



REPUBLIQUE DE COTE D'IVOIRE
Union – Discipline – Travail



PROGRAMME DES NATIONS UNIES
POUR LE DEVELOPPEMENT

**REVUE THEMATIQUE
DU PROGRAMME POST-CRISE DU PNUD
EN COTE D'IVOIRE**

RAPPORT FINAL

Alexandre Richelieu – Consultant International
Ildefonse Ndabalishye – Consultant National
Septembre 2011

Acronymes et Abréviations

A	
ABRIS	Appui à la Base pour la Reconstruction/Réinstallation et Intégration Sociale
ACF	Action Contre la Faim
ADDCI	Association des Districts et Départements de Côte d'Ivoire
AE	Agence d'Exécution
AFD	Agence Française de Développement
AGEFOP	Agence Nationale de la Formation Professionnelle
AGEPE	Agence d'Etudes et de Promotion de l'Emploi
AGR	Activités Génératrices de Revenus
ALPC	Armes Légères et de Petit Calibre
ANADER	Agence Nationale d'Appui au Développement Rural
ANAED	Association Nationale d'Aide à l'Enfance en Danger
APO	Accord Politique de Ouagadougou
APO II	Deuxième Accord Complémentaire à l'Accord Politique de Ouagadougou
APO III	Troisième Accord Complémentaire à l'Accord Politique de Ouagadougou
APO IV	Quatrième Accord Complémentaire à l'Accord Politique de Ouagadougou
ARC	Appui à la Réintégration à la Reconstruction et à la Réhabilitation Communautaire
ARK	Animation Rurale Korhogo
B	
BAD	Banque Africaine de Développement
BADEA	Banque Arabe pour le Développement Economique en Afrique
BCPR	Bureau de Prévention des Crises et du Relèvement
BDPH	Bureau Diocésain pour la Promotion Humaine
BF	Basket Fund
BICE	Bureau International Catholique pour l'Enfance.
BIT	Bureau International du Travail
BM	Banque Mondiale
BMG	Brigade Mixte de Gendarmerie
BNETD	Bureau National d'Etude Technique et de Développement
C	
CAFOP	Centre d'Animation et de Formation Pédagogique
CATD	Centre d'Accueil et de Transit des Déplacés
CCFOP	Cadre de Concertation Permanente des Organisations Féminines
CCI	Centre de Commandement Intégré
CCI-CI	Chambre de Commerce et d'Industrie de Côte d'Ivoire
CEA	Comité d'Evaluation et d'Accompagnement
CEDEAO	Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CEI	Commission Electorale Indépendante
CEMA	Chef d'Etat Major des Armées
CFR	Centre de Formation à la Réinsertion
CGE-CI	Conférence Générale des Entreprises de Côte d'Ivoire
CHR	Centre Hospitalier Régional
CICG	Centre d'Information et de Communication Gouvernementales
CICR	Comité International de la Croix Rouge
CLRP	Comité Local de Réconciliation et de Paix
CNLCALPC	Commission Nationale de Lutte Contre les ALPC
CNO	Centre Nord Ouest
CNPRA	Comité National de Pilotage du Redéploiement de l'Administration
CNRA	Centre National de Recherche Agronomique
CNSI	Commission Nationale de Supervision de l'Identification
COGES	Comité de Gestion des Etablissements Scolaires
CPAP	Plan d'Action du Programme Pays
CPC	Cadre Permanent de Concertation
CPDJ	Centre de Profilage et d'Orientation des Jeunes
CRDE	Convention Relative aux Droits des Enfants
CTP	Conseiller Technique Principal
D-E-F	
DD	Désarmement et Démobilisation
DDM	Désarmement et Démantèlement des Milices
DDR	Désarmement Démobilisation et Réinsertion
DEX	Direct Execution
DRCI	Danish Refugee Committee Côte d'Ivoire
DSRP	Document de Stratégie pour la Réduction de la Pauvreté
ESPC	Etablissement Sanitaire de Premier Contact
FAFN	Forces Armées des Forces Nouvelles
FANCI	Forces Armées Nationales de Côte d'Ivoire
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'Agriculture et l'Alimentation
FCFA	Franc de la Communauté Financière Africaine
FDFP	Fonds de Développement et de la Formation Professionnelle
FDS	Forces de Défense et de Sécurité
FED	Fonds Européen de Développement
FIDA	Fonds International pour le Développement Agricole
FISDES	Fonds Ivoir-Suisse de Développement Economique et Social

FLT	Fonds Local de Transition
FMI	Fonds Monétaire International
FN	Forces Nouvelles
FNS	Forces Nationales de Sécurité
FNUAP	Fonds des Nations Unies pour la Population
FRPC	Facilité pour la Réduction de la Pauvreté et la Croissance
G-H-I-J	
GTRRA	Groupe de Travail sur le Restructuration et la Refondation de l'Armée
GTZ	Agence de Coopération Technique Allemande
HCR	Haut Commissariat aux Réfugiés
HIMO	Haute Intensité de Main-d'œuvre
IAHCC	Inter-Agency Humanitarian Coordination Committee
IDA	Agence Internationale de Développement
IHACC	Comité de Coordination Humanitaire Inter-Agences
INS	Institut National de la Statistique
IOM	Organisation Internationale pour les Migrations
IRC	International Rescue Committee
JRS	Service Jésuite des Réfugiés
M	
MCUH	Ministère de la Construction de l'Urbanisme et de l'Habitat
MFAS	Ministère de la Famille et des Affaires Sociales
MINREC	Ministère de la Reconstruction et de la Réinsertion
MINRRI	Ministère de la Réconciliation Nationale et des Relations avec les Institutions
MINUCI	Missions des Nations Unies en Côte d'Ivoire
MJDH	Ministère de la Justice et des Droits de l'Homme
MSHP	Ministère de la Santé et de l'Hygiène Publique
MSVG	Ministère de la Solidarité et des Victimes de Guerre
N-O	
NRC	Norwegian Refugee Council
OCHA	Bureau de la Coordination des Affaires Humanitaires
OIM	Organisation Internationale pour les Migrations
OIT	Organisation Internationale du Travail
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
OMS	Organisation Mondiale de la Santé
ONG	Organisation Non Gouvernementale
ONI	Office National d'Identification
ONU	Organisation des Nations Unies
ONUCI	Opérations des Nations Unies en Côte d'Ivoire
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
ONUSIDA	Programme Commun des Nations Unies sur le VIH/SIDA
OSC	Organisations de la Société Civile
OSD	Objectif Santé Développement
P	
PACIL	Projet d'Appui à la Commercialisation et aux Initiatives Locales
PAIMSC	Projet d'Appui Institutionnel et Multisectoriel à la Sortie de Crise
PAM	Programme Alimentaire Mondial
PAPC	Projet d'Assistance Post-Crise
PARC	Programme d'Appui à la Réintégration à la Reconstruction et à la Réhabilitation Communautaire
PAR-PDI	Programme d'Aide au Retour des Personnes Déplacées Internes
PASU	Programme d'Appui à la Sécurité Urbaine
PDI	Personnes Déplacées Internes
PLCP	Programme de Lutte Contre la Pauvreté
PNDDR/RC	Programme National de Désarmement de Démobilisation de Réinsertion et Réhabilitation Communautaire
PNRA	Programme National de Redéploiement de l'Administration
PNRRC	Programme National de Réinsertion et Réhabilitation Communautaire
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PPTE	Pays Pauvre Très Endetté
PRDR	Plans de Réhabilitation et de Développement Régional
Prodoc	Document de projet
PSC	Programme de Sortie de Crise
PSCN	Programme de Service Civique National
PSU	Programme Spécial d'Urgence
PTA	Plan de Travail Annuel
PUR	Programme d'Urgence
R	
RASALAO	Réseau d'Action sur les Armes Légères de l'Afrique de l'Ouest
RSS	Réforme du Secteur de Sécurité
S&E	Suivi-Evaluation
SCN	Service Civique National
SFCG	Search For Common Ground
SGBV	Sexual Gender-Based Violence
SNU	Système des Nations Unies
U	
UA	Union Africaine
UE	Union Européenne

UGPF	Unité de Gestion des Paniers de Fonds
UNDAF	United Nations Development Assistance Framework
UNESCO	United Nations Organization for Education Science and Culture
UNFPA	United Nations Fund for Population Assistance
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'Enfance (United Nations of International Children's Emergency Fund)
UNIFEM	Fonds de Développement des Nations Unies pour la Femme
UNOPS	United Nations Office for Projects Services
UOA	Unité Opérationnelle d'Appui
UPC	Unité Post-Crise
UTG	Unité de Technique de Gestion
UVICOCI	Union des Villes et Communes de Côte d'Ivoire
	V
VCF	Violence dirigée contre les femmes

