combattants selon les secteurs d'activités encouragés, car les activités dans l'agriculture et l'élevage nécessitent plus de technicité et ont des temps de retour sur investissement plus longs que dans les services.

Cependant, l'absence d'approche holistique, des critères trop souples dans la sélection des bénéficiaires ou des partenaires d'exécution (ONG locales), et la modestie des financements octroyés à fonds perdus qui a tendance à entretenir une mentalité d'assisté, ont parfois compromis la viabilité des microprojets. De même que la multitude d'activités dans des secteurs variés et des lieux géographiques dispersés ont rendu difficile la coordination et le suivi. Cependant, les interventions n'ont jamais failli à privilégier les bénéficiaires appartenant à des groupes vulnérables ou marginalisés tels que les femmes, enfants, jeunes à risque, PDI, réfugiés, PIAVIH. En revanche, et compte tenu d'une absence de masse critique, la portée des interventions est restée limitée eu égard l'ampleur des besoins. L'absence de suivi post-projet compte tenu des moyens limités de la partie nationale, notamment au niveau décentralisé, compromet également la pérennisation des acquis.

5. La dispersion programmatique a été une source d'inefficacité pour le Bureau pays.

En effet, le choix de vouloir être présent partout (sur tout le territoire et dans toutes les thématiques), avec des moyens limités, a rencontré des limites. Il a rendu difficile le suivi des interventions ainsi que leur coordination, et a engendré parfois des redondances en termes d'intervention sur le terrain, outre le fait que la portée des interventions est restée modeste eu égard l'ampleur des besoins.

6. La stratégie de mobilisation de ressources adoptée qui a fonctionné en temps de crise n'est plus adaptée en l'état.

En effet, durant les crises successives, le Bureau pays a été fortement dépendant des ressources externes mobilisées auprès des donateurs présents en Côte d'Ivoire, et notamment de l'UE. Or, le pays s'acheminant progressivement vers une phase de relèvement, l'aide internationale semble s'orienter de plus en plus vers un appui budgétaire direct au gouvernement ivoirien, réduisant ainsi les opportunités de financement classiques pour le Bureau pays. Par ailleurs, l'imprévisibilité de ces types de financements est un obstacle à une bonne planification des interventions et menace également leur durabilité (maintien de bureaux conjoints, présence sur tout le territoire, poursuite des initiatives réussies et reproduction à plus grande échelle). Elle focalise de plus les efforts du Bureau pays sur la recherche de financements, au détriment des activités de conseil stratégique.

7. Des difficultés ont été rencontrées dans la gestion du processus de livraison des produits du Programme.

Les lourdeurs administratives les plus souvent citées sont les délais trop longs pour la mise à disposition des fonds qui ont parfois mis en péril la mise œuvre des projets et entravé l'exécution des plans de travail dans les temps planifiés et ce, compte tenu des ressources humaines limitées. Cette situation a engendré quelques tensions liées à la mise en œuvre opérationnelle et affecté le suivi et l'assurance qualité sur les questions de

fonds. Par ailleurs, l'insuffisance en matière d'élaboration de rapports a été mentionnée par certains partenaires au développement.

8. Le Bureau pays a fait preuve d'efficacité en misant sur une stratégie axée sur le déploiement de sous-bureaux de terrain sur l'ensemble du territoire.

La stratégie de proximité adoptée par le PNUD à partir de 2008, sous la forme d'un déploiement de sous-bureaux de terrain sur l'ensemble du territoire, a constitué une innovation des plus efficaces, permettant une optimisation du rapport coût-qualité des activités mises en œuvre. L'implication de partenaires locaux dans l'exécution, voire dans le suivi des projets, a été aussi un facteur d'efficacité qui a permis d'atteindre les résultats escomptés, sans engendrer des coûts supplémentaires pour le PNUD.

6.2 RECOMMANDATIONS POUR LE BUREAU PAYS DU PNUD

6.2.1 RECOMMANDATIONS AU NIVEAU STRATÉGIQUE

Recommandation 1: Appuyer le gouvernement ivoirien à assurer sa transition vers le développement

La Côte d'Ivoire étant entrée dans une phase de relèvement, le Bureau pays du PNUD doit appuyer le gouvernement à mettre en place les mécanismes de transition qui permettront de consolider et de prendre la relève des actions humanitaires, et de se focaliser sur les questions de développement. Plus spécifiquement, le Bureau pays doit préparer un plan de relève de l'ONUCI et identifier les thématiques qu'il appuiera (et pour lesquelles il peut bénéficier d'un transfert de compétences) et celles qui pourront être prises en charge par d'autres partenaires y compris les organisations régionales.

Recommandation 2: Maintenir une focalisation minutieuse sur des domaines de concentration bien définis.

Le Bureau pays devrait tirer profit de ses points forts et identifier les niches où il dispose d'avantages comparatifs. Plus spécifiquement, en recourant à son réseau d'expertise et compte tenu de sa position d'organisme multilatéral neutre, il est tout désigné pour entamer un dialogue national sur des sujets fondamentaux liés aux problèmes structurels de la Côte d'Ivoire (tels que la relance de l'économie et la création d'emplois, la réforme de l'administration et des institutions publiques, la restauration de l'autorité de l'État, la réforme du foncier rural, la protection effective des ressources naturelles et la cohésion sociale).

Au sein de ses domaines de concentration, le Bureau pays du PNUD devrait privilégier les interventions au niveau stratégique, peu budgétivores et, au niveau opérationnel, utiliser ses ressources limitées de manière catalytique, en testant des initiatives pilotes. En utilisant ses capacités de plaidoyer, son rôle devrait être de susciter un effet d'entraînement auprès des partenaires au développement, pour une réplique à plus grande échelle des initiatives réussies. Le Bureau pays du PNUD pourrait judicieusement intervenir dans les zones/thématiques dites « délaissées » mais où les besoins sont également importants, et réduire sa présence là où de nouveaux acteurs interviennent, sur les mêmes thématiques, car n'étant pas en mesure de rivaliser au niveau des ressources humaines et financières.

Plus précisément et à titre d'exemples (la liste n'étant pas exhaustive), le Bureau pays pourrait appuyer les initiatives de lutte contre les violences liées au genre, la participation des femmes aux échéances électorales locales et régionales à venir, le renforcement des capacités des femmes élues en matière de gouvernance démocratique. Il pourrait par ailleurs s'investir dans le suivi des activités financées dans le domaine de la formation/réinsertion des jeunes, des cantines scolaires, d'appui aux associations des femmes veuves devenues chef de famille du fait de la guerre. Aussi serait-il souhaitable que le Bureau pays continue à appuyer le renforcement des capacités des

ministères techniques sur la maîtrise des outils de gestion, le suivi et l'évaluation des activités de développement et qu'il s'investisse dans les thématiques relatives à l'état de Droit, la justice et les élections en général.

Recommandation 3: Accorder plus d'attention à la gestion des ressources naturelles et à la protection de l'environnement.

Le Bureau pays du PNUD devrait replacer la gestion des ressources naturelles et la protection de l'environnement au centre de ses priorités et appuyer le gouvernement ivoirien dans sa réflexion et ses actions en vue d'une meilleure application/respect du cadre réglementaire existant mais également au niveau de la définition de politiques régionales avec les pays limitrophes. En effet, ce secteur a été quelque peu négligé pendant la crise et nécessite un regain d'intérêt dans la mesure où il est corrélé à de nombreux autres problèmes connexes auxquels la Côte d'Ivoire doit faire face tels que la réduction de la pauvreté, la cohésion sociale, la gouvernance, les conflits fonciers, etc.

Recommandation 4: Jouer un rôle plus proactif en matière de coordination de l'aide.

Au niveau du SNU, il s'agit d'établir une véritable stratégie de collaboration en termes de programmation et de mobilisation des ressources avec l'ensemble des agences, y compris un plan d'action conjoint en cas de récurrence de crise. Il s'agit de dépasser les activités classiques mandataires de la préparation de l'UNDAF et de la participation aux réunions et groupes thématiques de l'équipe de pays ou encore de l'établissement de partenariats *ad-hoc*. Au niveau des autres partenaires financiers de la Côte d'Ivoire, le Bureau pays du PNUD devrait être plus proactif, et jouer un rôle d'interface entre le gouvernement et l'ensemble de ses partenaires afin d'assurer une coordination efficace de l'aide d'une part et une meilleure répartition et complémentarité des rôles de chacun, d'autre part, et ce, dans l'esprit de la Déclaration de Paris.

Recommandation 5: Repenser sa stratégie de mobilisation de ressources.

En prévision d'une APD qui s'oriente de plus en plus, dans le cas de la Côte d'Ivoire, vers un appui budgétaire de la part des principaux bailleurs de fonds (UE notamment), le PNUD risque de voir ses opportunités locales de mobilisation de ressources diminuer et doit donc s'y préparer. La mobilisation des ressources doit faire partie intégrante de ses activités de planification programmatique, de sorte à ce qu'elle soit plus prévisible et moins consommatrice de temps pour le Programme, au détriment des activités de conseil stratégique.

Recommandation 6: tirer profit du potentiel transformateur de la crise pour que le PNUD puisse répondre aux besoins des populations, tout en tenant compte des aspects liés au genre

Le PNUD doit tirer profit du potentiel transformateur de la crise pour que les services offerts répondent aux besoins des populations, tout en tenant compte des besoins différenciés en matière de genre. À moyen terme, il s'agira d'appuyer l'opérationnalisation du plan d'action national 2008-2012, de mise en œuvre de la Résolution 1325 du Conseil de Sécurité des Nations unies, à travers ses quatre composantes : (i) l'inclusion des questions de genre dans les politiques et programmes de développement ; (ii) la participation des femmes et des hommes au processus de développement ; (iii) la protection des femmes et des filles contre les violences sexuelles ; (iv) le renforcement de la participation des femmes au processus de prise de décision.

6.2.2 RECOMMANDATIONS AU NIVEAU OPÉRATIONNEL

Recommandation 7: Repenser sa stratégie d'intervention sur le terrain.

Sélectionner un nombre limité d'interventions sur le terrain, à caractère démonstratif ou pilote, en adoptant une approche holistique, basée sur

des études préliminaires et des critères rigoureux pour le choix des projets, prestataires et bénéficiaires, qui permettra d'obtenir des résultats durables, en privilégiant le qualitatif plutôt que le quantitatif.

Recommandation 8: S'assurer une meilleure visibilité.

Développer une politique de communication dépassant le cadre du mandat institutionnel en la matière, et plus axée sur ses besoins spécifiques. Les objectifs seraient au nombre de trois : 1) mieux faire comprendre le mandat du PNUD et changer l'image erronée de bailleur de fonds qu'il véhicule ; 2) améliorer la visibilité de ses interventions à toutes les étapes de l'exécution du Programme (pas seulement au moment de la signature d'un projet), en prévoyant par exemple, une ligne budgétaire dédiée à la communication dans chaque projet et enfin 3) aider le Programme à communiquer lors de la clôture d'un projet ou la fermeture d'un sous-bureau.

Recommandation 9: Accorder plus d'attention à la pérennisation de ses actions.

Afin d'assurer la durabilité des acquis, prévoir systématiquement une stratégie de sortie, de relève ou encore de transposition à plus grande échelle, en identifiant des sources alternatives de financement auprès d'autres donateurs ou en s'assurant de l'existence de lignes budgétaires au niveau du gouvernement ivoirien.

Recommandation 10: Améliorer le fonctionnement des opérations.

Poursuivre les efforts visant à améliorer le fonctionnement des opérations au sein du Bureau pays afin d'alléger l'impact de la bureaucratie et remédier aux lenteurs signalées en matière de mise à disposition des fonds. Mettre le personnel en confiance en élaborant une politique de contractualisation plus explicite afin d'accroître la motivation des agents de terrain du PNUD au niveau des bureaux conjoints.

6.3 RECOMMANDATION POUR LE PNUD SIEGE

Afin de permettre aux Bureau pays d'être en mesure de réagir à une situation de crise, il serait souhaitable qu'un mécanisme d'appui soit mis en

place par le PNUD siège ou par le bureau régional, dans le but de traiter les demandes qui émaneraient du Bureau pays et d'organiser les réponses en termes d'appui, de manière à ce qu'elles soient appropriées et apportées en temps opportun.

TERMES DE REFERENCE

1. INTRODUCTION

Le Bureau d'évaluation du Programme des Nations unies pour le Développement (PNUD) a mené une évaluation de pays intitulée : Évaluation des Résultats de Développement (ERAD), pour dégager et apprécier les éléments évaluatifs de la contribution du PNUD dans l'atteinte des résultats de développement au niveau du pays. La démarche a permis aussi d'appréhender l'efficacité de la stratégie du PNUD à faciliter et à appuyer les efforts nationaux de réalisation des résultats de développement. Les ERAD sont des évaluations indépendantes exécutées dans des dispositions de la politique générale d'évaluation du PNUD. En se basant sur le principe d'appropriation, le Bureau d'évaluation cherche à mener les ERAD en collaboration avec le Gouvernement national si cela est possible. Les objectifs des ERAD sont de :

- fournir un soutien substantiel à la fonction de responsabilité de l'Administrateur devant le Conseil d'Administration.
- engager une plus grande responsabilité du PNUD vis à vis des parties prenantes nationales et des partenaires du pays
- servir de moyens d'assurance qualité pour les interventions du PNUD au niveau du pays
- contribuer à l'apprentissage aux niveaux du bureau pays, du PNUD, de la région et du pays

En Côte d'Ivoire, l'ERAD a été conduite vers la mi-2012, c'est-à-dire vers la fin du cycle 2009-2013 du programme PNUD en cours. Elle a couvert aussi les interventions de développement du précédent programme pays 2004-2008 et a fourni

ainsi des recommandations au bureau du PNUD en Côte d'Ivoire sur les orientations stratégiques fondées sur les informations et les analyses rassemblées aussi bien que les enseignements tirés en vue de préparer le programme pays du PNUD qui commence en 2014. L'ERAD a été conduite en adéquation avec les Normes et Standards ainsi que le Code et Conduite éthique du Groupe d'Évaluation des Nations unies.³⁰

2. HISTOIRE RÉCENTE

Depuis le 19 Septembre 2002, la Côte d'Ivoire a connu une crise politique et militaire qui s'est progressivement intensifiée, avec un impact significatif sur l'économie du pays, la cohésion sociale et l'unité territoriale. En 2007, le pays a entamé un processus pour mettre fin à la crise sur la base de l'accord de Ouagadougou pour la réunification de la Côte d'Ivoire et la tenue d'élections présidentielles ouvertes et transparentes. L'accord politique de Ouagadougou a permis des élections présidentielles fin 2010 qui ont conduit à déclarer Alassane Ouattara comme candidat gagnant par la Commission électorale indépendante (CEI), avec 54,1% des voix. Toutefois, le candidat Laurent Gbagbo a contesté les résultats et a été déclaré vainqueur par le Conseil constitutionnel du pays. La communauté internationale a reconnu Alassane Ouattara comme le seul président dûment élu de la Côte d'Ivoire. À partir de décembre 2010 la crise politique a continué à s'aggraver, avec des massacres dans l'ouest de la Côte d'Ivoire, l'exode d'Abidjan, vers les pays limitrophes, et l'insécurité de la population. En avril 2011, les *Forces Nouvelles* (FN) dans le nord ont pris le contrôle de l'ensemble du pays à une vitesse qui a pris tous les observateurs par surprise. Avec

30 www.undp.org/eo/documents/Evaluation-Policy.pdf ; www.uneval.org

le soutien de l'Opération des Nations unies en Côte d'Ivoire (ONUCI) et des forces françaises, Abidjan a été libérée du contrôle des forces loyales au président Laurent Gbagbo ce qui a permis au président élu de prendre ses fonctions. Avec l'investiture du nouveau président en mai 2011, et la mise en place d'un nouveau gouvernement le 2 juin 2011, la Côte d'Ivoire est finalement redevenue un territoire unifié et est sur la voie de la restauration de son administration publique et de ses services ainsi que de la réconciliation nationale.