0-

1-Table des matières

Résumé exécutif	8
0.1- Liminaire	8
0.2- Constance programmatique et ajustements contextuels	8
0.3- Domaines d'appui, actions, résultats et acquis	9
0.3.1- Appui en programmation	9
0.3.2- Appui à l'effort de consolidation de la paix	9
0.3.3- Appui au retour de la sécurité	9
0.3.4- Redéploiement de l'Administration et Restauration de l'autorité de l'Etat	10
0.3.5- Appui à la réinsertion et au relèvement communautaire	10
0.4- Pertinence, efficacité, efficience et impact	11
0.5- Limites, difficultés et perspectives	12
0.6- Leçons apprises	14
0.7- Recommandations	15
0.7.1- Approche stratégique	15
0.7.2- Appui opérationnel au gouvernement	16
1- Introduction	17
1.1- Buts et champ d'application de la présente revue	17
1.2- Terminologie	17
1.2.1- Liminaire	17
1.2.2- Relèvement	17
1.2.3- Démobilisation	17
1.2.4- Réinsertion	18
1.2.5- Réhabilitation	18
1.2.6- Réintégration	18
1.2.7- Renforcement des capacités	18
1.2.8- Unité Opérationnelle d'Appui (UOA)	19
1.3- Méthodologie de l'évaluation	19
1.3.1- Echanges avec les acteurs	19
1.3.2- Analyse du programme	19
1.4- Le déroulement de la mission	20
1.5- Les limites de l'évaluation	21
1.6- Présentation sommaire du pays	21
1.7- Bref historique de la crise	22
1.7.1- Déclenchement d'une rébellion	22
1.7.2- Recherche de la paix par la médiation	22
1.7.3- Reprise éphémère des hostilités	23
1.7.4- Dialogue direct	24
1.7.5- Election présidentielle	25
1.7.6- Effets de la crise	26
1.7.7- Origine du conflit	28
2- Le Programme de sortie de crise (PSC)	29
2.1- Justification	29
2.2- Contribution directe du PNUD	29
2.3- Axes d'intervention	29
2.4- Résultats	31
3- Stratégie d'intervention du PNUD	36
3.1- Fidélité à la mission de base et réponse adaptative aux besoins nationaux	36
3.2- Intervention en trois paliers	38
3.3- Atouts	39
3.4- Limites	39
3.4.1- Une responsabilité bi-graduée	39
3.4.2- Un environnement défavorable	40
3.4.3- Un partenariat de qualité variable sur le terrain	40
3.4.4- Des zones d'intervention très étendues	40
3.4.5- Précarité des contrats du personnel des projets	41

ANNEXES

- Annexe 1 : Termes de référence
- Annexe 2 : Les documents consultés
- Annexe 3 : Plan de travail
- Annexe 4 : Les personnes rencontrées
- Annexe 5 : Définitions des critères pris en considération
- Annexe 6 : Liste des projets inscrits au PSC
- Annexe 7 : Activités UPC
- Annexe 8 : Liste des partenaires au financement
- Annexe 9 : Tableau exhaustif des résultats
- Annexe 10 : Statistiques des consultations
- Annexe 11 : Illustration photographique des réalisations des projets en réhabilitation communautaire

ILLUSTRATIONS

- Figure 1 Représentation schématique de la méthode SEPO20
- Figure 2 Zone de confiance23
- Figure 3 Subdivision du territoire national en zones opérationnelles41
- Figure 4 Ebauche modélisée du processus d'intervention de l'UPC46
- Figure 5 Ratio Hommes/Femmes dans les projets78

TABLEAUX

- Tableau 1 - Résultats globaux des actions du PSC32
- Tableau 2- Eléments d'homogénéité et d'hétérogénéité des zones opérationnelles PNUD52
- Tableau 3- Réalisation (période 2008-2011)63
- Tableau 4- Réalisations (période 2008-2011)67
- Tableau 5 - Réalisations (période 2008-2011)74
- Tableau 6- Projets visités au Centre et au Nord de la Côte d'Ivoire79

2-

Résumé exécutif

2.1-Liminaire

Le but de cette revue est d'analyser globalement la participation du PNUD dans les programmes de relèvement et de prévention des crises consécutifs aux accords de paix signés entre les protagonistes de la crise politico-militaire déclenchée en 2002. Les actions de cette agence se répartissent en deux volets, à savoir l'appui au gouvernement sur le plan stratégique, d'une part, et la coordination et l'exécution des initiatives engagées sur le terrain, d'autre part.

Ces interventions, qui ont démarré en 2003 et se poursuivent de façon résiduelle à ce jour, se sont déroulées dans un climat sociopolitique émaillé de violences et emprunt de méfiance avec parfois absence d'interlocuteur du côté gouvernemental. Après une guerre de quatre mois provoquée par un désaccord sur les résultats de l'élection tenue le 28 novembre 2010 et qui était censée mettre démocratiquement fin à la crise, un nouveau gouvernement a pris place et avec lui un nouveau départ pour le relèvement et la reconstruction.

Dans cette évaluation, la stratégie d'intervention du PNUD est analysée, de même que les actions menées et les acquis. En désarmement/démobilisation/réinsertion comme en relèvement, les acquis sont d'ordre stratégique, méthodologique et technique, car il a fallu programmer, planifier et créer des outils opérationnels avant de répondre aux besoins identifiés.

2.2-Constance programmatique et ajustements contextuels

Le PNUD en Côte d'Ivoire appuie traditionnellement le pays à travers quatre programmes axés sur les thèmes Pauvreté, Gouvernance, Energie et Environnement et VIH/SIDA. Au déclenchement de la crise politico-militaire, en 2002, l'agence a poursuivi ses interventions habituelles, mais dès les premiers signes d'un accord de paix entre les belligérants, elle s'est, parallèlement, inscrite dans la dynamique du désarmement et de la reconstruction aux côtés du gouvernement de Côte d'Ivoire et ses autres partenaires. Aux quatre thèmes habituels va alors s'ajouter un cinquième, appelé Prévention et Relèvement. En 2003, le PNUD créait un service spécial pour l'exécution de ce nouvel axe d'intervention et le service fut appelé Unité post-crise. C'est ce cinquième thème qui fait l'objet de la présente évaluation. Néanmoins, pour donner une vue globale des appuis apportés par l'agence, l'essentiel du travail effectué au niveau des quatre autres axes d'intervention fait l'objet d'une brève synthèse (cf. section 4.2.).

Les premiers espoirs de paix sont nés avec les Accords de Linas-Marcoussis (France) conclus en janvier 2003 entre les parties adverses, après quelques autres rencontres infructueuses en terre africaine. Le désarmement et la reconstruction du pays pouvaient donc être envisagés. Le retour à la paix n'étant pas effectif comme espéré, les programmes de relèvement élaborés ne furent pas exécutés comme attendu. Les actions des uns et des autres entreprises dans le cadre du relèvement ne peuvent être examinées sans les situer dans l'environnement sociopolitique qui a prévalu au fil du temps.

Une seconde vague d'espoirs vit le jour avec de nouveaux accords qui furent signés à Ouagadougou en mars 2007, après d'autres rencontres non concluantes tentées depuis janvier 2003. A la suite de cet acte, un autre programme de reconstruction fut élaboré par le gouvernement, qui entreprit encore une fois de l'exécuter avec l'appui de ses partenaires, en particulier le PNUD. L'agence onusienne y répondit en renforçant son dispositif d'appui qui fut doté de cinq «unités opérationnelles» déployées respectivement à Yamoussoukro, Bouaké, Korhogo, Man et Bondoukou. L'unité de Yamoussoukro fut par la suite transférée à Abidjan pour des raisons pratiques. C'est, après ces accords qui furent scellés dans la capitale burkinabé, dits Accords Politiques de Ouagadougou (APO), que l'on peut parler de véritables chantiers de sortie de crise.

Dans ces tentatives successives de pacification du pays et de son relèvement, le PNUD a apporté un appui multiforme à l'Etat de Côte d'Ivoire. Il concerne aussi bien le domaine du désarmement qui est purement militaire, que celui de la réinsertion des ex-combattants et le relèvement communautaire qui est civil. Ces interventions sont récapitulées ci-après en relevant les résultats et les acquis.

2.3-Domains d'appui, actions, résultats et acquis

2.3.1-Appui en programmation

Dans ce domaine, le PNUD a été aux côtés de l'Etat dans l'élaboration et l'exécution du programme de sortie de crise (PSC) sous la coordination du Cabinet du Premier ministre. Pour être conforme aux standards internationaux, la première mouture de ce plan élaborée en 2007 par le gouvernement a dû être reformulée par une équipe d'experts placée sous l'égide de l'agence onusienne. Celle-ci a, par la suite, engagé un plaidoyer auprès des partenaires financiers ainsi que l'organisation d'une table ronde pour le financement dudit programme.