2.1 LES DÉFIS DU DÉVELOPPEMENT

Les principaux défis auxquels est confrontée la Côte d'Ivoire sont la restauration de la sécurité, le rétablissement de l'autorité de l'État par la reconstruction des capacités opérationnelles de l'administration centrale et des autorités locales, la relance de l'économie et la création d'emplois. L'impact majeur de la crise que la Côte d'Ivoire a vécu depuis 2002, et qui a été aggravée par la récente crise postélectorale, sont : le déclin économique, l'affaiblissement du tissu social, une augmentation de la pauvreté, le gonflement des forces de sécurité, y compris l'armée nationale, les Forces républicaines (FRCI) et les groupes armés, et un recul considérable dans les progrès vers la réalisation des OMD. Les questions de gouvernance nationale et locale, en termes de rétablissement de la confiance, la sécurité, l'autorité de l'État et les capacités des pouvoirs publics à écouter la souffrance de la population civile et de répondre à ses besoins est une grande préoccupation pour les nouvelles autorités. La vulnérabilité économique et sociale des populations civiles en raison de la crise économique, la désintégration des services sociaux de base, la montée du chômage notamment chez les jeunes, ainsi que les questions entourant la réinsertion des anciens soldats démobilisés et du personnel, sont également une préoccupation pour le gouvernement et ses partenaires techniques et financiers.

3. LE PNUD EN CÔTE D'IVOIRE

L'accord entre le PNUD et le Gouvernement de Côte d'Ivoire énonce les conditions dans lesquelles le PNUD aide le Gouvernement à mener

à bien ses projets de développement. Le premier cadre de Coopération entre le PNUD et la Côte d'Ivoire 1998-2000, a eu pour objet central la promotion du développement humain durable en favorisant le renforcement des capacités nationales, de conception et de gestion, la réduction de la pauvreté, la promotion de l'équité entre hommes et femmes, la protection de l'environnement et la bonne gouvernance, conformément au mandat du PNUD et aux priorités nationales. Le programme de coopération 2009-2013 (DPC) du PNUD en Côte d'Ivoire a été créé dans un contexte national de division territoriale, avec deux économies parallèles et deux visions de priorités du pays, et au début de l'engagement des forces politiques et militaires dans le cadre de l'accord de Ouagadougou. Il représente la contribution du PNUD au processus de réconciliation nationale, la récupération et la relance socio-économique durant la période post-conflit en relation avec les priorités nationales de développement et les progrès vers la réalisation des OMD.

Il couvre essentiellement 3 domaines de concentration :

1. La réduction de la pauvreté en vue de contribuer à l'atteinte des OMD,
2. La gouvernance, et
3. La prévention des crises et le relèvement

Le troisième pilier a émergé à la suite de l'Accord de Ouagadougou, afin de refléter les stratégies spécifiques liées à la réconciliation nationale, à la reconstruction, à la question des armes légères, et à la réinsertion des anciens soldats, et des jeunes enrôlés dans les forces de sécurité. Les trois piliers du programme du PNUD ont été mis en œuvre dans un contexte où i) le pays est divisé en deux territoires (nord / sud), ii) la légitimité du gouvernement est en cours de restauration, iii) l'unification de l'armée nationale est en cours, et les communautés sont dans le processus de réconciliation après des années de crises.

Le renforcement des capacités aux niveaux central et local constitue la trame du programme en synergie avec les interventions sectorielles des Agences du Système des Nations unies déclinées dans l'UNDAF, ainsi que les autres questions transversales telles que les droits de l'Homme et le genre, qui visent à accélérer le développement humain et réaliser les OMD.

3.1 LE BUREAU DU PNUD EN CÔTE D'IVOIRE

Le bureau du PNUD au Côte d'Ivoire est composé de 54 membres du personnel, comprenant 8 personnels internationaux dont les conseillers techniques, des VNU internationaux et nationaux, et du personnel national. Actuellement la direction du Bureau est assurée par un Représentant Résident/RC (Ndolamb Ngokwey) et un CD (André Carvalho), une Directrice Programme Adjoint du programme DDR/P (Aissata De, arrivée fin février 2012) et un Directeur Pays Adjoint aux Operations DDR/O (Christian Do Rosario arrivé en janvier 2012). Le Bureau pays a également une unité « Politiques et Stratégiques » gérée par un Conseiller économique principal et comprenant une Spécialiste OMD. L'équipe du Programme est composée d'une Assistante au RR/Programme, d'un spécialiste en gouvernance, de 2 spécialistes de Programme et de 2 analystes au programme repartis dans les unités pauvreté, et gouvernance.

3.2 L'ÉQUIPE PAYS DES NATIONS UNIES ET LA COORDINATION DE L'AIDE

Les principaux partenaires du PNUD, y compris les agences des Nations unies sont listées ci-dessous et groupées par secteur programmatique dont certains sont actifs dans beaucoup de secteurs principalement le ministère d'État, ministère du Plan et du Développement (MEMPD). Le travail du PNUD en Côte d'Ivoire se fait grâce à l'établissement de partenariats institutionnels et opérationnels avec les partenaires multilatéraux (Union Européenne) et bilatéraux (Japon, Belgique, Canada, Suisse, France, Italie, EAU, Norvège, Danemark, Suède), les autorités gouvernementales, les collectivités décentralisées,

la société civile, les organisations non gouvernementales et les communautés à la base, le secteur privé, et les Agences des Nations unies. Les partenaires au niveau de chaque domaine prioritaire se présentent comme suit :

Gouvernance Démocratique : Primature, Assemblée nationale, ministère de l'Intérieur, Commission électorale indépendante (CEI), Union des villes et communes de Côte d'Ivoire (UVICOCI), Assemblée des districts et départements de Côte d'Ivoire (ADDCI)

Réduction de la pauvreté : MEMPD, ministère de l'Économie et des Finances, ministère de l'Éducation Nationale, ministère de l'Environnement et des Eaux et Forêts, ministère de l'Industrie et de la promotion du secteur privé, Programme de micro-financement du Fonds pour l'environnement mondial (FEM), Fonds international de développement agricole, Fonds ivoiro-suisse de développement économique et social, Fonds de contrepartie japonais hors projet, Union Européenne, Conseils généraux, Groupements féminins, Organisations communautaires à la base, et ONG, Agence nationale d'appui au développement rural (ANADER), Bureau national d'études techniques et développement (BNETD), Centre national de recherches agricoles (CNRA), Fondation MTN

VIH/SIDA : ministère chargé de la lutte contre le SIDA, ministère Santé et Hygiène Publique

Prévention des crises et relèvement : Programme national de réinsertion économique et de réhabilitation communautaire (PNRCC), Programme national de redéploiement de l'administration (PNRA), Danemark, Suède, UE, Japon, Belgique, Norvège, ONG

Genre: ministère de la Famille, de la Femmes et des Affaires Sociales, ONU Femmes, ONG *Search for Common Ground*, Suède, ONG *International Friendship Service*

4. LE CHAMP DE L'ÉVALUATION

Il s'agit de la première ERAD effectuée en Côte d'Ivoire et elle couvre la période du programme pays en cours 2009-2013 et celle du programme pays précédent 2004-2008. Bien que l'accent est mis sur le programme pays en cours, l'ERAD a couvert les projets en cours qui avaient débuté bien avant et l'analyse pourra prendre une bien plus longue perspective temporelle là où c'est approprié en tenant compte des questions stratégiques ou des visions soulevées par les acteurs jusqu'ici contactés. Elle a englobé les activités pays du PNUD, les activités hors projets et les engagements dans le cadre des initiatives régionales et globales. L'ERAD a analysé un échantillon de projets choisi en fonction de critères qui ont été définis dans le rapport de lancement.

Deux composantes principales constituent l'évaluation, (a) l'analyse de la contribution du PNUD aux résultats de développement à travers les produits de ses programmes et, (b) la stratégie adoptée par le PNUD pour faire face à des demandes spécifiques de la Côte d'Ivoire tout en poursuivant en même temps l'objectif de développement humain. Pour chaque composante, l'ERAD a présenté ses remarques et son évaluation suivant le lot de critères fournis ci-dessous. De plus, des critères détaillés ont été consultés dans le manuel ERAD 2010 et dans le rapport de démarrage.

(a) La contribution du PNUD à travers les différentes interventions menées pendant la période de l'ERAD dans le secteur de la réduction de la pauvreté et particulièrement pour les communautés les moins favorisées et le renforcement de la gouvernance par les voies de la participation et de la transparence.

L'analyse a été faite sur la contribution du PNUD aux résultats de développement en Côte d'Ivoire à travers ses programmes de réduction de la pauvreté, la gouvernance démocratique, la prévention des crises et relèvements avec la prise en compte du genre et l'environnement comme points transversaux. L'analyse s'est basée sur les critères suivants :

- La pertinence des projets du PNUD, les produits et les résultats
- L'efficacité des interventions du PNUD en termes d'atteinte des objectifs fixés
- L'efficience des interventions du PNUD en termes de l'utilisation des ressources humaines et financières
- La durabilité des résultats auxquels le PNUD contribue

(b) La contribution du PNUD à travers son positionnement et ses stratégies.

Le positionnement et les stratégies du PNUD sont tous analysés dans la perspective du mandat de l'organisation et les priorités de développement du pays comme convenu et alors qu'ils sont évidents. Ceci requiert une analyse systématique de la place de concentration du PNUD dans le développement et la politique du pays dans les sphères de la réduction de la pauvreté, la gouvernance démocratique, la prévention des crises et des relèvements, en se focalisant sur les stratégies utilisées par le PNUD pour maximiser sa contribution.

Les critères suivants ont été appliqués:

- La pertinence et l'efficacité du programme pays dans son ensemble
- Privilégier les avantages comparatifs
- Promouvoir les valeurs des Nations unies dans la perspective du développement humain

Bien qu'il soit obligatoire de faire usage des critères ci-dessus et tenant compte des sous questions levées, le processus ERAD a également vu comment divers facteurs ont influencé la performance du PNUD. Les critères d'évaluation forment la base de la méthodologie de l'ERAD. Les évaluateurs trouvent des résultats dans les limites du champ de l'évaluation et ils utilisent les critères pour juger. A leur tour les constatations et les jugements sont utilisés pour arriver à la conclusion de l'évaluation et tirer les recommandations. Les questions ci-dessus sont détaillées dans le rapport préliminaire.

5. EVALUATION PROCESS

Le processus d'évaluation

1. Phase de préparation et de délimitation
2. Phase d'évaluation principale
3. Phase de rédaction de rapport
4. Phase de dissémination et de suivi.

PHASE 1 : PRÉPARATION

Le Bureau d'évaluation a mené les recherches préliminaires pour l'évaluation et va mettre en ligne les documents relatifs dans un site web partagé aménagé à cet effet pour l'équipe d'évaluation. Le responsable de l'ERAD (RE) a entrepris une mission préparatoire du 11 au 17 mars 2012, et il a tenu des discussions avec les principales parties prenantes et avec le BPA du PNUD à New York avant la préparation des présents termes de référence et pendant la mission préparatoire. Le Responsable de l'évaluation met en place l'équipe d'évaluation et prépare, en collaboration avec le chef d'équipe (CE), le rapport préliminaire qui reflète la conception de l'évaluation après la mission de lancement (voir section 8).

PHASE 2 : COLLECTE ET ANALYSE DES DONNÉES

Collecte des données : Partant des termes de référence, des recherches et de la documentation rassemblée, l'équipe procède à l'évaluation en collectant les données appropriées.

- Les visites de terrain et les entretiens/observations sont normalement obtenues par le canal du Bureau du Pays
- L'équipe collecte les données selon les principes édictés dans la section 6 et dans le rapport préliminaire qui contient les questions clés de la Matrice de l'évaluation
- Tous les entretiens à partir des protocoles indicatifs d'entretien et un résumé écrit de chaque entretien sont préparés en tenant compte d'une structure convenue.

Analyse des données : L'équipe d'évaluation analyse les données collectées de manière à formuler une série de jugements, de conclusions, et enfin de recommandations.

- Une fois la donnée collectée l'équipe d'évaluation consacre quelques jours pour son analyse. Le Responsable de l'évaluation (RE) se joint à l'équipe au niveau de cette phase pour prendre part à l'analyse et à la validation
- Le résultat de l'analyse donne lieu à des jugements préliminaires portés sur chaque critère d'évaluation/question, les conclusions générales, les recommandations stratégiques et opérationnelles
- Une fois que les jugements préliminaires, conclusions et recommandations sont formulés, l'équipe d'évaluation partage le tout avec le Bureau Pays pour éviter des erreurs factuelles ou des erreurs d'interprétation, par le moyen d'un atelier de validation (et partage) qui regroupe les parties prenantes et le Groupe de référence

Les ateliers de partage et de restitution : Un atelier de partage est organisé à la fin de la phase de la collecte et d'analyse des données pour présenter les constatations préliminaires, les conclusions et si possible les recommandations qui s'imposent, aux parties prenantes et recueillir ainsi leur retour d'information pour l'incorporer à la première mouture du rapport. Un atelier final des parties prenantes se tient lorsque le rapport préliminaire est prêt pour pouvoir exposer aux principales parties prenantes, les résultats de l'évaluation et examiner les voies à suivre dans l'avenir. L'objectif de cette deuxième réunion est de faciliter une plus grande compréhension en tirant les enseignements et les recommandations à partir du rapport et ainsi renforcer l'appropriation nationale du processus de développement et de responsabilité dans les interventions du PNUD au niveau de pays. A ce stade, d'importantes remarques peuvent être intégrées dans le rapport d'évaluation final de l'ERAD.