Le résultat de cette seconde démarche est une mise en place de deux paniers de fonds dont l'utilisation prenait en compte le volet «Élections». La coordination et le suivi de l'ensemble furent assurés par le Comité technique de suivi et de supervision des programmes de sortie de crise (CTSS-PSC), présidé par le Cabinet du Premier ministre. Le transfert de capacités des experts du PNUD vers les cadres nationaux constitue l'acquis.

2.3.2-Appui à l'effort de consolidation de la paix

Les efforts de sortie de crise ayant pour cadre l'APO, le PNUD a contribué à la consolidation de cet accord en finançant la présence continue en Côte d'Ivoire du Représentant du Facilitateur du «dialogue direct» inter-ivoirien. Mais aussi, il s'est investi dans la priorisation des questions liées à la cohésion et la réconciliation en soutenant les institutions nationales chargées de sa mise en œuvre. L'agence a, enfin, œuvré à documenter «La Politique de Cohésion sociale et de Réconciliation nationale» et à lui imprimer un caractère remarquablement participatif. Le résultat de l'ensemble est une suite de consensus qui a conduit le pays aux élections. Le transfert de capacités des experts du PNUD vers les cadres nationaux ainsi que la mise en place d'institutions spécialisées représentent, dans ces domaines, des acquis.

2.3.3-Appui au retour de la sécurité

A travers un partenariat actif avec le Cabinet du Premier ministre, maître d'œuvre du PSC, le PNUD a œuvré au renforcement des capacités des institutions nationales par l'expertise et l'équipement. Ces structures sont les suivantes : (1) le Centre de Commandement Intégré (CCI) ; (2) le Programme National de Réinsertion et de Réhabilitation Communautaire (PNRRC) ; (3) le Programme de Service Civique National (PSCN) ; (3) le Groupe de Travail sur la Restructuration et la Refondation de l'Armée (GTRRA). L'ensemble de ces réalisations représente à la fois des résultats et des acquis.

A la veille de l'élection présidentielle, ce sont environ 32 000 ex-combattants et 20 000 ex-membres des groupes d'autodéfense qui avaient été profilés, dont plus de 5 000 réinsérés grâce aux programmes gérés par le PNUD. Cet effectif représente 30 % du total qui était d'environ 15 000 personnes sur l'ensemble du territoire. Ce résultat n'est pas déshonorant dans le contexte sociopolitique et financier qui prévalait.

Le Groupe de Travail sur la Restructuration et la Refondation de l'Armée (GTRRA) a, de la part du PNUD, bénéficié d'un programme de renforcement des capacités constitué d'ateliers, de séminaires et de voyages d'étude. Il était question de lui conférer les meilleures aptitudes possibles dans sa mission

de définition des conditions d'obtention d'une défense et d'une sécurité performante au service de la population. L'amélioration des capacités des cadres de Forces de Défense et de Sécurité en ce domaine est un important acquis.

La prolifération des Armes Légères et de Petit Calibre (ALPC), étant reconnue comme une grande menace dans les pays de la Mano River, qui ont connu de longues années de conflits, le PNUD a contribué à renforcer la sensibilisation sur ce danger. Son plaidoyer a conduit à la ratification, par le Président de la République, de la Convention de la CEDEAO sur les ALPC en 2008, qu'il faut considérer comme un acquis. Il en est de même en ce qui concerne le décret présidentiel créant, en 2009, la Commission nationale de lutte contre les ALPC. L'enquête nationale sur la prolifération et l'impact des ALPC a bénéficié d'un engagement similaire.

2.3.4-Redéploiement de l'Administration et Restauration de l'autorité de l'Etat

Le PNUD est intervenu dans ce domaine par la supervision des projets de réhabilitation des services administratifs, par la réfection des bâtiments et par le rééquipement en matériel. De ce fait, il a facilité le retour en zone CNO du personnel des différentes institutions (administration territoriale, justice, forces de l'ordre, etc.). Ce volet a des interconnexions avec celui portant sur la sécurité. Ces restaurations et rééquipements ainsi que le redémarrage des services rendus aux usagers et administrés qu'ils ont permis, sont à la fois des résultats et des acquis d'une durabilité illimitée.

2.3.5-Appui à la réinsertion et au relèvement communautaire

L'implication du PNUD dans la réinsertion et le relèvement date de 2003. Mais, c'est à partir des Accords de Ouagadougou que l'agence s'est fortement distinguée dans son engagement aux côtés du gouvernement. La mise en place de quatre bureaux en zones Nord, Centre, Est et Ouest a constitué une approche de proximité sans précédent en matière de développement local en Côte d'Ivoire.

Ces quatre «Unités opérationnelles» ainsi que le service central qui les coiffent (UPC) ont permis de conduire et de coordonner plusieurs dizaines de projets dédiés à la réinsertion et au relèvement répartis sur plus de deux-tiers du territoire national s'étendant sur le Nord, l'Ouest, le Centre et l'Est. Il s'agit de la partie la plus touchée par la crise dans la période précédant l'élection de novembre 2010.

L'approche participative mise en œuvre a permis de mobiliser autour des populations bénéficiaires des projets, les préfets, les sous-préfets, les conseillers généraux, les partenaires financiers ainsi que des ONG et des entreprises privées intervenant en qualité de prestataires de service. Sur le terrain, des synergies sont également recherchées avec les autres agences du Système des Nations Unies et avec l'ONUCI.

Dans l'ensemble, les projets initiés découlent des choix opérés par les communautés bénéficiaires. Un Fonds Local de Transition a été mis en place pour servir de fer de lance de leur mise en œuvre. Certains groupes sociaux comme les démobilisés, les déplacés internes et les femmes ont été particulièrement ciblés. Le dynamisme des équipes du PNUD déployées sur le terrain ainsi que la pertinence de l'approche méthodologique mise en œuvre ont permis de mener les projets à leur terme avec un taux dépassant 90 %, dans un environnement pourtant encore marqué par l'insécurité.

Le PNUD a apporté des appuis stratégiques aux ministères techniques les plus impliqués dans le relèvement communautaire, en particulier ceux ayant en charge la Réconciliation ainsi que la Solidarité et les Victimes de Guerre respectivement. C'est ainsi que des formations ont été organisées sur des thèmes divers, notamment : (1) la gestion axée sur les résultats, (2) l'élaboration de plans d'action stratégiques, (3) la mise en place de bases de données sur les personnes déplacées internes, (4)

la gestion et résolution des conflits (techniques de médiation et de négociation). L'organisation des «États généraux de la Solidarité» a également bénéficié de l'appui de l'agence.

L'action du PNUD en matière de relèvement post-conflit peut se décliner en deux axes : l'appui stratégique à l'Etat et à ses institutions, d'une part, et le renforcement des capacités, d'autre part. Ce deuxième axe est le plus vaste, et va des formations dispensées aux acteurs étatiques aux appuis apportés aux communautés locales pour leur autonomisation. Celle-ci consiste notamment en : (a) l'initiation à de nouvelles techniques dans des domaines divers, (b) l'accès à des activités génératrices de revenus, (c) la réhabilitation des infrastructures socioéconomiques de base (marchés, micro-barrages hydroagricoles, pompes hydrauliques, centres de santé, écoles). Le PNUD est membre du Comité national de coordination de la réinsertion et de la réhabilitation, qu'il a aidé à mettre en place.

La stratégie d'intervention - et la large plateforme partenariale qu'elle a engendrée - est un acquis qu'il ne reste qu'à modéliser et à valider de façon interne. Socialement, les résultats et acquis des projets conduits et coordonnés par les équipes de terrains sont de nature diverse, notamment:

- L'abandon des armes par les ex-combattants au bénéfice de l'agr qui est aussi une réponse au problème de l'emploi des jeunes, préoccupation gouvernementale récurrente depuis les années 1980 ;
- L'acquisition de nouvelles aptitudes techniques par la formation et l'acquisition d'équipements novateurs, pour l'ensemble des bénéficiaires ;
- L'utilisation des revenus procurés par les AGR à l'amélioration de l'alimentation et de l'habitat des ménages comme cela a pu se constater sur le terrain lors des visites ;
- L'amélioration du bien-être villageois via les infrastructures sanitaires et hydrauliques installées ou restaurées ;
- La réconciliation et la restauration de la cohésion sociale via le partage de l'espace et de l'activité économique par les bénéficiaires des projets.
- Appui à la lutte contre le VIH/SIDA

Dans le cadre du DDR, le PNUD s'est, conjointement avec l'UNFPA et l'ONUSIDA, associé au CCI et PNRRC, pour des campagnes de sensibilisation et de dépistage chez les ex-combattants, les jeunes associés au conflit et leurs communautés d'accueil. De plus, les UOA ont servi de relais au Programme traditionnel VIH/SIDA du PNUD pour le renforcement des connaissances chez les Autorités préfectorales dans ce domaine, et pour la sensibilisation des communautés rurales.