PHASE 3 : L'ÉLABORATION DU RAPPORT PRÉLIMINAIRE ET RÉVISIONS

- **Le premier rapport préliminaire et l'assurance qualité** – Le chef d'équipe (CE) soumet un rapport préliminaire complet au Bureau d'évaluation dans les deux semaines qui suivent l'atelier des parties prenantes. Le Bureau d'évaluation accepte le rapport comme un premier rapport préliminaire s'il est en adéquation avec les termes de référence, le Manuel de l'ERAD et les lignes directrices adoptées et s'il satisfait aux exigences des normes de qualité. Le rapport préliminaire est alors soumis à l'assurance qualité à travers de revues externes.
- **Le deuxième rapport préliminaire, la vérification et les remarques des parties prenantes** – Le premier rapport préliminaire est revu par le CE pour incorporer le retour d'informations du processus de revue externe. Une fois que des révisions satisfaisantes du rapport préliminaire sont faites il devient alors le deuxième rapport préliminaire. Le Bureau d'évaluation envoie ce deuxième rapport préliminaire au Bureau pays du PNUD et au Bureau régional pour l'Afrique (BRA) aux fins de vérification et pour déceler toute erreur ou omission et/ou interprétation. Le rapport préliminaire d'évaluation est aussi envoyé au Groupe de référence pour commentaires et amendements. Le CE révisé le second rapport préliminaire tout en tenant compte des commentaires et les changements apportés puis il le présente comme le rapport final de l'ERAD. Le Bureau d'évaluation peut demander d'autres révisions s'il le juge nécessaire.

PHASE 4 : SUIVI

- **Réaction de la Direction** – La direction du PNUD Côte d'Ivoire prépare une réaction à l'ERAD sous supervision du BRA. Le BRA sera chargé de surveiller et superviser la mise en œuvre des actions de suivi dans le Centre de ressource d'évaluation (ERC).
- **Communication** - Le Rapport de l'ERAD est largement distribué aussi bien dans la

version en papier qu'électronique. On veille à ce que le rapport d'évaluation soit disponible au moment de la tenue du Conseil d'Administration pour l'approbation d'un nouveau CPD. Le Bureau d'évaluation le distribue au siège du PNUD, aux cellules d'évaluation des autres organisations internationales et aux entreprises d'évaluation et institutions de recherche de la région. Le MEMPD et le Bureau pays disséminent l'ERAD au niveau national. Le rapport avec un Résumé Exécutif et la réaction de la Direction sont publiés sur le site web du PNUD en français et en anglais et des copies en français sont imprimées et envoyées au Bureau pays et ses homologues en vue de sa dissémination aussi bien que dans le Centre de Ressource d'Évaluation.

6. LES MÉCANISMES DE GESTION DE L'ÉVALUATION

Le Bureau d'évaluation du PNUD mène l'ERAD, en collaboration avec le Bureau Pays, le ministère d'État, ministère du Plan et du Développement (MEMPD), et le Bureau Régional pour l'Afrique et fournit l'assistance technique pour la gestion de l'évaluation. Ces institutions vont collaborer pour garantir la qualité et le bon déroulement du processus de l'ERAD. Dans ce cadre, le Directeur de l'ERAD a formulé les termes de référence de tout l'exercice de l'évaluation. Il contribue au choix de la composition de l'équipe, Il aide avec le chef d'équipe à organiser les sessions d'échanges et les réunions des parties prenantes. Il est le destinataire de la première mouture du rapport et apprécie sa recevabilité ou non. Il organise le processus de revues et de suivi. Le responsable de l'évaluation apporte un appui à l'équipe d'évaluation pour comprendre la portée, le processus, l'approche et la méthodologie de l'ERAD, il prodigue les conseils et l'information à l'équipe d'évaluation pour l'assurance qualité et assiste le chef d'équipe dans la finalisation du rapport. Le Bureau d'évaluation prend en charge toutes les dépenses liées à la conduite de l'ERAD.

Le Groupe de référence de l'ERAD

Le Groupe de référence (GR) formule des remarques et contribue à l'examen des termes

de référence ainsi que de la première mouture du rapport. Il prend part aux entretiens et participe aux échanges et aux ateliers avec les parties prenantes. Le GR est mis en place avec l'appui du Bureau d'évaluation. Il est constitué par le ministère du Plan en qualité de référence principale et homologue du PNUD, le Bureau Régional pour l'Afrique (BRA), le ministère de l'Intérieur, le ministère de la Famille de la Femme et de l'Enfant, l'INS, l'UNFPA, l'Union Européenne, la convention de la société civile, et l'IRC (International Rescue Committee).

L'homologue gouvernemental en Côte d'Ivoire

Le ministère du Plan est formellement l'homologue du PNUD en Côte d'Ivoire (l'interlocuteur officiel/désigné du PNUD). A ce titre, il devra faciliter la conduite de l'ERAD en donnant l'accès nécessaire aux sources d'information des autres entités du Gouvernement. Il contribue à garantir l'indépendance de l'évaluation et à organiser conjointement avec le Bureau Pays les interactions avec les parties prenantes. Il facilite l'organisation des ateliers y compris l'atelier de restitution final. Membre du Groupe de référence, dont il a contribué à la constitution, il fournit quelques indications sur les potentielles candidatures de consultants dans le cadre du choix de l'équipe de l'évaluation (sans jouer un rôle décisionnel dans la sélection). Il a également un rôle dans la diffusion et l'utilisation des conclusions et des recommandations.

Le Bureau Pays du PNUD en Côte d'Ivoire

Le Bureau Pays prend en charge l'équipe d'évaluation en rapport avec les partenaires clés et les autres parties prenantes. Il rend disponible à l'équipe d'évaluation toute information nécessaire concernant les programmes, les projets et les activités du PNUD en Côte d'Ivoire et fournit les documents et informations requises pour étayer le rapport. Le Bureau pays fournit également à l'équipe d'évaluation des apports spécifiques (par exemple: organiser des rencontres avec le personnel et les bénéficiaires des projets, aider à faire les visites des sites des projets, organiser les ateliers de validation... etc.), ainsi qu'un bureau dédié pour la mission. Cependant, pour assurer l'indépendance

des vues exprimées lors des entretiens et les réunions avec les parties prenantes le Bureau pays n'assiste pas à ces rencontres. Lors du processus d'évaluation et particulièrement pendant la mission principale, il est attendu du Bureau pays qu'il coopère avec l'équipe d'évaluation et qu'il respecte son indépendance et son besoin au libre accès aux données, aux informations et personnes liées à l'exercice. Il est également attendu du Bureau pays qu'il assure dans les délais requis l'envoi des commentaires écrits sur le rapport préliminaire d'évaluation. L'équipe d'évaluation agit en toute transparence et veille à la synergie avec le Bureau Pays du PNUD et les homologues du gouvernement national. Il recueille les données sauf en cas de conflit d'intérêts, auquel cas, le responsable de l'évaluation se charge de la collecte des informations. Etant donné que le personnel du bureau dans sa majorité et la plupart des partenaires parle seulement le français, le calendrier et les ressources doivent tenir compte de ce besoin, en accordant du temps et les ressources nécessaires pour gérer en temps opportun le processus et la traduction des documents.

7. L'ÉQUIPE D'ÉVALUATION

L'équipe d'évaluation est responsable de la conduite de l'évaluation comme décrit dans la section 5. Ceci permettra, entre autres, d'aider à la préparation du rapport préliminaire (dirigé par le responsable de l'évaluation), de conduire la collecte des données et l'analyse de la documentation des données structurées, de présenter les constatations préliminaires, les conclusions, les recommandations pendant le compte rendu et la validation/retour d'information (et si possible les parties prenantes) des ateliers, et la préparation des premier, deuxième rapports préliminaires et du rapport préliminaire final de l'ERAD aussi bien que le résumé de l'évaluation. Le Bureau d'évaluation installe l'équipe d'évaluation de l'ERAD et comprend les membres suivants :

Le responsable de l'ERAD au niveau du Bureau d'évaluation apporte le soutien pour la conception de l'évaluation, du processus de l'analyse des données aussi bien que le rapport préliminaire.

Le chef d'équipe a toute responsabilité pour guider et assurer la coordination de l'ERAD, et la préparation et la révision du rapport préliminaire et des rapports finaux. Le chef d'équipe doit être doté d'une bonne expérience à travers d'un large éventail de questions de développement et une appréciable connaissance de la programmation du PNUD et des SNU dans le contexte des pays à faible revenu. Il doit être Francophone et doté d'une solide expérience du PNUD et/ou des ERAD et autres évaluations. L'estimation du volume du travail du chef d'équipe est d'environ 50 jours dont 23 jours de terrain dans le cadre de la mission principale, l'analyse et la rédaction du rapport préliminaire (y compris le voyage, et la conduite active de la réunion de facilitation et de validation/retour d'information, 10 jours de préparation (dont la participation à la mission de lancement et la choix des consultants), 14 jours de rédaction du rapport final, et 3 jours pour la facilitation active de la réunion final des parties prenantes.

Les spécialistes de l'équipe nationale: les consultants nationaux appuient la collecte et l'analyse des données. Les consultants assistent le chef d'équipe à collecter les données, et sont responsables de la rédaction de certaines parties du rapport. Pour chaque consultant une estimation du volume de travail d'environ 30 jours a été prévue, pour un besoin de 90 jours ouvrables pour tous les consultants. Cela couvrira en moyenne et respectivement pour la préparation et la formation (2-3 jours), travail de terrain (18 jours), participation à l'atelier (1 jour), rédaction du rapport (5-8 jours). Deux à trois consultants seront donc engagés selon la variété des compétences, la flexibilité, la disponibilité etc. qu'ils offrent. Les consultants nationaux ont passé l'entretien en mai 2012, et ils ont été recrutés dans le même mois. Les critères de sélection comprennent une expérience du travail du PNUD ou de SNU en général, être totalement à l'aise avec le français écrit et parlé (la connaissance de l'anglais serait un atout), une solide expérience de certains des grands domaines du travail du PNUD en Côte d'Ivoire (pauvreté, gouvernance, crises), l'expérience dans le travail et le cursus académique liés au domaine de l'évaluation (les revues, les évaluations et un esprit de totale

indépendance), et la capacité d'écrire avec un esprit critique et avec créativité. D'autres atouts sont d'avoir un réseau étendu de relations (dans le gouvernement, le domaine de l'évaluation, etc.) et la capacité de coordonner la logistique sur le terrain (équipe de travail, gestion de la collecte des données; et si possible l'habilité à diriger une équipe). Ils peuvent ne pas être actuellement employés par le gouvernement mais doivent être totalement disponibles (c'est à dire qu'ils n'ont pas d'autres engagements) pour se consacrer pleinement à l'ERAD entre juin et juillet 2012. La sélection des femmes qualifiées et des professionnelles de l'évaluation à l'esprit indépendant sera encouragée. La combinaison des capacités, la limite des champs d'action des consultants, et la durée et conditions de chaque contrat, seront décidés par le chef d'équipe et le responsable de l'ERAD.

8. LE CALENDRIER

Le calendrier et les responsabilités de l'ERAD sont approximativement comme ce qui suit, et n'implique pas un travail à temps plein de l'équipe d'évaluation à cette période.

9. RÉSULTATS ATTENDUS

Les résultats attendus de l'équipe d'évaluation sont ;

- Un rapport de lancement détaillant la matrice de l'évaluation comme spécifié dans les sections 4 et 5 de ce document (15 pages maximum, sans les annexes) produit par le chef d'équipe en collaboration avec le responsable de l'évaluation, le Bureau d'évaluation, le Bureau pays, et le BRA.
- Les premier, deuxième et dernier rapports préliminaires de l'évaluation des résultats de développement en Côte d'Ivoire (ERAD ; approximativement 55 à 60 pages pour le texte principal, plus les annexes et un Résumé Exécutif de 4 à 6 pages).
- Rédiger un rapport préliminaire de la synthèse de l'évaluation en se servant du Résumé Exécutif

| Activité | Responsable | Durée (2012) |
|--|--|--------------|
| Préparation: lancement, recherche, collecte initiale des documents | Bureau d'évaluation | mars |
| Mission de préparation | Bureau d'évaluation + Bureau pays | 11-17 mars |
| Termes de référence finaux | Bureau d'évaluation (+Bureau pays) | Fin avril |
| Mission de lancement – Conception de l'ERAD, Choix de l'équipe d'évaluation | Bureau d'évaluation / Bureau pays, chef d'équipe | Mi-mai |
| Rapport de lancement: objectifs, méthodes, matrice de l'évaluation | Chef d'équipe, et responsable de l'évaluation | Fin mai |
| Mission principale: collecte / analyse des données, rapport préliminaire (- y compris: atelier à présenter les résultats et recueillir les commentaires) | équipe d'évaluation + Bureau d'évaluation + Bureau pays | Fin juin |
| Soumission du premier rapport préliminaire de l'ERAD | chef d'équipe / équipe d'évaluation | juillet |
| Commentaires et révision interne / externe | Bureau d'évaluation | août |
| Deuxième rapport préliminaire de l'ERAD, commentaires par le Bureau pays, Gouvernement GR, RBA, et piste d'audit | chef d'équipe / équipe d'évaluation, Bureau d'évaluation | septembre |
| Atelier final des parties prenantes | Bureau d'évaluation + équipe d'évaluation + Bureau pays | novembre |
| Soumission du dernier rapport préliminaire de l'ERAD (et du Résumé Exécutif) | équipe d'évaluation | novembre |
| Édition et publications, impression du document final, diffusion | Bureau d'évaluation et Bureau pays | décembre |

EO: UNDP Evaluation Office, New York; CO: UNDP Country Office, Côte d'Ivoire; ET: ADR Evaluation Team; RBA: UNDP Regional Bureau for Africa; RG: ADR Reference Group; TL: Team Leader; ADRD: ADR Director.

- Présentation au cours des ateliers des parties prenantes (partage et final).

Les sections du rapports doivent respecter la structure standard d'un ERAD qui comprend une introduction (Chapitre 1), une vue d'ensemble du contexte des défis au développement en Côte d'Ivoire (Chapitre 2), un résumé des réponses apportées par les Nations unies dans cette situation - en y incluant le Cadre d'Assistance au Développement des Nations unies (UNDAF) et le programme du

PNUD Côte d'Ivoire pour la période 2004-08 et 2009-2013 (Chapitre. 3), un résumé des principales constatations de l'équipe d'évaluation (Chapitre. 4) et les principales conclusions et recommandations (Chapitre. 5). Tous les rapports préliminaires ainsi que la version finale seront en français et en anglais. La version française sera distribuée (surtout dans le pays) et la version anglaise sera disponible sur le site du Bureau d'évaluation pour téléchargement. Le Résumé Exécutif sera disponible en français, en anglais et en espagnol.

Annexe 2

ÉCHANTILLONNAGE DES PROJETS POUR L'ERAD

Pour rappel, les critères utilisés sont :

- Critère de couverture du programme (chaque composante est représentée)
- Critère de couverture des cycles (les programmes 2003-2007, 2007-2008 et 2009-2013 sont représentés)
- Critère de maturité (dans le programme 2009/2013, les projets achevés et en cours sont représentés)
- Critère de couverture géographique (différentes parties du territoire sont représentées)
- Critère d'envergure (les projets de taille budgétaire différente sont représentés)
- Critère de modalités d'exécution (les projets NEX et DEX sont représentés)
- Critère de qualité (les projets réussis et les projets mitigés sont représentés)

POPULATION

Le portefeuille de projets du Bureau pays Côte d'Ivoire compte 32 projets en cours et 70 à clôturer. Parmi ces 70 projets, 32 ont démarré en 2000/2001 et ont donc été élaborés en dehors de la période d'évaluation. Ils n'ont pas été retenus dans la population à échantillonner sauf 3 d'entre eux recommandés par l'équipe Programme (PALCP, ABRIS, COMMDDR). Ainsi, notre population de projets s'élève à 73 projets, répartis en 20 projets dans le domaine de la gouvernance, 21 projets dans le domaine de la prévention des crises et 32 projets de réduction de la pauvreté incluant la protection de l'environnement et la lutte contre le VIH/SIDA. En appliquant les critères énoncés ci-dessus, l'échantillonnage donne les résultats suivants:

| Synthèse de l'échantillonnage | | | |
|--------------------------------------|----------------------|------------------------------|--------------------------------|
| N° | Composantes | Nombre projets ciblés | Nombre total de projets |
| 1 | Gouvernance/genre | 12 | 20 |
| 2 | Prévention de crises | 10 | 21 |
| 3 | Pauvreté/env/hiv | 15 | 32 |
| | TOTAL | 37 | 73 |

Annexe 3

ECHANTILLONNAGE – LISTE DES PROJETS

| Projets | | Budget (USD) | Personnes a Contacter | CPAP | Partenaires | Zones Intervention | Bénéficiaires |
|-------------|---|--------------|--|---------------|---|--|---|
| GOUVERNANCE | | | | | | | |
| 1 | 00057717 PAPE/DEX/ clôturé | 66 979 821 | PNUD Madeleine Oka-Balima 225 20 31 74 29 m.oka-balima@undp.org + Moktar Lam | 2007- 2008 | Primature; Min Eco Fin; SNU; ONUCI; ONG; PTF | National | CEI ; OSC ; Partis poli- tiques ; Citoyens |
| 2 | 00036501 Cantines scolaires/NEX/ en cours | 9 452 961 | PNUD Joseph Ezoua 225 20 31 74 27 Joseph.ezoua@undp.org Coord. Nat. Mamadou Konaté 225 20 30 13 99 mamadou.konate1@ undp.org | 2009- 2013 | Min Educ Nat Dir Nat Cantines Scolaires Structures d'encadrement ONG | Régional Région de la Vallée du Bandama: Bouaké, Béoumi, Katiola, Sakas- sou, Katiola, Dabakala; Région des Savanes: Korhogo, Férkessé- dougou, Boundiali, Tengrela; Région du Denguelé: Odienné ; Région du Worodou- gou: Séguéla ; Région du Zanzan: Bondoukou; Nassian, Bouna ; Région des Mon- tagnes: Man, Danané, Kouibly, Bangolo, Zouan-Hounien, Bian- kouman ; Région du Moyen Cavally: Duékoué, Guiglo | |
| 3 | 00013145 PASU/NEX/en cours | 7 181 210 | PNUD Madeleine Oka Balima + Coord. Nat. Adiko Agnès Gnammon 22522527290; Agnes.adiko@undp.org | 2003- 2007 | Min Intérieur UVICOCI Coop Tech Belge UE | Régional Abidjan, Agou, Oumé, Bondoukou, Bouaké, Daloa, Korhogo, Man, Yamoussoukro | |
| 4 | 00031903 MEF Renfor- cement des capacités | 3 836 069 | | | Min Eco Fin MEMPD | National | |
| 5 | 00036681 Redynamisa- tion secteur de l'éducation/?/ terminé | 3 508 639 | | | | National | |
| 6 | 00047059 HRE Appui bureau Haut Représ/DEX/ terminé. | 3 481 129 | | | | National | |

(à suivre)

(suite)

| Projets | Budget (USD) | Personnes a Contacter | CPAP | Partenaires | Zones Intervention | Bénéficiaires |
|--|--|-----------------------|--|-------------|---|--|
| GOUVERNANCE | | | | | | |
| 7 | 00074516 Prog. Bonne gouvernance/ NEX/en cours | 1 303 027 | PNUD Madeleine Oka Balima | 2009-2013 | | National |
| 8 | 000 62308 Appui intégration du Genre/ NEX/en cours | 1 118 002 | PNUD Madeleine Oka Balima | | | National |
| 9 | 00051597 Coopération décentralisée/ NEX/ en clôture | 1 113 036 | PNUD Madeleine Oka Balima | | | National |
| 10 | 00055402 Renforcement égalité des sexes/ NEX/terminé | 818 240 | PNUD Madeleine Oka Balima | | | National |
| 11 | 00070317 Femmes élues locales/ NEX/en cours | 503648 | PNUD Madeleine Oka Balima | 2009-2013 | | National Réseaux de femmes |
| 12 | 00055731 Femmes dans consolidation de la paix/ DEX/terminé | 100075 | PNUD Madeleine Oka Balima | | | National |
| PRÉVENTION DES CRISES ET RELÈVEMENT | | | | | | |
| 1 | 00069371 Renforcement des capacités/ DEX/en cours | 15 415 748 | | | | National |
| 2 | 00069581 Projet intégré FISDES/ NEX/terminé | 6 844 312 | PNUD Paulin Yéwé 225 22 52 66 22 Paulin.yewe@undp.org CNP Serge Armand Yapo 225 22 52 66 23 Serge.yapo@undp.org | 2009-2013 | Cabinet du Premier ministre Min Plan et Développement | Régional Ex zones Centre Nord et Ouest Agents de l'État PDI Populations zone CNO population |
| 3 | 00045956 DDR Danemark/ DEX/terminé | 5 669 573 | PNUD Paulin Yéwé Expert Anzian Kouadja 225 22 52 66 17 Anzian.kouadja@undp.org | 2003-2007 | Cabinet premier ministre; Min Plan et Développement; Min Intérieur; Min Affaires étrangères; Min Intégration africaine; Min de la Défense; Min Educ nat; Assemblée nat; ECO-WAS Small Arms programme; LIDHO; RASALAO WANEP-CI; APDH; UNICEF; ONUCII | National Ex-combattants, ex-miliciens, groupements de femmes vulnérables, population |

(à suivre)

(suite)

| Projets | Budget (USD) | Personnes a Contacter | CPAP | Partenaires | Zones Intervention | Bénéficiaires | |
|-------------------------------------|---|-----------------------|---|---|--|---|--|
| PRÉVENTION DES CRISES ET RELÈVEMENT | | | | | | | |
| 4 | 00035554 Appui au processus DDR/DEX/terminé | 5 223 684 | PNUD Paulin Yéwé | 2003-2007 | | National | |
| 5 | 00033735 DDR UE/DEX/terminé | 5 104304 | PNUD Paulin Yéwé | | | National | |
| 6 | 00040519 Réinsertion ex-combattants (France)/DEX/en cours | 2 817 286 | PNUD Paulin Yéwé | | | Régional Région de la Vallée du Bandama et Région des Savanes (maintenant Régions du Gbeke et Région de l'Hambolé): Bouaké et Katiola | |
| 7 | 00070211 1000 micro-projets/DEX/terminé | 2 357 857 | PNUD Paulin Yéwé Gestionnaire : Monan Kamagaté-Bamba 225 22 52 66 23 monan.kamagate@undp.org | 2007-2008 Premier ministre ONU CI | | Régional Nord et Nord-Ouest : Korhogo, Odienné, Ferkéssédougou, Séguéla et Kani ; Centre et Centre-Ouest: Yamoussoukro, Bouaké, Brobo, Daloa, Gagnoa et Issia ; Sud et Sud-Ouest : Abidjan, San Pedro et Tabou ; Ouest : Guiglo, Duékoué, Bloléquin, Toulépleu, Man, Danané, Bangolo, Zagné, Vavoua, Zouan Hounien et Lakota ; Est : Bondoukou. | Ex-combattants, ex-miliciens et ex-membres groupes d'auto-défense Jeunes à risque Communautés d'accueil affectées population |
| 8 | 00080236 Appui au rétablissement de l'autorité de l'État et à la cohésion sociale/DEX/en cours | 1 803 500 | PNUD Paulin Yéwé | 2009-2013 | MEMINT, MEMPD; ONU CI; ONU Femmes; FAO; UNICEF; UNFPA; OHCHR; PAM; GTZ; IRC; UVICOCI? ADDCI? | Régional Région Ouest du Moyen Cavally et des Montagnes (Duekoué, Guiglo, Bloléquin, Toulépleu, Bangolo, Man, Danaré, Zouan-Hounien, Bin Houyé) et Abidjan | Search for Common Ground Danish Refugee Council Prestataires de services |
| 9 | 00036388 Processus de paix (Belgique)/DEX/terminé | 1 266 291 | PNUD Paulin Yéwé Gestionnaire : Monan Kamagaté-Bamba 225 22 52 66 23 monan.kamagate@undp.org | | | Régional Région du Bas-Sassandra (maintenant Régions de la Nawa, Région du Gbokle et Région de San Pedro):San-Pedro, Sassandra, Soubré et Tabou | |
| 10 | 00013156 COMMDDR/DEX/terminé | 1 109 043 | PNUD Paulin Yéwé | n/a | | Régional | |

(à suivre)

(suite)

| Projets | Budget (USD) | Personnes a Contacter | CPAP | Partenaires | Zones Intervention | Bénéficiaires | |
|---------------------------------|--|-----------------------|--|---------------|---|---|---|
| PAUVRETÉ/HIV SIDA/ENVIRONNEMENT | | | | | | | |
| 1 | 00035215 ONU SIDA CIV/?/terminé | 6 277 014 | | | National | | |
| 2 | 00013153 GFATM Compo- sante HIV/SIDA/ DEX/terminé | 31 740 828 | | | National | | |
| 3 | 00013133 NERICA/CBSS/ NEX/terminé | 922 062 | PNUD Emma Anoh-Ngouan 225 20 31 74 00 CNP Silué Sionseligam 225 05 60 90 38 sionligam@yahoo.com | 2003- 2007 | Min Plan et Développement; ANADER; CNRA; ONG/ OSC; FIDA | National Producteurs de semences de base Producteurs de semences commerciales Organisations féminines | |
| 4 | 00036432 Reinforcement of care for Tube/ NEX/en cours | 7 156 760 | | | National | | |
| 5 | 00013135 PALCP/NEX/ terminé | 5 658 147 | PNUD Emma Anoh-Ngouan CNP Fatima Silué 225 20 30 13 99 Fatima.silue@undp.org | n/a | Min Plan et Développement; Min Eco et Fin; ANADER; FDFP; ONG/OBC | Régional Région des Lagunes, du Nzi-Comoe, du Den- guélé, du Sud-Bandama, de l'Agnéby, des 18 Montagnes, du Moyen- Cavally, du Sud-Comoé, du Moyen-Comoé, du Bafing, du Bas-Sassandra, de la Vallée du Bandama, du Zanzan, de la Mara- houé, du Haut-Sassandra, du Fromager | INS Femmes Jeunes |
| 6 | 00013147 ABRIS/NEX/ terminé | 4 450 854 | PNUD Emma Anoh-Ngouan DNP Alexandre Assemien 225 20223022; alexassem@undp.org CNP par interim Fatima Silué 225 20 30 13 99 Fatima.silue@undp.org | n/a | Min Plan et Développement; Min Eco et Fin; ONG/OCB; Secteur privé; SNU; Collectivités locales | Régional Région des Lagunes, des Savanes, du Denguélé, du Worodougou, du Froma- ger, du Haut-Sassandra, de la Marahoué, des 18 Montagnes, Nzi-Comoé, des Lacs, Denguélé, de la Vallée du Bandama | PDI Associations de jeunes Femmes |
| 7 | 00072234 PARP/OMD2 appui commu- nautaire/NEX/ en cours | 4 018 063 | PNUD Emma Anoh-Ngouan DNP Alexandre Assemien | 2009- 2013 | MEMPD ONG/OCB | Régional Région des Lagunes, de la Vallée du Bandama, des 18 Montagnes, du Moyen-Cavally, Denguélé, des Savanes, Zanzan, Bas-Sassandra | Jeunes sans emploi Femmes PDI Communautés |

(à suivre)

(suite)

| Projets | Budget (USD) | Personnes a Contacter | CPAP | Partenaires | Zones Intervention | Bénéficiaires | |
|---------------------------------|--|-----------------------|---|-------------|---|--|--|
| PAUVRETÉ/HIV SIDA/ENVIRONNEMENT | | | | | | | |
| 8 | 00072040 Appui emploi des jeunes/ DEX/en cours | 2 782 539 | PNUD Joseph Ezoua 225 20 31 74 27 Joseph.ezoua@undp.org CNP Benjamin Olagboyé 225 20 31 89 34 Benjamin.olagboye@undp.org | 2009-2013 | Min Plan Min Enseignement Tech et Formation prof. Min Emploi et Jeunesse Collectivités locales / UVICOCI/ADDCI Associations de jeunes | Régional Sud (Abidjan et périphérie : Port-Bouët, Yopougon, Cocody et Songon) ; Centre (Bouaké); Est (Bondoukou) ; Ouest (Toulepleu, Issia, Gagnoa, etc.); Centre-Ouest (Bouaflé, Zuénoula) | Jeunes femmes et hommes |
| 9 | 00057499 Youth programme CIV/ DEX/terminé | 1 140 782 | PNUD Joseph Ezoua | | | National | |
| 10 | 00059582 Noix de cajou/ NEX/terminé | 533 390 | PNUD Emma Anoh-Ngouan CNP Mao Noumba Mao_edidjokou@yahoo.fr | 2003-2007 | Min Ind et Promotion Sect privé I2T (Institut de Technologie Tropical) | Régional Zones des Savanes, Nord Est et Vallée du Bandaman | Groupements d'intérêts économiques Coopératives de paysans Producteurs de noix de cajou; Promoteurs; Fabricants de matériel |
| 11 | 00063306 Accès à l'eau potable/NEX/ en cours | 3 857 734 | PNUD Joseph Ezoua | 2009-2013 | Office National de l'Eau Potable | Régional Yamoussoukro, San Pedro, Daloa | Dir Hydr villageoise et urbaine; Dir Energie du Min Mines et Energie; Collectivités territoriales; Dir Egalité du genre au Min de la Famille |
| 12 | 00070610 Parc de Tai/NEX/ en cours | 1 509 743 | PNUD Emma Anoh-Ngouan | 2009-2013 | Office ivoirien des parcs et réserves; GTZ; Centre suisse de recherche scientifique | Régional Guiglo, Tai | |
| 13 | 00072236 PARP/OMD3/ NEX/en cours | 4 205 000? | PNUD Emma Anoh-Ngouan | 2009-2013 | Min Env Eaux et Forêts; Min Plan et Développement; ANDE; CNDD; ONG Université; Centres de Recherche | National | |

(à suivre)

(suite)

| | Projets | Budget (USD) | Personnes a Contacter | CPAP | Partenaires | Zones Intervention | Bénéficiaires |
|----|---|---------------------|---------------------------------|-------------|--|---------------------------|----------------------|
| | PAUVRETÉ/HIV SIDA/ENVIRONNEMENT | | | | | | |
| 14 | 00057358 4th national report to CBD/ DEX/terminé | 43 578 | PNUD Emma Anoh-Ngouan | | Ministère de l'Environnement et du Développement rural | National | |
| 15 | 00045109 GIRE/NEX/terminé | 127 954 | PNUD Emma Anoh-Ngouan | 2003-2007 | Min des Eaux et Forêts: Direction des ressources en eaux | National | |