2.4-Pertinence, efficacité, efficience et impact

Le caractère participatif du Programme de sortie de crise, en amont comme en aval, constitue une sorte de gage pour sa pertinence. En effet, les axes prioritaires sont, en amont, le fruit d'un séminaire gouvernemental qui a associé les partenaires sociaux et les partenaires internationaux. Mais aussi des experts, ont, sous les auspices du PNUD, assuré sa conformité avec les standards internationaux. En aval, les bénéficiaires des projets ont eux-mêmes choisi les activités qu'ils souhaitaient développer, ou les capacités les plus urgentes qu'ils souhaitaient voir restaurer ou développer. Les axes d'intervention identifiés restent, globalement, toujours d'actualité.

En ce qui concerne les actions exécutées par le PNUD lui-même via ses UOA, l'efficacité mesurée à leur taux effectif de réalisation est excellente, car elle dépasse 90 % dans l'ensemble. Cependant, la mise à la disposition des fonds auprès des microprojets, a parfois connu des retards liés à deux contraintes. Il s'agit, d'une part, de la pesanteur administrative structurelle à l'intérieur du PNUD et, d'autre part, d'une certaine imprévisibilité dont sont toujours entachés les budgets fondés sur des appuis extérieurs. De meilleures recherches, gestion et circulation de l'information et de la

connaissance à l'intérieur de l'agence auraient contribué à porter l'efficacité et l'efficience à un niveau encore plus élevé.

L'impact du PSC était attendu sur le terrain de la consolidation de la paix et du relèvement. Des progrès ont pu être faits dans cette direction, puisque le processus fut poussé jusqu'aux élections considérées comme la clé de voûte de toute cette dynamique. Ce qui s'est produit par la suite échappe aux compétences du PNUD. Quoi qu'il en soit, le programme laisse une empreinte dans les institutions ivoiriennes, unanimement reconnue, en termes de développement d'expertise. La participation des chefs des UOA au séminaire-atelier sur «le suivi du Programme-pays» couplé avec le «renforcement des capacités programmatiques et de reporting» qui s'est tenu en juin 2010 à Grand-Bassam, visait notamment au sein même du PNUD, l'imprégnation durable de la culture du résultat et de l'utilisation attentive des moyens. L'empreinte du PSC est, autant, perceptible sur le champ de la cohésion sociale et de la réconciliation, vis-à-vis desquelles les actions de relèvement communautaire se sont avérées être une excellente plateforme de relance. Il en est de même dans le domaine du développement partenarial dont la dynamique fut sans précédent en Côte d'Ivoire.

Pour l'ensemble de la population, on peut observer un effet psychologique positif qui consiste à un retour de l'espoir du fait de voir des infrastructures faire peau neuve et des autorités réapparaître. Mais on note aussi des cas d'incidence défavorable, qui consiste à développer un esprit d'assisté conduisant des bénéficiaires à tabler sur des renouvellements de l'aide, au lieu de développer des réflexes créatifs face aux contraintes managériales rencontrées. Ce malentendu devrait faire l'objet de mises au point préventives de façon systématique lors de l'étude des projets. L'approche Revolving Funds en est d'office une parade.

2.5-Limites, difficultés et perspectives

L'œuvre du PNUD laisse apparaître deux niveaux d'intervention, à savoir, les actions dans lesquelles elle ne vient qu'en appui aux structures qui en ont la maîtrise d'œuvre et les actions dont elle a la totale responsabilité d'exécution. L'agence n'est entièrement comptable que pour le second groupe, qui est exécuté sous la supervision directe de son personnel central et de terrain.

Dans sa volonté d'articuler ses interventions avec les visions et les objectifs gouvernementaux, et dans son souci de pertinence des actions qu'il conduit sur le terrain, le PNUD applique une stratégie d'une cohérence incontestable, même si on note quelques imperfections. Toutefois, ses partenaires locaux ne sont pas tous bien outillés pour jouer leurs partitions. Les limites sont d'ordre contextuel, institutionnel, technique et matériel en dépit des importants efforts déjà consentis en renforcement des capacités. La période 2008-2010, qui est celle de la véritable mise en œuvre du relèvement est indiscutablement trop courte pour arriver significativement au bout de ces contraintes sur une zone d'intervention aussi vaste.

Les actions en faveur de la pacification et du relèvement, amorcées en 2003, se sont déroulées, de bout en bout, dans un environnement sociopolitique marqué par la violence, la méfiance et l'imprévisibilité. Devant l'impasse provoquée par l'élection de novembre 2010, des «désarmés» ont rejoint les rangs pour une solution militaire. Mais aussi, une partie des réalisations du Programme de sortie de crise fut détruite au cours des combats qui ont suivi. C'est à Abidjan et dans l'Ouest du pays que les affrontements ont été les plus violents.

Les perspectives, au niveau étatique, sont celles d'une reconstruction qui pour le court terme, se décline en un programme d'urgence rendu public en juillet 2011. Elle traduit une continuité plutôt qu'une rupture, malgré l'arrivée de nouvelles autorités à la tête du pays. Le PNUD va, certainement, garder sa position de partenaire privilégié en ses appuis stratégiques et opérationnels.

Le déploiement par l'agence d'équipes opérationnelles sur le terrain est une innovation stratégique très pertinente qui mérite d'être maintenue et renforcée. Le PNUD gagnera à leur conférer une certaine autonomie administrative et financière, à donner à leurs personnels des occasions de renforcement des capacités dans des domaines de pointe, et à établir avec elles un système de communication qui évite un sentiment de marginalité.

Le système de recrutement du personnel du PNUD, fondé sur un appel à candidature ouverte, permet à cette agence de disposer d'une expertise technique susceptible d'en faire un précieux pôle d'excellence nationale. Mais il faut, pour cela, lui éviter le piège universel d'une bureaucratie et d'un fonctionnariat routiniers, en développant des capacités en dehors du champ purement technique, comme par exemple les domaines managérial et psycho-professionnel. Le temps d'attente parfois très long du staff et des consultants du PNUD devant les guichets de Citibank, représente déjà une entorse à l'impératif d'optimisation.

Deux schémas du futur se dessinent pour le bureau central de l'Unité Post-Crise. Il peut être maintenu comme tel, mais en clarifiant davantage ses missions, tout comme il peut être redimensionné de façon baissière. Dans ce second cas de figure, il serait déchargé des questions liées à la pauvreté pour ne lui conserver que celle portant sur la pacification et la prévention. Tout en étant un programme ordinaire au même titre que Pauvreté ou Gouvernance, il peut continuer à bénéficier des fonds provenant du BCPR à cause de sa spécificité qui en sauvegarde le lien. Mais cela n'empêche qu'il puisse être financé sur d'autres provenances.

L'image positive que laisse apparaître la stratégie opérationnelle appliquée par le PNUD via ses bureaux de terrain, milite en faveur d'une orientation systématique vers un développement local intégré. Il est, en d'autres termes, question d'ériger le développement local en «porte d'entrée» du développement global qui, en amont, prend appui sur les visions régaliennes. Une telle approche requiert que les questions de pauvreté, de gouvernance, d'environnement, de santé, d'éducation, de communication et de loisirs soient traitées en un package avec une égale attention. En ces conditions, le champ de spécialisation des managers du développement ne serait plus, ni pauvreté, ni gouvernance, etc., mais la «région» avec ses spécificités biogéographiques, socioéconomiques et socioculturelles. Les experts spécialistes de la pauvreté, de la gouvernance, de la santé et de l'environnement veilleraient à ce que ces questions soient traitées selon les connaissances les plus solides développées en la matière.

En matière de spécificités biogéographiques, sachons qu'en cette période de consolidation de la paix, des dizaines de milliers de personnes déplacées vivent encore en milieux d'accueil, et quelques centaines de milliers d'autres en exil. Diverses raisons expliquent cette persistance, en particulier la peur de l'insécurité. Des sites d'accueil subsistent notamment à Abidjan et dans l'ouest du pays. La région Ouest, plus particulièrement Duékoué, Guiglo et Zouan-Hounien, fut la région la plus marquée par les violences dans la période précédant les élections de 2010, comme dans celle qui a suivi. Abidjan fut également durement touchée, mais surtout au cours de la période postélectorale.

Si dans le cadre du Programme de Sortie de Crise, la Primature fut la pièce institutionnelle maîtresse autour de laquelle le partenariat s'est construit, le Ministère du Plan et du Développement devrait, en passant du relèvement au développement, rejouer progressivement ce rôle. Ce département a forte conscience de sa mission de construction d'une stratégie de développement qui soit le résultat de la jonction entre les aspirations des communautés locales et les projections régaliennes pensées en amont. Ce dossier, déjà en chantier, a besoin d'un fort appui du PNUD dans sa finalisation conceptuelle et dans l'édification des capacités pour sa mise en œuvre.

2.6-Leçons apprises

Au titre des enseignements tirés, on peut retenir les points suivants :

L'approche de proximité, de surcroît participative, permet d'obtenir de bons résultats même dans un environnement sociopolitique incertain, pour peu que les acteurs aient tous foi en l'objectif visé.

L'implication des autorités administratives locales est un atout dont il convient de s'assurer dans le pilotage des projets de développement local, même si le cadre d'intervention des unes et des autres reste encore à clarifier. Il faudrait notamment que la fonction technique soit préservée des intrusions politico-électorales.

Deux cas rapportés de la région Ouest montrent que, sollicitées avec méthode, les entreprises privées locales peuvent prendre part au partenariat constitué pour la promotion du développement communautaire.

Des expériences montrent que les ONG peuvent consentir à une sorte de «service après vente» en assurant temporairement un léger suivi des projets après expiration de la période contractuelle. Ce bonus, qui en l'occurrence relève de l'art de négocier, a pu s'étendre sur 6 mois dans certains cas rapportés.

Les expériences rapportées de la présence simultanée des agences du SNU sur les chantiers du relèvement ou du développement montrent que cette simultanéité représente un important potentiel d'efficacité qu'il convient de promouvoir et de systématiser.

Les actions de relèvement précoce permettraient difficilement une prise en compte des aspects portant sur la durabilité à cause de leur caractère d'urgence. Un rattrapage est toutefois envisageable lors de la transition vers le développement.

Les actions de relèvement communautaire et en particulier les activités communautaires génératrices de revenus, constituent une excellente porte d'entrée pour la cohésion sociale. Elles semblent produire un effet mille fois plus marqué que les initiatives à caractère forain parfois incantatoire.

Les structures prestataires de service (ONG, etc.) qui n'ont pas de représentation sur le terrain peuvent difficilement encadrer les projets. Celles qui sont les mieux structurées cependant, peuvent, à partir d'une base régionale, intervenir efficacement dans des zones lointaines dépourvues de prestataires fiables.

Le système de recrutement des ressources humaines hautement sélectif appliqué par le PNUD, ainsi que la possibilité de recours aux experts qui dépendent du Bureau-siège, confère au Bureau-Pays une grande capacité de mettre à la disposition du gouvernement une expertise de qualité dans des domaines très variés.

Certains thèmes à caractère socioculturel tels que «l'autonomisation» en ce qui concerne les femmes, et le «travail» s'agissant des enfants, s'avèrent particulièrement sensibles et ont besoin d'être abordés avec discernement. Autrement, ils courent le risque de se voir entachés de charge à connotation idéologique et de controverse.

Lorsque le contexte politique ou social ne permet pas d'aller vers la cible au bénéfice de laquelle une action a été programmée, les partenaires devraient pouvoir réorienter le fonds dégagé à cet effet, pour peu que l'objectif global visé soit préservé. Cet aménagement, qui relève de la souplesse dans la stratégie d'intervention, a montré tout son intérêt dans certains cas d'actions de réinsertion financées par des partenaires bilatéraux.

2.7-Recommandations

Les recommandations se déclinent en deux volets, le stratégique et l'opérationnel.

2.7.1-Approche stratégique

Participative, plurinstitutionnelle, flexible et de dynamique ascendante¹, l'approche méthodologique appliquée par le PNUD en amont comme en aval mérite d'être maintenue même si certains aspects ont besoin d'être améliorés. Il conviendrait notamment de :

- Appuyer l'Etat, plus particulièrement le Ministère du Plan et du Développement, dans la construction d'une véritable stratégie de développement ayant comme point d'ancrage le développement communautaire (local) doté d'un cadre institutionnel précis.
- Appuyer la recherche d'une véritable stratégie de collaboration programmatique entre les agences du SNU qui va au-delà des rôles normatifs assurés par l'UNDAF et l'UNCT.
- Renforcer les échanges entre les programmes au sein même du PNUD pour un meilleur partage des leçons apprises et une vision plus intégrée des problématiques de développement.
- Redéfinir le rôle de la documentation et renforcer le dispositif de collecte et de gestion de l'information ainsi que de sa diffusion (communication) au sein du PNUD et entre le PNUD et l'extérieur. Le système de reporting serait lui-même à revisiter.
- Disposer d'une base de données détaillée sur les structures nationales étatiques ou de la société civile susceptibles d'être des partenaires viables, et appuyer le renforcement de leur capacité selon le court, le moyen et le long terme.

Analyser la possibilité de coupler le passage du relèvement au développement avec le principe des Revolving Funds qui se substituerait aux appuis «à fonds perdus» pratiqués actuellement. Le principe des «fonds tournants» est l'une des facettes de recherche de la durabilité.

Inclure un volet Recherche-Développement (R/D) dans les projets de développement local qui apportent des innovations modificatrices² ou transformatrices dans les systèmes de production qui les reçoivent.

Rechercher un partenariat avec les universités et les grandes écoles pour une capitalisation scientifique des expériences de développement novatrices pouvant être érigées au rang de «meilleures pratiques», par le biais de thèses et de mémoires de fin d'études³.

Envisager le devenir de l'UPC en tenant compte du contexte actuel caractérisé par le passage de relèvement vers le développement et de la nécessité d'éviter la dispersion programmatique au sein même du PNUD. A cet effet, il peut être envisagé le redimensionnement de cet outil auquel il ne serait laissé que l'axe «Prévention» dûment redéfini.

Faire des UOA des véritables outils opérationnels du Bureau-Pays décentralisé, en définissant une cinquième unité pour le Sud en vue d'une couverture équitable du territoire national. Il convient de

¹ *Downstream* ou *down-up* chez les anglo-saxons, par opposition à *Upstream* ou *top-down*.

² L'innovation est additionnelle, modificatrice ou transformatrice selon le poids des exigences techniques et organisationnelles qu'elle induit au niveau du système qui les intègre.

³ Une telle initiative peut être versée aux chapitres du renforcement des capacités nationales et du développement partenarial.

poursuivre l'objectif de faire de ces unités des dispositifs partagés par l'ensemble du SNU dans le but de plus grandes efficience et efficacité. Il y aurait alors lieu, si possible, de revoir le statut professionnel du personnel technique qui les anime. La mission de chaque agent doit être clairement établie et communiquée.

2.7.2-Appui opérationnel au gouvernement

Partant de l'hypothèse que le PNUD conserve sa position de partenaire central du gouvernement dans l'œuvre de reconstruction et du développement, il y a alors lieu de :

- Evaluer les pertes et déperditions occasionnées par le conflit postélectoral dans les acquis que le PNUD avait apportés en matière de renforcement des capacités.
- Reprendre le rôle de coordination, de drainage de fonds et de renforcement des capacités nationales en fonction du nouvel état des lieux.
- Créer une cellule spécialement chargée de la coordination avec le gouvernement et les autres partenaires, y compris le drainage des fonds, dans le cas où l'UPC serait transformée en un simple programme «Prévention».
- Soutenir le renforcement du système de solidarité nationale par la promotion du volontariat et du bénévolat faisant notamment appel aux diplômés encore sans emploi, en prévoyant la création d'un cadre légal régissant à cet effet.
- Encourager le gouvernement à préserver la fonction «développeur» des influences politico-électorales, au niveau des administrations locales impliquées dans les programmes de développement communautaire.

3- Introduction

3.1- Buts et champ d'application de la présente revue

Le but de cette revue est d'analyser la participation du PNUD dans la formulation et la mise en œuvre des programmes de sortie de crise. Il s'agit notamment de :

- Analyser la stratégie mise en œuvre et apprécier les résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés ;
- Mettre en évidence les leçons apprises et les meilleures pratiques;
- Identifier les domaines où le PNUD a développé et construit un avantage comparatif ;
- Identifier les principaux défis et contraintes devant être abordés pour améliorer la performance ;
- Faire des recommandations qui aideront le Bureau-Pays à mieux articuler sa politique, ses approches stratégiques et opérationnelles, et à cibler l'assistance future dans ce domaine.