Annexe 4

SOURCES ET METHODES DE COLLECTE DE DONNEES UTILISEES POUR L'ERAD

| Niveau | Méthodes utilisées | Sources |
|--|----------------------------|---|
| Stratégique | Entretiens semi-structurés | PNUD, Agences du SNU, gouvernement central, agences de coopération bilatérales et multilatérales, société civile, experts sectoriels indépendants. |
| | Questionnaire | Gouvernement central, Agences du SNU, membres du GR. |
| Thématique/ Programmatique: activités de projets | Examen documentaire | Un échantillon de 37 projets (sur 73 sur la période 2003-2012) a été choisi pour une revue approfondie. |
| | Entretiens | Dans le cadre des projets sélectionnés, avec les bailleurs de fonds, les agents d'exécution et les bénéficiaires, suite à l'examen des documents et afin de collecter davantage d'informations et de perceptions des différentes parties prenantes impliquées à différents degrés dans les interventions du PNUD. |
| | Visites de terrain | Afin de valider les analyses préliminaires, et collecter des informations supplémentaires pour l'application du processus de triangulation. |
| Programmatique activités non liées à un projet | Entretiens | Informations primaires recueillies principalement lors des entretiens. |

Annexe 5

BIBLIOGRAPHIE

CONTEXTE DU PAYS

BANQUE AFRICAINE POUR LE DÉVELOPPEMENT

Post-Crisis Multisector Institutional Support – Appraisal Report, Republic of Cote D'Ivoire, African Development Fund, Human Development Department, septembre 2007

Côte d'Ivoire: note de stratégie globale pays 2009-2010, Département Région Ouest A (ORWA), février 2009

Arrears Clearance Plan, Republic of Côte D'Ivoire, AfDB et le FAD, février 2009

Gourou Integrated Watershed Management Project – Emergency Phase, Appraisal Report, Republic of Cote D'Ivoire, FAD, septembre 2010

Lengthening Financial Contracts, and Issue in the West Africa Economic and Monetary Union (WAEMU) region, AfDB, Development Research Department Development research Brief n.3, juin 2010

Côte d'Ivoire: fiche pays 2011-2012, Groupe de la Banque Africaine de Développement, mai 2011

CEDEAO

Support to the ECOWAS Commission for Economic and Regional Integration in West Africa, European Union Project Sheet, février 2008

INTERNATIONAL CRISIS GROUP (ICG)

Côte d'Ivoire: Sécuriser Le Processus Électoral, Rapport Afrique n. 158, 5 mai 2010, ICG

Cote d'Ivoire: is war the only option?, Africa report n. 171, 3 mai 2011, ICG

Une période critique pour stabiliser la Cote d'Ivoire, Rapport Afrique n°176, 1^{er} août 2011

Côte d'Ivoire: continuing the recovery, Africa Briefing n. 83, Dakar/Brussels, 16 décembre 2011, ICG

ONU CI

La force de la paix, Volume 3 n.0013, janvier 2012, ONU CI

RADIO FRANCE INTERNATIONALE

Côte d'Ivoire: Fiche pays 2011, RFI, 2011

DOCUMENTS NATIONAUX

DOCUMENTS STRATÉGIQUES

Spécial Rentrée Budgétaire 2001, Ministère de l'Économie et des Finances, N. 21 août 2011, République de Côte d'Ivoire

Communiqué du Conseil des ministres du 22/06/2011, République de Côte d'Ivoire

Projet : Étude Nationale prospective « Côte d'Ivoire 2040 », Bureau National de la Prospective, République de Côte d'Ivoire

Communication nationale Initiale de la Côte d'Ivoire préparée en application de la convention cadre des nations unies sur les changements climatiques, Ministère de l'Environnement de l'eau et des Forêts, République de Côte d'Ivoire, octobre 2000

Rapport d'Activités 2008, Ministère des Affaires Étrangères, République de Côte D'Ivoire

Sondage lors de la JNCD le 20 juin 2009 – Rapport Final, Ministère de la Santé et de l'Hygiène publique, Ministère de la Lutte contre le SIDA, République de Côte d'Ivoire, septembre 2009

RAPPORTS SUR LES OBJECTIFS DU MILLÉNAIRE POUR LE DÉVELOPPEMENT

Rapport national sur les Objectifs du Millénaire pour le Développement, République de Côte d'Ivoire, Système des Nations unies en Côte d'Ivoire, décembre 2003

Rapport national sur les Objectifs du Millénaire pour le Développement, République de Côte d'Ivoire, août 2010

MDG-3 : Promote Gender Equality and Empower Women, UNICEF CI

Reproductive Health at a glance: Cote d'Ivoire, Banque mondiale, avril 2011

DOCUMENTS DE STRATÉGIE DE RÉDUCTION DE LA PAUVRETÉ

Côte d'Ivoire - Poverty Reduction Strategy Paper, Rapport de pays du FMI n. 09/156, FMI, 2009

PRSP Supervision Committee – Interim Poverty Reduction Strategy Paper, Cabinet du Premier ministre, Ministère du Plan et du Développement, République de Côte d'Ivoire, janvier 2002

Stratégie de Relance du Développement et de Réduction de la Pauvreté, République de Côte d'Ivoire, janvier 2009

ÉTUDES

Programme National de Développement

Plan National de Développement 2012 – 2015. Diagnostic des Secteurs, République de Côte d'Ivoire, décembre 2011

Plan National de Développement 2012 – 2015. Vision de Développement et orientations stratégiques, République de Côte d'Ivoire, décembre 2011

Plan National de Développement 2012 – 2015. Tome I : résumé analytique, République de Côte d'Ivoire, décembre 2011

Autres études

Sources de la croissance économique, pauvreté, inégalité et implications de politiques économiques en Côte d'Ivoire, PNUD et Institut National de la Statistique, septembre 2011

Rapports des revues annuelles

Rapport Général de l'examen annuel 2004 des programmes – version finale, Programme de Coopération Côte d'Ivoire – PNUD 2003 – 2007, décembre 2004

Revue annuelle 2005– Rapport Général, Programme de Coopération Côte d'Ivoire – PNUD 2003 – 2007, décembre 2005

Revue annuelle 2007– Rapport Général, Programme de Coopération Côte d'Ivoire – PNUD 2003 – 2007, décembre 2007

Revue annuelle 2008– Rapport Général, Programme de Coopération Côte d'Ivoire – PNUD 2003 – 2008, novembre 2008

Revue annuelle 2009– Rapport de revue du programme pays CPAP, Programme de Coopération Côte d'Ivoire – PNUD 2009 – 2013, décembre 2007

Autres documents

Programme présidentiel 2011-2015 Vivre ensemble, Dr Alassane Dramane Ouattara

PLANS STRATÉGIQUES DU PNUD ET MYFF

Second multi-year funding framework 2004 – 2007, Conseil d'administration du PNUD et de l'UNFPA, août 2003

PNUD strategic plan 2008 – 2011. Accelerating global progress on human development, Conseil d'administration du PNUD et de l'UNFPA, mai 2008

DOCUMENTS STRATÉGIQUES DU PNUD

PLANS D'ACTION DU PROGRAMME DE PAYS

Plan d'action du programme de pays CPAP 2007-2008, Programme de Coopération Côte d'Ivoire, PNUD, février 2008

Plan d'action du programme de pays CPAP 2009-2013, Programme de Coopération Côte d'Ivoire, PNUD

Rapport annuel 2011 du programme de pays CPAP 2009-2013, Programme de Coopération Côte d'Ivoire, PNUD

DOCUMENTS DU PROGRAMME DE PAYS

Programme de pays pour la république de Côte d'Ivoire 2003-2007, PNUD et UNFPA, mars 2002

Programme de pays pour la république de Côte d'Ivoire 2009-2013, PNUD et UNFPA

OBJECTIFS DU MILLÉNAIRE POUR LE DÉVELOPPEMENT

Programme d'Appui à la Réduction de la Pauvreté et à la réalisation des OMD (PARP/OMD) 2009-2013, PNUD

RAPPORTS SUR LE DÉVELOPPEMENT HUMAIN

Rapport national sur le développement humain en Côte d'Ivoire – Cohésion sociale et reconstruction nationale, PNUD, 2004

Cote d'Ivoire, HDI values and rank changes in the 2011 Human Development Report, PNUD

UNDAF

Plan Cadre des Nations unies pour l'Aide au Développement 2009 – 2013, République de Côte d'Ivoire et Système des Nations unies en Côte d'Ivoire, juillet 2008

RAPPORTS ANNUELS AXÉS SUR LES RÉSULTATS

Results Oriented Annual Report for Cote d'Ivoire, PNUD, 2004

Results Oriented Annual Report for Cote d'Ivoire, PNUD, 2006

Results Oriented Annual Report for Cote d'Ivoire, PNUD, 2007

Results Oriented Annual Report for Cote d'Ivoire, PNUD, 2008

Results Oriented Annual Report for Cote d'Ivoire, PNUD, 2009

Results Oriented Annual Report for Cote d'Ivoire, PNUD, 2010

Results Oriented Annual Report for Cote d'Ivoire, PNUD, 2011

RAPPORTS ANNUELS DES COORDINATEURS RÉSIDENTS

Annual Report of the Humanitarian/Resident Coordinator on the use of CERF grants – Cote d'Ivoire. Reporting Period January – December 2007, The Central Emergency Response Fund

Results and Use of Funds: years 2004 to 2010, Resident Coordinators Annual Report, UNDG

AUTRES

PNUD Positioning in Cote d'Ivoire (2011-2013), PNUD, août 2011

ÉVALUATIONS

PNUD Partners Survey Cote d'Ivoire, 2003-2004-2007-2010

Revue à mi-parcours du Cadre de Coopération, république de Côte d'Ivoire-PNUD, Bilan de la Coopération (2003-2006), PNUD

- Projet d'appui au système communautaire de multiplication et de diffusion de semences du nouveau riz africain, Rapport d'évaluation à mi-parcours*, République de Côte d'Ivoire, PNUD, mai 2005
- Evaluation of UNDP assistance to conflict affected countries*, PNUD, Bureau d'évaluation, 2006
- Évaluation de la Phase I du Programme d'appui à la lutte contre la pauvreté - Rapport final, République de Côte d'Ivoire & PNUD, septembre 2006
- Projet d'appui à la redynamisation du secteur éducatif (PARSE) - Rapport d'évaluation Finale*, PNUD, UNICEF & Union Européenne, mai 2007
- Projet d'Appui à la redynamisation du secteur éducatif (PARSE) - Rapport d'évaluation Finale*, PNUD, UNICEF & Union européenne, mai 2007
- Projet d'Appui à la sécurité urbaine, mesure des effets des microprojets - Rapport final*, Ministère de l'Intérieur (Direction générale de la décentralisation et du développement local) de Côte d'Ivoire/ PNUD, juillet 2007
- Renforcement du processus de paix à travers la réinsertion sociale et économique des ex-combattants et des ex-membres des milices dans la région du sud-ouest - Rapport d'évaluation final*, Fond de Développement Ivoir-Belge (FDIB), Belgique & PNUD Côte d'Ivoire, janvier 2008
- Rapport de l'Évaluation du PIPCS/PNUD - Version Finale*, PNUD, avril 2008
- Evaluating conflict prevention and peace building activities*, factsheet 2008, OCDE, www.oecd.org/dac/evaluation
- Amélioration de la sécurité alimentaire par la diffusion des NERICA à travers le modèle CBSS en Côte d'Ivoire dans la période post-crise - Évaluation à mi-parcours*, Ministère de l'Agriculture, République de Côte d'Ivoire & PNUD, janvier 2009
- Projet d'Appui à la pérennisation des cantines scolaires (PAPCS) - Évaluation finale*, République de Côte d'Ivoire, Union Européenne & PNUD, août 2009
- Joint review of the Priority Plan for Côte d'Ivoire*, DPKO, BACP, PNUD et DAP, septembre 2009
- An independent evaluation of the "1 000 micro-projects for socio-economic reintegration of ex-combatants, ex-militia members and youth at risk in Côte d'Ivoire"*, Competence on Global Co-operation for UNDP CI, décembre 2009
- UNDP Global Staff Survey*, décembre 2009
- Rapport de la mission d'évaluation des outils de production du projet CBSS dans la période postélectorale*, Ministère de l'Agriculture, République de Côte d'Ivoire, 2011
- Projet d'Appui à la pérennisation des cantines scolaires (PAPCS), Consolidation du processus de pérennisation dans les zones d'insécurité alimentaire - Évaluation à mi-parcours*, République de Côte d'Ivoire & PNUD, novembre 2011
- Évaluation du projet Reconstitution des ressources génétiques alimentaires de la Côte d'Ivoire - Rapport final*, République de Côte d'Ivoire, PNUD, février 2012

DOCUMENTS DE PROJET

- Projet d'appui institutionnel au Ministère délégué auprès du Premier ministre chargé de la lutte contre le SIDA*, Ministère chargé de la lutte contre le SIDA et PNUD, août 2001
- Projet d'appui au programme de lutte contre la pauvreté*, Ministère de la Planification et du Développement et PNUD, mai 2002
- Projet d'appui à la base pour la reconstruction, réinstallation et l'insertion sociale (ABRIS)*, Ministère de la Planification et du Développement, PNUD, mars 2003
- Appui au Comité de suivi des Accords de Linas-Marcoussis*, Cabinet du Premier ministre et PNUD, août 2003

- Fonds mondial de lutte contre le SIDA : renforcement de la réponse nationale à la lutte contre le VIH/SIDA en Côte d'Ivoire*, Ministère d'État, Ministère de la Santé et de la Population et PNUD, novembre 2003
- Projet de renforcement des capacités et modernisation des administrations économique, financière et du plan*, Ministère d'État, Ministère de l'Économie et des Finances et PNUD, décembre 2003
- Programme de renforcement de la prise en charge de la Tuberculose selon la stratégie DOTS*, Ministère d'État, Ministère de la Santé et de la Population et PNUD, juillet 2004
- Sous-projet de soutien en faveur des ex-combattants désarmés et démobilisés sur les sites dans le cadre du processus de désarmement et de démobilisation*, Japon et PNUD, juillet 2004
- Renforcement du processus de paix à travers la réinsertion sociale et économique des ex-combattants et des ex-membres de milices dans la région du sud-ouest*, Belgique et PNUD, décembre 2004
- Contribution du Danemark au désarmement, à la démobilisation et à la réinsertion et au programme d'armes légères en Côte d'Ivoire*, Danemark et PNUD, août 2005
- Projet d'appui à la société civile pour la paix*, Ministère du Plan et PNUD, février 2006
- Projet d'appui post-crise à la restauration de l'école*, Ministère de l'Éducation Nationale et PNUD, 2006
- Promouvoir une plus grande implication des femmes dans la consolidation de la paix et de la démocratie en Côte d'Ivoire*, Search for Common Ground, UNIFEM et PNUD, mai 2007
- Projet d'appui au renforcement de l'égalité des sexes et l'habilitation des femmes ivoiriennes par la mise en place d'un bureau de l'UNIFEM*, UNIFEM et PNUD, juin 2007
- Projet pilote d'appui à la réinsertion des jeunes en période post-conflit en Côte d'Ivoire*, Ministère d'État, Ministère du Plan et du Développement et PNUD, février 2008
- Projet d'appui à l'alimentation en eau potable en milieu rural et au raccordement de 100 centres de santé au réseau public d'eau potable*, Ministère des infrastructures et PNUD, juillet 2008
- Projet intégré d'appui au redéploiement de l'administration, au retour et à la réinsertion des PDI et à la cohésion sociale*, Ministère d'État, Ministère du Plan et du Développement et PNUD, juillet 2008
- Projet d'appui à l'intégration du genre dans le processus électoral ivoirien*, Ministère de la Famille, de la Femme et des Affaires Sociales/ UNIFEM et PNUD, août 2008
- Programme d'appui à la réduction de la pauvreté et à la réalisation des OMD 2009-2013*, République de Côte d'Ivoire et PNUD
- Projet de réhabilitation des infrastructures touristiques et de recherche du parc national de Taï*, Ministère de l'Environnement, des Eaux et des Forêts et PNUD, avril 2009
- Sous-programme protection de l'environnement et gestion durable des ressources naturelles*, Ministère de l'Environnement, des Eaux et des Forêts et PNUD, juin 2009
- Sous-programme de renforcement des capacités du réseau des femmes élues locales ivoiriennes*, Ministère d'État, Ministère du Plan et du Développement, UVICOCI, RFGL-CI/ PNUD, mars 2010
- Projet d'appui au rétablissement de la sécurité, de l'autorité de l'État et de la cohésion sociale*, Ministère d'État, Ministère du Plan et du Développement, ONUCI, ONU Femmes, FAO, UNICEF, UNFPA, OHCHR et PNUD, septembre 2011

AUTRES DOCUMENTS

- Greening the Blue Helmets, Environment, Natural Resources and UN Peacekeeping Operations*, Executive summary, UNEP, mai 2012
- Présentation PowerPoint du bureau conjoint des Nations unies à Guiglo*, Assande Arsène, Coordonnateur national, 2012

Présentation PowerPoint du bureau conjoint du système des Nations unies à Korogho, Ouattara Pékoyori, Coordonnateur national, juillet 2012

Présentation générale PowerPoint des projets des zones centre et nord, Ouattara Pékoyori, Coordonnateur national, juillet 2012

Présentation PowerPoint du bureau conjoint du système des Nations unies à Bouaké, Sémon Didier, Coordonnateur national, 2012

Document de revue des activités du bureau conjoint du système des Nations unies à Bouaké, Sémon Didier, Coordonnateur national, 2012

État récapitulatif des projets financés par le PNUD à Bouaké, Sémon Didier, Coordonnateur national, 2012

Rapport d'évaluation rapide des besoins en relèvement précoce dans les localités de la région de la vallée du Bandama : Matrice des recommandations, Sémon Didier, Coordonnateur national, 2012

Priorities for the UN system in Cote d'Ivoire 2012-2013, Draft, mars 2012.

Annexe 6

LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

PRIMATURE

Amani Ipou Félicien, Secrétaire exécutif du
CNPRA

Diop-Boaré Abibatou, Conseillère technique

Général Désiré Adjoussou, Président de la
ComNAT

Kossomina Ouattara Daniel, Coordonnateur
national PNRCC

PROGRAMME NATIONAL DE RÉHABILITATION ET DE RÉINSERTION COMMUNAUTAIRE

Ehui Esther, Conseiller PNRRC

Kouamé Adja Pétionille Responsable études et
projets PNRRC

Kéhi Edouard, Conseiller du coordonnateur
national PNRRC

Touré Laurent, Chargé de suivi évaluation
PNRRC

Traoré Mamadou, Conseiller du coordonnateur
national PNRRC

SECRÉTARIAT NATIONAL À LA GOUVERNANCE

N'Guessan N'dri Jérôme, Secrétaire national
adjoint

MINISTÈRE D'ÉTAT, MINISTÈRE DU PLAN ET DU DÉVELOPPEMENT (MEMPD)

Diaby Lanciné, Directeur général

Kouame Lancina, Directeur de cabinet adjoint

N'Dia Youssouf, Expert en planification,
Assistant du DG du Plan et lutte contre
la Pauvreté

Seka Pierre Roch, Directeur de cabinet

Tiacoh Georges

Jules Lella

MINISTÈRE D'ÉTAT, MINISTÈRE DE L'INTÉRIEUR (MEMINT)

Dago Lazare, Conseiller technique

Gohourou Parfait, Directeur général de la
décentralisation et du développement local

Yapi A. Fidel, Dr, Directeur des études, de la
programmation et du suivi-évaluation

COMMISSION ÉLECTORALE INDÉPENDANTE (CEI)

Adou Antoine, conseiller spécial du président de
la CEI

MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE ET DES FINANCES (MEF)

Bessy Marius, Conseiller technique

INSTITUT NATIONAL DE LA STATISTIQUE (INS)

Ba Ibrahim, Directeur général

Kone M'Bana Hippolyte, Chef de la division
études et recherche

MINISTÈRE DE LA FAMILLE, DE LA FEMME ET DE L'ENFANT (MFFE)

Adama Kone (DIFEF)
Adopo Achille (DPFFASE)
Angbomon Jean-Marie (MEMEASS)
Appaul Joseph (DPED)
Bedfort Joseph (centre PAVVIOS)
Bedou Kossi Sylvestre (Cabinet)
Doumibia Yacouba (DEPG)
Kaba Fofana Yaya (DEPG)
Kouadio Marie (DIFEF)
Kouame Philomène (DIFEF)
Lath Mel Alain Didier (DEPG)
Lebie Zahoui (Cabinet)
Oulaï Annick (DEPG)
Meïté Assétou
Seri Kanon Jean (DPED)
Tuho Clément

MINISTRE DÉLÉGUÉ AUPRÈS DU PREMIER MINISTRE CHARGÉ DE LA DÉFENSE

Ahonzo Alexis, Directeur de cabinet

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE ET FORMATION PROFESSIONNELLE

Ako N'Tamon

MINISTÈRE DE LA PROMOTION DE LA JEUNESSE ET DU SERVICE CIVIQUE

Koffi N'dri Philippe, Directeur général de l'AGEPE

MINISTÈRE DE L'ENVIRONNEMENT ET DU DÉVELOPPEMENT DURABLE (MEDD)

Nasséré Kaba, Directrice de cabinet adjointe

Ochou Delfin, Pr, Directeur général de l'environnement

MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DE LA LUTTE CONTRE LE SIDA

Diabaté Joséphine, Dr, Directrice générale de la lutte contre le SIDA

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE (MEN)

Glaou Oyau Sophie
Koné Karidja, Directrice des cantines scolaires
Koné Raoul, Directeur de cabinet adjoint

MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE

Traore Abdoulaye

VILLE DE BONDOUKOU

Adoni Ablan Marie, Assistante opérationnel du PARP/OMD
Ama Kra Odette, ONG Notre Grenier
Bela Yacouba du Groupement coopératif "Niaka" à Teforo
BINI, ONG Notre Grenier
Coulibaly Salia, Directeur régional du plan et du développement
Coulibaly Benogo, responsable ANADER (Agence Nationale de Développement Rural) de Bondoukou
Gouan Hervé, encadreur ANADER en techniques culturelles
Goun Germain François, Préfet de la région de Gontougo
Hien Mialara, Gérant communautaire, Responsable de la Cantine Scolaire
Issa, Président groupement coopératif « Ben Kadi » de Filakiédougou
Kassi Benie, Responsable de l'Organisation des bénéficiaires des projets encadré par l'ANADER

Koffi Sawane, Président de l'Association
Mi-Koki Mi-Ango à Yezimala

N'dri Veance, I Chef de zone ANADER de
Bondoukou

Noubadoum Joseph, Bureau des droits de
l'Homme à Bondoukou, ONUCI

Silue Brahima, Directeur administratif et
financier, ONG Notre Grenier

Ouattara Abdoulaye et Ouattara Yacouba,
Porteurs du projet Jeunes coiffeurs

Siloué Brahim, Directeur administratif et
financier, ONG Notre Grenier

Yathe Archmed, Coordonateur régional PASU

COMMUNE DE KOUN-FAO

BATA Djigima, Responsable des cultures
maraichères du groupement coopératif
Aimons Taba

Cissé Mamadou , Président du groupement
coopératif Aimons Taba

VILLE DE KOROGHO

Chigata Silué, Adjoint au Maire

Coulibaly Adama, Conseiller municipal

Coulibaly Labala, Directeur technique,
Conseil général

| Liste des projets et des personnes / communautés bénéficiaires rencontrées | | | | |
|--|--|--|---|--|
| Domaine | Projets | Sous-Projet | Structures Bénéficiaires | Personnes-Ressources |
| PAUVRETÉ | PALCP; 1000 microprojets | Réhabilitation du Site de Pro- duction Artisanale de Ouraniéné | ONG COOBAO | Valy Coulibaly - Président Coulibaly Salimata Représentante des Femmes |
| PAUVRETÉ | ABRIS | Projet de fabrication de savon à base de Nîmes | Groupement de 50 femmes chefs de ménage | Soro Tchélourgo - Membre |
| CPR | FISDES | Projet de réhabilitation des commissariats | Le Ministère de l'intérieur | Konan Sam Ataki |
| PAUVRETÉ CPR | UPC- Emploi Jeune | Projet d'élevage de pondeuses du quartier sinistré de Korhogo | Groupement | Konaté Alassane |
| PAUVRETÉ CPR | UPC; PIP/CS | Projet de Réhabilitation de l'EPP Nanguin | L'école et la cantine | Traoré Souleymane |
| CPR | Appui emploi Jeunes; UPC | Réinsertion de 32 ex-combat- tants démobilisés dabs le sec- teur de la boucherie moderne dans la région des savanes | Groupement de six ex-combattants | Konaté Alassane Président |
| PAUVRETÉ | PARP/OMD | Projet de Moulin de Karakoro; Faitière 84 Groupements issus de 72 villages et regroupant (4018 membres dont 168 hommes) | Coopérative Chongagniri des productrices de vivriers | Yéo Fanta Gérante |
| PAUVRETÉ CPR | PARP/OMD; CPR (Projet d'appui à la relance des activités socio- éco des groupe- ments féminins) | Projet d'appui à la production de Karité | Groupement Tchérihimin (40 femmes veuves et chef de famille) | Yéo Tchanhidabla Soro Kozolowa Yéo Tchafaga Soro Habi Yéo Natogoma Yéo Naminata |

Coulibaly Zié, Vice-Président, Conseil général
 Dosso Namizata, Chef de cabinet, Préfecture
 Doukouré Mamery SG, Conseil général
 Fofana Daouda, Directeur
 Konan Sam Ataki, Commandant 4^{ème} Légion
 Kouadio Eugène, Sous-Préfet
 Samouka Touré, Dr- RAN MEMPD
 Adrien Konan, Représentant Prodemir/GIZ
 Blé Kouamé, Coordonnateur UNFPA
 Mantika Markella, Chargé DDR/ONUCCI
 Quattara Péyagori, Coordonnateur PNUD
 Tinde Adama, ONUCCI Sécurité
 Ahoua Coulibaly, Coordinatrice de Femme
 Salem Inter
 Ahoua K. Désiré, Analyste coordinateur

Amara Diarrassouba, Conseiller, cantine
 CESAC 1 EP1
 Lossemi Fanny, Superviseur OSD
 Tuho Eugène, Assistant administratif CARITAS
 Sorho Valérie Tiépe, Directrice ARK
 Soro Madjouma, Présidente ONG *Wobe Wognon*
 Traoré Kartio, HIGATA
 Traoré Souleymane, Coordonnateur régional
 DREH/ Cantine

BOUAKÉ

Cissé Ibrahima, ANADER
 Gango Kragba, Directeur régional, MEMPD
 Gnago Kragba, Directeur, MEM Plan et
 Développement régional

| Liste des projets et des personnes / communautés bénéficiaires rencontrés | | | | |
|---|---------------|--|---|---|
| Domaine | Projets | Sous Projets | Structures Bénéficiaires | Personnes-Ressources |
| GOUV | CPR | Réhabilitation des infrastructures communautaires de Darakokaha | Communauté villageoise « tchèlè yédjè » Ecole-cantine | Coulibaly Bazoumana, chef de communauté |
| GOUV | CPR | Projet de réinsertion d'ex-combattant dans l'élevage de porcs de Katiola | Un ex-combattant | Traoré Otiémé, responsable ANADER |
| PAUVRETÉ | PIP/CS | Appui aux AGR | Groupe de femmes chefs de ménage de Katiola | N'Dri N'Goran |
| PAUVRETÉ | PIP/CS | Appui aux AGR | Coopérative <i>Eyo-Enian</i> de Refierkro (37 membres dont 30 femmes) | Touré Yah Secrétaire générale |
| PAUVRETÉ | CPR | Réhabilitation du marché de N'dakro | Groupe de femmes de N'dakro | Mme Adja Vice-Présidente |
| PAUVRETÉ | EMPLOI JEUNES | Projet d'installation de jeunes à risque | Groupe de jeunes | |
| PAUVRETÉ | PARP/ OMD | Installation des jeunes tisserands | Jeunes gens du quartier N'gatakro | |
| GOUV | CPR | Projet emploi jeunes/ habitat pour l'humanité | Jeunes gens de la commune de Djébonoua | Bouabré Larissa Estelle |
| GOUV | CPR | Renforcement des capacités de la Préfecture de région | Préfecture de région | Diandé Lornng, Sous préfet de Brobo, secrétaire général par intérim du préfet de Bouaké |

Esmel Elie, Chef de zone ANADER
 Koko Koko Yao, DREN Bouaké 1
 Kouamé Monique, Coordonnateur
 cantine, DREN
 Kouassi épouse Aka Ane, TS/OPA, ANADER
 N'Guessan Alexis, Marché de gros de Bouaké
 Didier Semon, Coordonnateur PNUD
 Angbomé André, Secrétaire général
 ONG OAP
 Berté Oumar, Président ONG ESI
 Fofana Pétiori, Coordonnateur ONG PAIPS
 Frère Denis K, Directeur, Maison de l'Enfance
 Guei Madou, ONG AIP
 Kassi Elia, Directeur OIC-CI
 Koffi Konan Claude, Directeur ONG
 Espoir Vie
 Koffi Monique, AOT, PNU/SB Bouaké
 Kouakou Robert, Responsable programme
 Bouaké Éveil
 Moloa Bomisso, Directrice OIS Afrique
 Ouattara Allamadogo, Agent social, ONG
 Maison de l'enfance
 Sangaré Moussa, chargé de programmes ONG
 Espoir -Vie
 Yao Kouamé Robert, DAAF, ONG IAP
 Fofana Alassane; Comptable, Cabinet Nassaïb
 N'Guessan Alexis, Directeur exécutif BVP
 Yao Bekanti Bonespoir, Responsable du suivi-
 évaluation BVP