Sont notamment concernées, les activités appuyées par les financements du PNUD à travers le BCPR depuis 2003. Elles se répartissent en deux groupes, à savoir, le «Programme d'Appui à la Réintégration, à la Reconstruction et à la Réhabilitation Communautaire (PARC)» et le «Projet Renforcement des Capacités ».

3.2- Terminologie

3.2.1- Liminaire

Plusieurs vocables techniques sont utilisés pour désigner les actions entreprises relativement à la crise. Nous en donnons la signification dans ce contexte précis, afin d'en éviter des interprétations divergentes. Il s'agit principalement des mots: *Relèvement*, *Démobilisation*, *Réinsertion*, *Réhabilitation* et *Réintégration*. On les retrouve notamment dans les abréviations suivantes:

- BCPR : Bureau de Prévention des Crises et du Relèvement (abréviation en anglais) ;
- DDR : Désarmement, Démobilisation et Réinsertion ;
- PNRRC : Programme National de Réinsertion et Réhabilitation Communautaire ;
- PARC : Programme d'Appui à la Réintégration, à la Reconstruction et à la Réhabilitation Communautaire ;

Quelques autres expressions rencontrées font l'objet de commentaires plus bas.

3.2.2- Relèvement

Le mot est dans le présent contexte utilisé dans le sens de «restauration» ou «rétablissement» comme une personne se rétablit d'une maladie. Le mot équivalent en anglais est *recovery*.

3.2.3- Démobilisation

Démobiliser est l'action de renvoyer chez eux les militaires, c'est-à-dire des hommes en armes placés sous commandement selon la hiérarchie militaire conventionnelle, en l'occurrence les FAFN. Le terme ne peut donc pas s'appliquer aux milices ou aux groupes d'autodéfense même s'ils sont porteurs d'armes de guerre. Le mot utilisé pour les milices et les groupes d'autodéfense est démantèlement.

Le DDR dont fait partie la démobilisation est un processus. Une fois désarmé et démobilisé, l'élément FAFN reçoit une carte de démobilisé et se prépare à la réinsertion. Les expériences

conduites dans le cadre du Programme post-crise ont montré que le processus DDR pouvait, pour chaque intéressé, se boucler en six mois. S'agissant des milices et autres groupes d'autodéfense, ils sont désarmés instantanément et chaque élément reçoit aussitôt une carte de démantelé, mais peut aussi bénéficier de l'opération de réinsertion comme les désarmés.

Le processus DDR était durant, selon les Accords de Ouagadougou, mené par le CCI⁴, la hiérarchie des FAFN et le PNRRC. Ce dernier n'avait en charge que le volet civil du processus, c'est-à-dire la Réinsertion. A l'avènement du gouvernement actuel, on ne pouvait plus parler de CCI, car il n'y avait plus deux armées dans le pays.

3.2.4- Réinsertion

Le mot réinsertion relève de la terminologie sociologique. Elle exprime la démarche qui amène une personne ou un groupe de personnes à rétablir le dialogue avec ses proches ou avec la communauté. Elle comporte le développement ou la consolidation de connaissances, de compétences et de modes d'expression qui lui permettront d'être bien accueilli et de revivre une vie normale dans la société, avec autonomie. Il devient parfois souhaitable de changer de milieu de vie ou de réseau d'appartenance pour y arriver.

3.2.5- Réhabilitation

Ce mot signifie, sur le plan juridique, le fait de rétablir quelqu'un dans ses droits ou ses fonctions lorsqu'il en a été abusivement dépossédé. Sur le plan économique, il s'agit de remettre en état des systèmes ou des infrastructures dégradés. Dans le cas du Programme post-crise, c'est cette dernière définition qui prévaut et les actions sont essentiellement menées au niveau des communautés ou des collectivités pour leur relèvement. C'est pourquoi on parle le plus souvent de «réhabilitation communautaire».

3.2.6- Réintégration

En ce qui concerne le Post-crise, le mot «Réintégration» a la même signification que «Réinsertion» qui lui est, cependant, préférable. Les théories sur la question veulent que la «réinsertion» désigne le moment précis de la vie militaire à la vie communautaire, la réintégration étant alors comprise comme le processus subséquent envisagé sur le long terme.

D'ordinaire, le terme «réintégration» signifie le retour du sujet dans une structure sociale ou professionnelle assurant son autonomie maximale. En droit du travail, la "réintégration" est l'acte par lequel un salarié dont le contrat était suspendu reprend sa place dans l'entreprise.

3.2.7- Renforcement des capacités

L'expression «Renforcement des capacités», en anglais «*Capacity-building*», désigne l'ensemble des mécanismes et procédures visant à reconstruire un Etat. Il est question, d'une part, de renforcer ou de créer les institutions nécessaires et, d'autre part, de former les ressources humaines nécessaires face aux défis à relever. Mais, l'expression est aussi vulgairement utilisée à la place de «formation».

En ce qui concerne le Programme post-crise en Côte d'Ivoire, l'expression prend un sens encore plus large. Elle désigne :

- le renforcement des capacités au sein du PNUD même et au sein des institutions étatiques (primature, structures programmatiques) en termes d'expertise et d'équipement ;

⁴ Il s'agit du Centre de Commandement Intégré, dont les membres provenaient de la hiérarchie des deux armées, FDS et FAFN.

- le renforcement des capacités des populations en termes de technicité et en termes d’acquisition de moyens d’existence durables.

Les opérations en renforcement des capacités menées par le PNUD dans le cadre du PSC furent déclinées en deux programmes successifs. Il s’agit du programme PARC et du projet Renforcement des Capacités, tous deux financés par des fonds provenant du service spécialisé du PNUD, le BPCR, œuvrant à partir de sa représentation régionale sise à Dakar.

3.2.8- Unité Opérationnelle d’Appui (UOA)

Les Unités Opérationnelles d’Appui qui furent créées pour rapprocher le PNUD des communautés locales dans le cadre du PSC, ont par la suite changé de nom pour devenir des «Bureaux conjoints» ou des «Sous-bureaux» en fonction des évolutions dans la stratégie d’intervention. Pour éviter toute confusion, nous conservons l’appellation initiale dans le présent rapport. Il convient toutefois de chercher, en temps utile, à fixer une terminologie univoque portant sur le dispositif lui-même et sur ceux qui l’animent.

3.3- Méthodologie de l’évaluation

3.3.1- Echanges avec les acteurs

L’échange avec les acteurs s’est effectué en utilisant deux approches. La première est l’interview semi-structurée (ISS) qui consiste à quérir l’information en se servant de quelques questions-clé, l’entretien étant progressivement orienté par les réponses fournies par l’interviewé. L’avantage de cette méthode réside dans sa souplesse. Mais il faut toujours faire attention pour ne pas s’écarter du but en perdant de vue l’essentiel des éclaircissements recherchés.

La seconde approche est l’interview totalement structurée (ITS) qui consiste en l’administration d’un questionnaire figé, mais diversement aménagé en fonction des interlocuteurs et des thèmes abordés. Elle permet d’aller vite, mais comporte le risque d’escamoter des informations utiles du fait d’être directive. On y remédie par des inflexions tactiques vers l’ISS. Les réponses obtenues par cette méthode ont permis d’établir les ratios des opinions exprimées par acteurs rencontrés au sujet des actions menées relativement à la crise, représentées par des figures consignées dans l’annexe 10.

3.3.2-Analyse du programme

L’approche d’évaluation des actions menées repose sur la technique SEPO (Succès-Echecs-Perspectives-Obstacles), particulièrement adaptée à la gestion axée sur les résultats. Elle est actuellement reconnue par la plupart des institutions intervenant dans la sphère du développement. Il s’agit d’analyser, avec les partenaires, les points perçus comme des succès incontestables ou, au contraire, comme des échecs relatifs ou absolus. Pour chaque résultat visé, il est question d’apprécier les capacités d’intervention des acteurs en adéquation des moyens mis à leur disposition, ainsi que l’environnement d’exécution qui a prévalu durant la période concernée.

Le SEPO étant une approche dynamique, il permet d’exploiter les leçons tirées des périodes antérieures pour reprogrammer l’avenir, d’où la notion de perspectives. En effet, l’évaluation de fin de projet ne correspond pas toujours avec la clôture des interventions sur le terrain. Les leçons tirées d’un cycle d’intervention ont besoin d’être capitalisées pour leur revalorisation dans les cycles subséquents.

La notion d’obstacles permet de relever les entraves qui n’étaient pas prévisibles au moment où le projet s’élaborait. Elle permet aussi d’anticiper ceux qui peuvent se dresser sur le chemin des acteurs dans le futur. Les obstacles qui relèvent de la simple crainte sont qualifiés de risques.