TIASSALÉ

Tagro Lazare, Président de l'ONG APPLOMD
 Traore Oumar, Adjoint au Maire

SOCIÉTÉ CIVILE

Coulibaly Tiorna, Coordonnateur, Centre de
 recherche et d'études africaines (CREA)
 Koffi Loukou Jules, PCA de la FERREAD
 (Fédération des réseaux et associations de
 l'environnement)
 Ngouan Patrick, Coordonnateur national,
 Convention de la société civile
 Père Jean-Louis, Mission Catholique des Frères
 Capucins, Zouan Houan

SECTEUR PRIVÉ

Akpane Eustache, Directeur bureau d'études,
 Global Challenge Corporation-CI
 Alla Carole, Ex-coordonnatrice du sous-bureau
 du PNUD à Bondoukou
 Negue Francis Kouami, Consultant en mana-
 gement, suivi et évaluation de programmes
 et projets, chargé de l'évaluation finale du
 projet YERP

AGENCES BILATÉRALES ET MULTILATÉRALES

Daubelcour Djanamé, Chargée de mission,
 Ambassade de France
 Demaison Alain, Attaché de coopération,
 Ambassade de France
 Ethmane Adel, Conseiller politique,
 Union Africaine
 Gillet Yves, Premier conseiller, Chef des opéra-
 tions de coopération, Union Européenne
 Inoue Susumu, Ambassadeur du Japon
 Kojiro Fujino, Représentant résident
 adjoint, JICA
 Nishiuchi Kazuhiro, Conseiller, Ambassade
 du Japon
 Oquet Christian, Conseiller coopération,
 Ambassade de France

Prinz Karl, Ambassadeur d'Allemagne
Sorensen Gigja, Attaché politique, Union
Européenne

ONG INTERNATIONALES

Falcy Louis, International Rescue Committee
Kanyatsi Quentin, Directeur pays, Search For
Common Ground

AGENCES DES NATIONS UNIES

Da Camara Gomez Sophie, Chef division
DDR, ONUCI
Konte Maïga Suzanne, Représentante UNFPA
Kouassi Dosso Djeneba, Officier des Affaires
civiles, Coordinatrice des activités de cohé-
sion sociale, ONUCI
Koyara Marie-Noëlle, Représentante FAO
Lucovic de Lys Hervé, Représentant UNICEF
Nsabimana Charles, Chargé des affaires judi-
ciaires, Division État de droit, ONUCI
Piazza Cecelia, Chef division Affaires civiles,
ONUCI
Simard Françoise, Chef division État de droit,
ONUCI
Talan Edouard, UNFPA
Ouattara Drissa, Division des Affaires civiles,
ONUCI

PNUD

Adoni Ablan Marie, Coordinatrice pro-
gramme PAP/OMD à Bondoukou
Assande Arsène, Coordonnateur du bureau du
PNUD de Guiglo

Bamba Sekou, Coordonnateur projet d'Appui à
la bonne gouvernance
Carvalho André, Directeur de pays
De Aissata, Directeur de pays adjoint/
Programme
Diarra Youssouf, Chargé de communication
Do Rosario Christian, Directeur pays adjoint/
Opérations
Ehouman Benoit, Associé à la sécurité du
Bureau pays
El Alassane Baguia, Spécialiste OMD
Ezoua Joseph, Conseiller au Programme
Fofié Koffi, Coordonnateur projet *Pérennisation
des cantines scolaires*, Bondoukou
Kone Seta, Associée au Programme
Lam Mocktar, Spécialiste Gouvernance
Madiarra Coulibaly Offia, Expert national VIH/
SIDA et Genre
Mbanda Martin, Conseiller principal
post-conflit
Ngokwey Ndolamb, Représentant résident
Ngouan-Anoh Emma, Assistant représentant
résident programme
Oka-Balima Madeleine, Spécialiste gouvernance
et genre
Ouattara Oumar, Analyste financier
Tsassa Célestin, Conseiller économiste principal
Yapo Serge Armand, Analyste programme
gouvernance
Yathé Archimède, Coordonnateur projet PASU
à Bondoukou
Yewe Paulin, Conseiller au Programme

MATRICE DU PLAN D'ÉVALUATION

| 1. Critères : Pertinence des interventions du PNUD en termes d'objectifs et d'approches | | | | | |
|---|---|---|---|--|--|
| Questions clés | Sous-Questions Spécifiques | Sources de données | Méthodes/Outils de collecte de données | Indicateurs/ Normes de réussite | Méthodes d'analyse des données |
| Les interventions du PNUD sont-elles alignées sur les stratégies nationales ? Sont-elles en accord avec les besoins humains du pays ? | <ul style="list-style-type: none"> De quelle manière le PNUD a-t-il contribué aux politiques et stratégies nationales ? Dans quels domaines et sous quelles formes ? Exemples de bonnes contributions ? Les interventions ont-elles contribué à résoudre une problématique particulière de développement en Côte d'Ivoire ? | <ul style="list-style-type: none"> Rapports et documents de diagnostic de développement du pays (PNUD et gouvernement) Personnes-ressources | <ul style="list-style-type: none"> Recherche documentaire Entretiens avec des personnes-ressources et des bénéficiaires | <ul style="list-style-type: none"> Effets effectivement visés dans les cadres de programmation de l'État et du SNU Effets reconnus pertinents par les personnes-ressources et bénéficiaires interrogés | Faire ressortir la cohérence entre les Effets et les différents référentiels en matière de politiques de développement, du pays et du PNUD |
| | <ul style="list-style-type: none"> Les approches du PNUD se sont-elles révélées adaptées, nécessaires et en phase avec les initiatives nationales ? en matière de domaines de concentration ? de partenariats mis en place ? Dans ses domaines de concentration, sur quels éléments les activités du PNUD devraient-elles se concentrer ? | <ul style="list-style-type: none"> Rapports et documents de diagnostic de développement du pays Personnes-ressources | <ul style="list-style-type: none"> Recherche documentaire Entretiens avec des personnes-ressources et des bénéficiaires | <ul style="list-style-type: none"> Effets effectivement visés dans les cadres de programmation de l'État et du SNU Effets reconnus pertinents par les personnes-ressources et bénéficiaires interrogés | Faire ressortir la cohérence entre les Effets et les différents référentiels en matière de politiques de développement, du pays et du PNUD |

(à suivre)

(suite)

| 1. Critères : Pertinence des interventions du PNUD en termes d'objectifs et d'approches | | | | | |
|---|--|--|---|---|---|
| Questions clés | Sous-Questions Spécifiques | Sources de données | Méthodes/Outils de collecte de données | Indicateurs/Normes de réussite | Méthodes d'analyse des données |
| Les approches, les modèles, les ressources mises à disposition et le cadre conceptuel du PNUD depuis 2003, ont-ils été cohérents pour concrétiser les effets attendus, notamment en matière d'OMD ? | <ul style="list-style-type: none"> • Quel a été le degré de réactivité du PNUD Côte d'Ivoire dans le réaligement de son programme au cours de la période 2003-2013 face à l'évolution des besoins et priorités du pays ? | <ul style="list-style-type: none"> • Rapports et documents de diagnostic de développement du pays • Personnes-ressources | <ul style="list-style-type: none"> • Recherche documentaire • Entretiens avec des personnes-ressources et des bénéficiaires | <ul style="list-style-type: none"> • Effets effectivement visés dans les cadres de programmation de l'État et du SNU • Effets reconnus pertinents par les personnes-ressources et bénéficiaires interrogés | Faire ressortir la cohérence entre les Effets et les différents référentiels en matière de politiques de développement, du pays et du PNUD |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Les interventions ont-elles respecté les normes nationales et internationales ? • L'approche participative a-t-elle été systématiquement utilisée pour la planification et la mise en œuvre des programmes et qu'est ce qui a pu être réalisé dans le contexte de la Côte d'Ivoire ? | <ul style="list-style-type: none"> • Rapports et documents de diagnostic de développement du pays • Personnes-ressources | <ul style="list-style-type: none"> • Recherche documentaire • Entretiens avec des personnes-ressources et des bénéficiaires | <ul style="list-style-type: none"> • REffets effectivement visés dans les cadres de programmation de l'État et du SNU • Effets reconnus pertinents par les personnes-ressources et bénéficiaires interrogés | Faire ressortir la cohérence entre les Effets et les différents référentiels en matière de politiques de développement, du pays et du PNUD |
| 2. Critères : Efficacité (en vue de l'atteinte des effets recherchés, en termes de portée et de groupes bénéficiaires) et par domaines thématiques (pauvreté, gouvernance, prévention des crises) | | | | | |
| <p>Quels ont été les produits réalisés par le PNUD dans chaque domaine thématique?</p> <p>Quelles ont été leurs contributions à l'atteinte des effets escomptés ? Les effets éventuels étaient-ils intentionnels ou non, positifs ou négatifs ?</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Le PNUD a-t-il aidé les institutions centrales/collectivités décentralisées à mettre en œuvre des réformes visant la réalisation des OMD et la réduction de la pauvreté ? • Le PNUD a-t-il aidé les communautés locales, populations vulnérables à mieux accéder aux opportunités d'emploi, et activités génératrices de revenus ? • Le PNUD a-t-il aidé les institutions à assurer la disponibilité, l'accessibilité, et la qualité des services sociaux de base pour les plus vulnérables, en particulier les femmes ? | <ul style="list-style-type: none"> • Rapports d'étape ou d'achèvement des projets du programme • Personnes-ressources parties prenantes à l'exécution des projets • Personnes et institutions bénéficiaires des projets | <ul style="list-style-type: none"> • Revue documentaire • Entretiens individuels et ou collectifs | <ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'institutions/administrations centrales et locales renforcées par le programme en matière lutte contre la pauvreté en vue de l'atteinte des OMD • Réalisations, productions, et performances diverses à l'actif de l'administration publique centrale et décentralisée, du secteur privé, des communautés locales y compris les groupes vulnérables résultant de capacités acquises grâce au programme en matière de lutte contre la pauvreté pour les OMD, gouvernance, humains, et prévention des crises et relèvement | <ul style="list-style-type: none"> • Analyser et faire ressortir le niveau de livraison des produits par les projets dédiés au renforcement des capacités • Analyser et faire ressortir l'impact de ces produits sur l'environnement et les bénéficiaires, ce qui revient à analyser le niveau de réalisation des effets escomptés en matière de renforcement des capacités |

(à suivre)

(suite)

| 2. Critères : Efficacité (en vue de l'atteinte des effets recherchés, en termes de portée et de groupes bénéficiaires) et par domaines thématiques (pauvreté, gouvernance, prévention des crises) | | | | | |
|--|---|--|--|--|---|
| Questions clés | Sous-Questions Spécifiques | Sources de données | Méthodes/Outils de collecte de données | Indicateurs/Normes de réussite | Méthodes d'analyse des données |
| | <ul style="list-style-type: none"> Le programme a-t-il contribué, et dans quelle mesure, au développement des capacités institutionnelles et techniques en matière de protection et gestion durable de l'environnement ? Le PNUD a-t-il aidé les populations à participer à la protection de l'environnement et à améliorer l'accès à l'eau potable, services d'assainissement et services énergétiques ? Dans quelle mesure la démocratie y compris la gouvernance locale a été renforcée et la participation citoyenne améliorée ? Le PNUD a-t-il contribué, au développement des capacités nationales et locales de l'administration publique et en matière de respect des droits fondamentaux ? | <ul style="list-style-type: none"> Rapports d'étape ou d'achèvement des projets du programme Personnes-ressources parties prenantes à l'exécution des projets Personnes et institutions bénéficiaires des projets | <ul style="list-style-type: none"> Examen documentaire Entretiens individuels et ou collectifs | <ul style="list-style-type: none"> Nombre de personnes dont les capacités ont été renforcées en matière de protection et gestion durable de l'environnement, Nombre ou pourcentage de bénéficiaires ayant accédé aux différents services (eau potable, assainissement, énergie) | <p>Analyse et mise en exergue des signes et arguments en faveur ou en défaveur d'une pérennité des effets obtenus en matière de protection et gestion durable de l'environnement</p> |
| | <ul style="list-style-type: none"> Quel est le degré d'efficacité du PNUD dans la coordination de l'aide en termes de mobilisation des ressources et intégration de l'approche développement humain et autres valeurs des Nations unies ? A-t-elle été améliorée ? Quelle est la place faite au Genre dans les programmes mis en œuvre ? | <ul style="list-style-type: none"> Rapports d'étape ou d'achèvement des projets du programme Personnes-ressources parties prenantes à l'exécution des projets Personnes et institutions bénéficiaires des projets | <ul style="list-style-type: none"> Examen documentaire Entretiens individuels et ou collectifs | <ul style="list-style-type: none"> Nombre d'institutions, de structures, d'acteurs ayant été renforcés par le programme en matière de droits de l'Homme et de genre Réalisations, productions et performances en matière de droits de l'Homme et de genre, dues à l'appui du programme | <ul style="list-style-type: none"> Analyser et faire ressortir le niveau de livraison des produits par les projets dédiés au développement des capacités en matière de genre et d'équité Analyser et faire ressortir l'impact de ces produits sur l'environnement et les bénéficiaires, ce qui revient à analyser le niveau de réalisation des effets escomptés en matière de genre et d'équité |

(à suivre)

(suite)

| 2. Critères : Efficacité (en vue de l'atteinte des effets recherchés, en termes de portée et de groupes bénéficiaires) et par domaines thématiques (pauvreté, gouvernance, prévention des crises) | | | | | |
|--|---|---|--|--|---|
| Questions clés | Sous-Questions Spécifiques | Sources de données | Méthodes/Outils de collecte de données | Indicateurs/Normes de réussite | Méthodes d'analyse des données |
| Quels facteurs ont affecté la réalisation des effets du programme ? | <ul style="list-style-type: none"> Quels facteurs ont favorisé la livraison des produits et, par conséquent, la réalisation des effets des projets ? | <ul style="list-style-type: none"> Rapports d'étape ou d'achèvement des projets du programme Personnes-ressources parties prenantes à l'exécution des projets Personnes et institutions bénéficiaires des projets | <ul style="list-style-type: none"> Examen documentaire Entretiens individuels et ou collectifs | <ul style="list-style-type: none"> Nombre et nature des facteurs ayant facilité la livraison des produits des projets | Analyse et mise en exergue des facteurs ayant facilité la livraison des produits par les projets, et donc la réalisation des effets du programme |
| | <ul style="list-style-type: none"> Quels facteurs ont entravé la livraison des produits et la réalisation des effets des projets ? | <ul style="list-style-type: none"> Rapports d'étape ou d'achèvement des projets du programme Personnes-ressources parties prenantes à l'exécution des projets Personnes et institutions bénéficiaires des projets | <ul style="list-style-type: none"> Examen documentaire Entretiens individuels et ou collectifs | <ul style="list-style-type: none"> Nombre et nature des entraves à la livraison des produits des projets | Analyse et mise en exergue des facteurs ayant entravé la livraison des produits par les projets, et donc la réalisation des effets du programme |
| 3. Critères : Efficience en termes de gestion et de programmation | | | | | |
| Comment le PNUD a-t-il utilisé ses ressources pour atteindre les résultats escomptés ? | <ul style="list-style-type: none"> Les Programmes ont-ils été mis en œuvre dans les délais ? ont-ils engendré des surcoûts ? si oui, lesquels et pourquoi ? Quels ont été les impacts éventuels des crises sur les délais ? Face aux difficultés de mise en œuvre, le PNUD et ses partenaires ont-ils été prompts à réagir et à trouver des solutions ? Quelles ont été la nature et la qualité du suivi et de l'évaluation en période d'insécurité ? | <ul style="list-style-type: none"> Rapports d'étape des projets Personnes et institutions actives dans la mise en œuvre des projets du programme Personnes et institutions bénéficiaires des interventions du programme Observateurs pertinents présents dans l'environnement | <ul style="list-style-type: none"> Examen documentaire Entretiens individuels | <ul style="list-style-type: none"> Niveau des coûts comparé à la qualité des produits et des acquisitions | <ul style="list-style-type: none"> Croisement/comparaison des coûts d'acquisition et de livraison des produits, d'une part, et de la qualité de ce qui est acquis et livré Mise en exergue de la qualité des procédures d'acquisition |

(à suivre)

(suite)

| 3. Critères : Efficience en termes de gestion et de programmation | | | | | |
|--|---|---|---|--|---|
| Questions clés | Sous-Questions Spécifiques | Sources de données | Méthodes/Outils de collecte de données | Indicateurs/Normes de réussite | Méthodes d'analyse des données |
| Sur le plan programmatique ?? | <ul style="list-style-type: none"> • Les ressources du PNUD ont-elles été utilisées pour des activités susceptibles de produire les effets les plus significatifs ? • Y-a-t-il eu un problème de « saupoudrage » de projets ? • A-t-on maximisé les opportunités de synergies au sein même du Programme du PNUD, avec les activités d'autres partenaires, de manière à réduire les coûts en vue des effets escomptés ? | <ul style="list-style-type: none"> • Rapports d'étape des projets • Personnes et institutions actives dans la mise en œuvre des projets du programme • Personnes et institutions bénéficiaires des interventions du programme • Observateurs pertinents présents dans l'environnement | <ul style="list-style-type: none"> • Examen documentaire • Entretiens individuels | <ul style="list-style-type: none"> • Niveaux des coûts d'acquisition et de livraison des produits comparés à des standards (s'il y'en a) • Qualité des procédures d'acquisition et de livraison, en comparaison avec les standards du PNUD en la matière | <ul style="list-style-type: none"> • Croisement/comparaison des coûts d'acquisition et de livraison des produits, d'une part, et de la qualité de ce qui est acquis et livré • Mise en exergue de la qualité des procédures d'acquisition |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Les procédures d'acquisition et de livraison des produits ont-elles été transparentes et rationnelles ? • Quelle est la qualité de la planification opérationnelle du PNUD ? Les outils de planification sont-ils stables et robustes (nombre de révisions) ? • Quelle est la rapidité et la qualité des protocoles locaux de décaissement du PNUD ? • Comment le PNUD se situe-t-il par rapport aux autres bailleurs des Nations unies et autres en matière de rythme de décaissement • Meilleur dispositif de gestion de fonds ? • Meilleures efficacité, responsabilité et souplesse dans la fonction de gestion (surtout dans des processus complexes comme les élections) ? Capacité à gérer des paniers de fonds ? • Efficacité du PNUD dans les partenariats ? | <ul style="list-style-type: none"> • Rapports d'étape des projets • Personnes et institutions actives dans la mise en œuvre des projets du programme • Personnes et institutions bénéficiaires des interventions du programme • Observateurs pertinents présents dans l'environnement | <ul style="list-style-type: none"> • Examen documentaire • Entretiens individuels | <ul style="list-style-type: none"> • Niveaux des coûts d'acquisition et de livraison des produits comparés à des standards (s'il y'en a) • Qualité des procédures d'acquisition et de livraison, en comparaison avec les standards du PNUD en la matière | <ul style="list-style-type: none"> • Croisement/comparaison des coûts d'acquisition et de livraison des produits, d'une part, et de la qualité de ce qui est acquis et livré • Mise en exergue de la qualité des procédures d'acquisition |

(à suivre)

(suite)

| 3. Critères : Efficience en termes de gestion et de programmation | | | | | |
|---|---|---|--|--|---|
| Questions clés | Sous-Questions Spécifiques | Sources de données | Méthodes/Outils de collecte de données | Indicateurs/Normes de réussite | Méthodes d'analyse des données |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Efficacité du PNUD dans le financement, les procédures, la transparence, la communication, et la capacité à être en phase avec les autres acteurs et bénéficiaires sur tous ces points ? • Personnel approprié : cas des domaines d'action comme l'environnement, le Fonds mondial mais aussi le genre ? • Quelle est la capacité et l'efficacité de la modalité NEX ? • Quel sort est réservé aux recommandations issues des audits ? | | | | |
| 4. Critères : Pérennité | | | | | |
| <p>Durabilité des résultats obtenus ?</p> <p>Les institutions appuyées par le PNUD peuvent-elles continuer à être performantes sans cet appui ?</p> <p>Le gouvernement et les autres acteurs aident-ils à la durabilité des actions du PNUD ?</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Les interventions du PNUD ont-elles été conçues en tenant compte des risques identifiables ? une stratégie de sortie a-t-elle été envisagée ? comment le PNUD se propose-t-il de se désengager des activités menées depuis de longues années ? • Les capacités nationales et locales, dans les différents domaines thématiques, ont-elles été développées/renforcées de manière à permettre au PNUD de se désengager de manière progressive ? | <ul style="list-style-type: none"> • Rapports d'étape des projets • Personnes et institutions actives dans la mise en œuvre des projets du programme • Personnes et institutions bénéficiaires des interventions du programme • Observateurs pertinents présents dans l'environnement | <ul style="list-style-type: none"> • Examen documentaire • Entretiens individuels et ou collectifs | <ul style="list-style-type: none"> • Taux de survie des nouvelles capacités des institutions démocratiques et des administrations publiques centrales et locales, raisonnablement pronostiqué sur la période post-programme | <p>Analyse et mise en exergue des signes et arguments en faveur ou en défaveur d'une pérennité des résultats obtenus en matière de capacités institutionnelles de gouvernance, de droits de l'Homme, de prévention des crises et relèvement</p> |

(à suivre)

(suite)

| 4. Critères : Pérennité | | | | | |
|--|--|---|--|--|--|
| Questions clés | Sous-Questions Spécifiques | Sources de données | Méthodes/ Outils de collecte de données | Indicateurs/Normes de réussite | Méthodes d'analyse des données |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Si des initiatives pilotes ont été testées, un plan visant à transposer ces initiatives à plus grande échelle a-t-il été préparé en cas de réussite ? • Que fait le gouvernement pour rendre les investissements effectués via le PNUD (et autres bailleurs) plus durables ? | | | | |
| 5. Critères : Positionnement (pertinence stratégique et capacité d'adaptation) | | | | | |
| <p>Capacité d'adaptation aux changements de contexte</p> <p>Équilibre entre capacité d'adaptation à court terme et objectifs de développement à long terme ?</p> <p>Comment se positionne le PNUD vis-à-vis du reste du système des Nations unies, de la communauté internationale, et de la partie nationale dans son ensemble?</p> <p>Y a-t-il eu une coordination efficace entre le PNUD et les autres agences des Nations unies dans les domaines d'intérêt partagés ?</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Le programme du PNUD a-t-il facilité la mise en œuvre des stratégies et politiques nationales et s'est-il avéré complémentaire au gouvernement ? • Accent mis plutôt sur le politique et stratégique ou sur l'opérationnel ? interface plutôt avec le gouvernement ou acteurs de la société civile, groupes vulnérables et défavorisés ? • Quel serait l'équilibre optimal entre les activités en amont et en aval ? • Le PNUD s'est-il adapté à l'évolution des problèmes et priorités de développement de la Côte d'Ivoire ? dispose-t-il d'un mécanisme adéquat pour faire face à des changements significatifs de la situation du pays, plus particulièrement en cas de crises urgentes? • Comment le PNUD équilibre les demandes d'aide à court terme du gouvernement et les besoins de développement à long terme? • Le PNUD doit-il se concentrer davantage sur des activités liées aux droits de l'Homme, et appui aux populations les plus défavorisées ou marginalisées ? | <ul style="list-style-type: none"> • Rapports d'étape des projets • Personnes et institutions actives dans la mise en œuvre des projets du programme • Personnes et institutions bénéficiaires des interventions du programme • Observateurs pertinents présents dans l'environnement | <ul style="list-style-type: none"> • Examen documentaire • Entretiens individuels et ou collectifs | <ul style="list-style-type: none"> • Points d'ancrage du positionnement du PNUD | <p>Analyse des points d'ancrage du positionnement dans le sens d'en faire ressortir les avantages comparatifs et les limites éventuelles</p> |

(à suivre)

(suite)

| 5. Critères : Positionnement (pertinence stratégique et capacité d'adaptation) | | | | | |
|--|---|--|---|--|---------------------------------------|
| Questions clés | Sous-Questions Spécifiques | Sources de données | Méthodes/Outils de collecte de données | Indicateurs/Normes de réussite | Méthodes d'analyse des données |
| Quels points forts du PNUD, le programme a-t-il cherché à mettre en œuvre à travers le programme | <ul style="list-style-type: none">• Comment le PNUD a-t-il répondu aux besoins de renforcement des capacités ? doit-il se limiter au renforcement des capacités en excluant l'opérationnel ?• Y-a-t-il eu une coordination PNUD/Autres Agences SNU et autre partenaires ? Quel a été l'apport du siège et du Centre régional au programme sur le dialogue avec les acteurs nationaux sur le rôle du PNUD, les stratégies et les points d'entrés ? Peut-on l'améliorer davantage ? | | | | |
| | <ul style="list-style-type: none">• La stratégie du PNUD a-t-elle été conçue pour maximiser l'utilisation de ses points forts, son expertise, ses réseaux et contacts ?• Quelle a été l'efficacité de son positionnement ?• Comment ce positionnement a-t-il été perçu par les autres acteurs (gouvernements et partenaires au développement) ?• Quel devrait être, le cas échéant, le nouveau positionnement du PNUD dans le contexte de développement du pays? | <ul style="list-style-type: none">• Rapports d'étape des projets• Personnes et institutions actives dans la mise en œuvre des projets du programme• Personnes et institutions bénéficiaires des interventions du programme• Observateurs pertinents présents dans l'environnement | <ul style="list-style-type: none">• Examen documentaire• Entretiens individuels et ou collectifs | <ul style="list-style-type: none">• Apports spécifiques reconnus au PNUD | |

(à suivre)

(suite)

| 6. Critères : Stratégies | | | | | |
|---|--|--|--|--|---|
| Questions clés | Sous-Questions Spécifiques | Sources de données | Méthodes/ Outils de collecte de données | Indicateurs/Normes de réussite | Méthodes d'analyse des données |
| <p>Quelle approche du développement le PNUD met-il en œuvre en Côte d'Ivoire ?</p> <p>Quel cadre conceptuel est développé par le PNUD pour appuyer le développement à court et long terme de la Côte d'Ivoire?</p> <p>Quelle capacité d'adaptation des stratégies du PNUD en réponse aux changements des besoins, des outils et cycles de planification ?</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Comment assurer que tous les appuis du PNUD impactent la lutte contre la pauvreté, la bonne gouvernance ? • Le CPD en cours était-il concentré sur les bons domaines, dans le choix des thèmes spécifiques? • Leadership du PNUD en matière de réorientation des priorités ? • Comment mobiliser davantage de fonds en faveur du contexte régional plutôt que national ? • Comment l'ERAD peut-il mieux servir le programme pays ? l'UNDAF ? | <ul style="list-style-type: none"> • Rapports d'étape des projets • Personnes et institutions actives dans la mise en œuvre des projets du programme • Personnes et institutions bénéficiaires des interventions du programme • Observateurs pertinents présents dans l'environnement • Partie diagnostic et analyse dans le rapport d'évaluation des effets de mission | <ul style="list-style-type: none"> • Examen documentaire • Entretiens individuels et ou collectifs | <ul style="list-style-type: none"> • Méthodes, outils, points d'appui et d'entrée • Domaines concentration • Stratégies de partenariat du programme | <p>Retracer les évolutions conceptuelles et stratégiques au sein du programme et les réorientations encore pertinentes dans le contexte de développement de la Côte d'Ivoire et de sa sous-région</p> |

Annexe 8

FORMULAIRE DE VERIFICATION DES PROJETS / GENDER MARKER

| Code projet | Titre | Évaluation des besoins sensibles au genre | Activités sensibles au genre | Résultats attendus | Nombre de croix | Note genre |
|----------------------|---|---|------------------------------|--------------------|-----------------|------------|
| 00052432 | Projet d'appui institutionnel à la Direction de l'égalité et de promotion du genre (DEPG) du ministère de la Famille, de la Femme et des Affaires sociales | X | X | X | 3 | 2A |
| 00062309 | Projet d'appui à l'intégration du genre dans le processus électoral ivoirien | X | X | X | 3 | 2A |
| 00070317 | Programme de renforcement des capacités des femmes élues locales ivoiriennes | X | X | X | 3 | 2A |
| 00036501 | Projet de pérennisation des cantines scolaires (Genre & développement local) | X | X | X | 3 | 2A |
| | Projet pour le renforcement du cadre national de lutte contre les violences selon le genre | X | X | X | 3 | 2A |
| CIV12/ ER/47084/R | Projet d'appui à la réintégration des populations retournées et à la relance des activités économiques des communautés hôtes pour le rétablissement de la cohésion sociale en Côte d'Ivoire (WITHDRAWN) | X | X | X | 3 | 2A |

Le tableau ci-dessus récapitule les scores attribués par les Conseillers au Programme qui ont été sensibilisés au genre. Les notes attribuées dans ce tableau sont de 2, ce qui induit une contribution significative à l'égalité entre les sexes et que les besoins sensibles au genre sont reflétés dans les activités prévues et dans les résultats attendus. Cependant il faudra noter que les projets

présentés dans le tableau ci-dessus sont ceux qui ont pour objectif de cibler l'équité. Le code 2A accordé à ces 5 projets montre que le PNUD a soutenu des projets ciblant particulièrement l'équité et/ou spécifiquement les femmes, ce qui est un indicateur révélateur de sa stratégie de prise en considération de la dimension genre dans les projets.



*Au service
des peuples
et des nations*

Programme des Nations Unies pour le Développement
Bureau de l'évaluation
220 East 42nd Street, New York, NY 10017 USA
Tel. : (646) 781-4200 Fax : (646) 781-4213
Internet : <http://www.undp.org/evaluation>