La méthode SEPO fonctionne donc selon deux axes : l’axe positif/négatif et l’axe passé/futur. La figure 1 en donne la représentation graphique. Elle est tout à fait appropriée pour le programme proposé à l’évaluation.

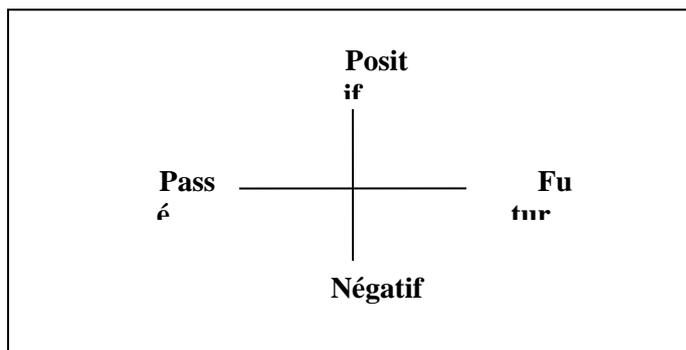


Figure 1 Représentation schématique de la méthode SEPO

Une autre méthode appelée SWOT (Strength–Weakness, Opportunities-Threats = Atouts-Faiblesses-Opportunités, Risques) est souvent utilisée en complément de SEPO dont elle est d'ailleurs proche. Il est question, d'un côté, d'identifier, en perspectives, les opportunités et les risques (axe horizontale). D'un autre côté, il faut rechercher le lien entre les succès et les atouts, d'une part, et entre les échecs et les faiblesses d'autre part. Pour ce qui nous concerne, l'un des points majeurs portant sur les perspectives est l'avenir de l'UPC en tant qu'outil à la fois stratégique et opérationnel, l'autre étant l'ajustement programmatique face aux mutations contextuelles.

En plus des axes d'évaluation définis ci-dessus, il a fallu, relativement aux actions qui composent le programme et à la stratégie mise en œuvre, examiner les points suivants : (i) la pertinence, (ii) la cohérence, (iii) l'efficacité, (iv) l'impact, (v) la durabilité.

3.4- Le déroulement de la mission

Conformément aux Termes de référence, la mission s'est déroulée en quatre principales étapes, à savoir : (i) la revue bibliographique, (ii) la rencontre avec les acteurs, (iii) les visites de terrain, (iv) la rédaction du rapport et sa présentation aux acteurs institutionnels. Les difficultés rencontrées à divers niveaux sont mentionnées dans la section traitant des limites de la mission et à travers l'analyse de la stratégie d'intervention du PNUD. En ce qui concerne les visites de terrain, elles sont l'objet d'un chapitre dans les pages qui suivent.

Les acteurs rencontrés peuvent être répartis en quatre groupes. Ce sont :

- Les autorités gouvernementales au niveau central (ministères et institutions) ;
- Les partenaires internationaux ;
- Les partenaires techniques de mise en œuvre ;
- Les partenaires locaux (préfet, maire, Conseils Généraux, associations de jeunes, groupements des femmes, organisations communautaires à la base, structures d'encadrement ou d'exécution, etc).

Une liste complète des personnes rencontrées est présentée à l'annexe 4. Mais aussi, afin d'éviter des interprétations disparates des critères retenus pour l'appréciation des résultats, les significations de ces derniers sont consignées dans l'annexe 5.

3.5- Les limites de l'évaluation

Des contraintes d'ordre technique et contextuel n'ont pas permis à la mission de traiter certains aspects de l'évaluation avec la célérité et la portée qu'elle aurait souhaitées. Toutefois, elles n'affectent pas notablement les analyses effectuées et les conclusions formulées à partir des informations collectées et des résultats constatés sur le terrain.

Concernant les visites sur le terrain, il n'a pas été possible de se rendre dans l'Ouest du pays, région qui a été particulièrement affectée par la crise depuis son déclenchement en 2002. La raison est que les conditions de sécurité n'étaient pas jugées suffisantes pour qu'il soit envisagé d'y séjourner. La mission y a pallié par le biais de la documentation et des entretiens avec les experts des UOA qui y étaient en poste avant l'éclatement des violences consécutives à l'élection présidentielle de novembre 2010. La zone Guiglo/Duékoué, a été pratiquement maintenue au niveau 3⁵ du classement des Nations Unies en matière de sécurité, tout au long de la crise.

Le manque de données chiffrées sur les objectifs de la plupart des projets a constitué une deuxième limite. Cette absence n'a pas permis d'aborder "l'efficacité" des actions entreprises en confrontant systématiquement les prévisions avec les réalisations. On sait que le contexte, dans lequel les projets ont été élaborés, n'était pas propice à une formulation qui soit rigoureusement respectueuse des règles en la matière.

Enfin, l'absence d'un fonds bibliographique et d'un dispositif de gestion de l'information selon les techniques modernes, n'a pas permis aux consultants d'obtenir des données complètes sur les projets de façon satisfaisante. A cet égard, une des recommandations de la mission est la mise en place d'un tel fonds et d'un tel dispositif, qui non seulement permettront de capitaliser la connaissance acquise, mais aussi de pouvoir la mettre à la disposition des utilisateurs et des demandeurs dans des délais satisfaisants.

3.6- Présentation sommaire du pays

La République de Côte d'Ivoire est un pays d'Afrique de l'Ouest, d'une superficie de 322 462 km². Elle est limitée au nord par le Mali et le Burkina Faso, à l'ouest par le Liberia et la Guinée, à l'est par le Ghana et au sud par l'Océan Atlantique. La population est estimée à 21 059 000 habitants en 2010.

Le territoire présente l'aspect d'un quadrilatère, dont le sud offre une façade maritime de 520 km. Caractérisées par un relief peu élevé, les terres sont constituées en majeure partie de plateaux et plaines. L'ouest du pays, région montagneuse, présente toutefois quelques reliefs au-delà de 1 000 m (le mont Nimba culmine à 1 752 m). Hormis cette région, les altitudes varient généralement entre 100 et 500 m, la plupart des plateaux se situant autour de 200 à 350 m.

Les eaux, couvrent environ 4 462 km², soit 1,38 % de la superficie totale du pays. De nombreux cours d'eau, avec parfois des débits extrêmes, drainent le territoire. Au nombre de ceux-ci figurent quatre grands fleuves, à savoir, le Cavally (700 km), le Sassandra (650 km), le Bandama (1050 km) et la Comoé (1160 km).

L'agriculture reste le secteur clé de l'économie ivoirienne. Elle occupe 60 % de la population, d'une part, et représente 34 % du PIB et 2/3 des ressources d'exportation, d'autre part. Les produits traditionnels d'exportation sont le café et le cacao, toujours en première place des cultures de rente. Le pays vient au premier rang mondial pour la production du cacao et au quatrième pour celle du café. En dehors de ces principaux produits, le palmier à huile, le cocotier, l'hévéa, le bananier, l'ananas, le

⁵ Le personnel du SNU est confiné au bureau à cause de l'insécurité. A un cran plus haut, c'est-à-dire au niveau 4, le personnel international doit être évacué. C'est ce qui se passera à Abidjan lors de graves affrontements consécutifs à l'élection de novembre 2010.

cotonnier et l'anacardier occupent une place non négligeable, et leurs produits sont en grande majorité destinés à l'exportation.

L'industrie représente 20 % du PIB et occupe 13% de la population. C'est un secteur porteur, surtout la branche agro-alimentaire qui représente 22 % des investissements nets, 33 % du chiffre d'affaires et 24 % de la valeur ajoutée du secteur secondaire. L'industrie pétrochimique et para-chimique représente environ 20 % de l'investissement, 58,5 % du chiffre d'affaires, et 20 % de la valeur ajoutée.

Le secteur des services représente 46 % du PIB et occupe 26 % de la population active.

La Côte d'Ivoire compte trois aéroports internationaux. Le réseau routier s'étend sur 70 000km, dont 5500 km de routes bitumées et 150 km d'autoroute.

Sur le plan linguistique, le pays offre une grande diversité. On y dénombre quelques 70 langues dont la quasi-totalité appartient à la grande famille nigéro-congolaise. Les groupes linguistiques en présence sont les kwa, gour, krou et mandé. Dix-sept des soixante dix langues sont parlées par au moins 100 000 personnes. Le dioula occupe une position privilégiée, car il sert de langue véhiculaire commerçante entre les Ivoiriens.

Il serait parlé comme langue seconde (à des degrés divers) par sept millions de personnes. Quant au français, il a le statut de langue officielle de l'État ; c'est la langue de l'école et du parlement, et on estime qu'environ les deux tiers de la population âgée de six ans et plus le parlent.

3.7-Bref historique de la crise

Pour mieux situer le rôle et l'importance du Programme de Sortie de Crise, il faut d'abord comprendre le contexte dans lequel il a été pensé ainsi que la genèse de ce dernier. C'est pourquoi nous en retraçons les grandes lignes.

3.7.1- Déclenchement d'une rébellion

Le 19 septembre 2002, des soldats rebelles venus du Nord tentent de prendre le contrôle des villes d'Abidjan, Bouaké et Korhogo. Ils échouent dans leur tentative de prendre Abidjan, mais parviennent à occuper les deux autres villes, qui sont les plus importantes des zones centre et nord du pays, respectivement.

La rébellion qui prendra plus tard le nom de «Forces Nouvelles» occupe progressivement un vaste territoire, coupant ainsi le pays en deux zones. Elle s'installe en régions Nord et Ouest qu'elle administre pour son compte, le reste demeurant la «zone gouvernementale» tenue par les Forces de défenses et de sécurité (FDS) de Côte d'Ivoire. Si le Nord est sous le contrôle du Mouvement Patriotique de Côte d'Ivoire (MPCI), l'Ouest est quant à lui aux mains de deux autres formations, le Mouvement Populaire Ivoirien du Grand Ouest (MPIGO) et le Mouvement pour la Justice et la Paix (MJP). Toutefois, ils se disputent le terrain avec des supplétives originaires du Libéria, réputées pour leurs méthodes aussi expéditives que cruelles. Les branches armées dont sont dotées ces «Forces nouvelles» portent le nom de Forces armées des Forces nouvelles» (FAFN). Au moment de la stabilisation de la ligne de front entre l'armée loyaliste et la rébellion, celle-ci occupe 60 % du territoire. Les zones Centre, Nord et Ouest sont, à partir de ce moment, désignés par le sigle «CNO».

3.7.2- Recherche de la paix par la médiation

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

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

- Accra I (Accords d'Accra I) : septembre 2002 ;

- Lomé (Négociation de Lomé) : octobre 2002 ;
- Linas-Marcoussis (Accords de Linas-Marcoussis, France) : janvier 2003 ;
- Accra II (Accords d'Accra II) : mars 2003 ;
- Accra III (Accords d'Accra III) : juillet 2003.

Les rencontres de Lina-Marcoussis, qui ont retenu l'attention des Ivoiriens de façon particulière, prévoyaient notamment que :

- Le président Laurent Gbagbo, alors en exercice, soit maintenu au pouvoir jusqu'à de nouvelles élections ;
- Les opposants soient invités dans un gouvernement de réconciliation et obtiennent les ministères de la Défense et de l'Intérieur ;
- Le poste de premier ministre revienne à une personnalité choisie par consensus.

En vue de sécuriser les décisions contenues dans les accords, un contingent militaire relevant de la CEDEAO et une force française dite «Opération Licorne» sont déployés dans le pays, plus



Figure 2 Zone de confiance

Particulièrement sur la ligne de front. Cette ligne se décline en un espace inviolable dit «Zone de confiance», courant obliquement d'Est en Ouest (fig. 2). Ce développement cadre avec la résolution 1464 du 4 février 2003 de Conseil de sécurité qui a bien accueilli les Accords de Linas-Marcoussis et le matérialise par la mise en place de Mission des Nations unies en Côte d'Ivoire (MINUCI) qui se muera en Opération des Nations Unies pour la Côte d'Ivoire (ONUCI) selon la résolution 1528 du 27 février 2004.

Ce déploiement fort de 6 240 militaires et d'un millier de civils se voit confier un champ d'action large. Il s'agit de : (i) l'observation du cessez-le feu ; (ii) le désarmement ; (iii) l'appui aux opérations humanitaires ; (iv) l'accompagnement du processus de paix ; (v) l'assistance en matière des droits de l'homme ; (vi) l'appui au maintien de l'ordre public ; (vii) l'information. L'ensemble des forces étrangères présentes dans le pays est dit «Forces impartiales».

En dépit de cet engagement, le pays stagne dans un environnement indécis émaillé d'attaques de casernes gouvernementales à Abidjan. C'est dire que les années 2003 et 2004 se terminent sans qu'il y ait des progrès notables vers la paix. Il n'y a notamment, ni réunification du pays, ni mise en route des préparatifs pour l'élection présidentielle prévue pour 2005. Or, ce scrutin est, unanimement, considéré comme la clé de voute de la résolution de la crise.

3.7.3- Reprise éphémère des hostilités

Face à l'enlisement, le président Gbagbo opte pour la reprise des hostilités qu'il engage en novembre 2004, par l'actionnement des forces terrestres et aériennes nationales. Mais pour des raisons restées inexpliquées, ses avions bombardent, le 6 novembre, un camp de soldats français implanté à Bouaké, faisant neuf tués et plusieurs blessés parmi ces derniers. Le gouvernement français réagit en détruisant

les aéronefs de l'armée ivoirienne, acte qui est suivi par des violences anti-françaises de la part de «Jeunes patriotes». Les ressortissants français, dont certains ont tout perdu, sont rapatriés. Mais aussi, les heurts avec l'armée française des Jeunes en question, feront plusieurs dizaines de morts et quelques milliers de blessés parmi ces derniers. Cette reprise de la guerre se termine par un échec qui ramène les protagonistes à la table des négociations. D'où, la rencontre en Afrique du Sud évoquée plus haut.

3.7.4- Dialogue direct

En décembre 2006, le président Gbagbo propose le principe d'un «dialogue direct» entre la Présidence de la République et les Forces Nouvelles représentées par Guillaume Soro qui en assure le secrétariat général. La première rencontre qui lui est consacrée a lieu le 30 janvier 2007 et la suivante se tient à Ouagadougou à partir du 5 février 2007. Le 28 février 2007, se réunissent à Yamoussoukro, le président de la République, Laurent Gbagbo, le Premier ministre, Charles Konan Banny, Guillaume Soro et les dirigeants des deux principaux partis d'opposition, Alassane Ouattara et Henri Konan Bédié. Ce rendez-vous est le tout premier en terre ivoirienne, à réunir autour d'une même table les protagonistes de la crise depuis son déclenchement en septembre 2002.

Par consensus, le président du Faso, Blaise Compaoré, a été sollicité pour être le «Facilitateur» des pourparlers. Sous sa houlette, ces derniers conduisent à un accord dit «Accord Politique de Ouagadougou» (APO), signé le 4 mars 2007 par les deux parties. L'importance accordée au rôle du Facilitateur est telle que celui-ci se fait seconder par un «Représentant permanent» en Côte d'Ivoire. Cet aplanissement de base sera suivi par des mises au point additionnelles dites «Accords complémentaires» traitant de certaines questions spécifiques, notamment la configuration future de l'armée.

A la suite de ce tournant, un nouveau cadre institutionnel pour le règlement de la crise aussi bien sur le plan politique que sur le plan militaire est mis en place. Guillaume Soro est nommé Premier ministre, en remplacement de Charles Konan Banny qui occupait ce poste après Seydou Diarra. Celui-ci y avait été directement nommé à l'issue des Accords de Linas-Marcoussis.

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

Le programme élaboré à Yamoussoukro est adopté en Conseil des Ministres le 24 mai 2007. Un atelier est organisé les 7 et 8 juin 2007 à Abidjan par le Cabinet du premier Ministre en vue de mettre au point un planning intégré des activités et un budget consolidé et accordé avec les offres de financement des bailleurs de fonds. La matrice d'actions est déclinée en programme de sortie de crise comprenant un volet «Urgence».

Une cérémonie baptisée «Flamme de la paix» est organisée à Bouaké le 30 juillet 2007, en guise de célébration de la marche vers la paix. En dépit de la solennité qui entoure cet événement, l'annonce de la suppression de la Zone de confiance intervenue le 16 avril 2007 et du retour des fonctionnaires en zone CNO restera plus théorique qu'effective. Dans les faits, cette partie du territoire demeure sous contrôle rebelle sur tous les plans. Le processus de désarmement et de réinsertion des combattants sous uniformes, d'une part, et des miliciens, d'autre part, qui devait s'engager en fin décembre 2007 n'est relancé qu'en mai 2008.

Le désarmement est à l'ordre du jour depuis les Accords de Linas-Marcoussis. Ces derniers prévoient le regroupement, le désarmement et la démobilisation, de même que la reconstruction des forces de défenses et de sécurité. C'est ainsi qu'est créé le 20 août 2003 par arrêté du Premier ministre Seydou Diarra, la Commission Nationale de Désarmement, de Démobilisation et de Réinsertion (CNDDR), devenu par la suite le Programme National de Désarmement, de Démobilisation, de Réinsertion et de Réhabilitation Communautaire (PNDDR/RC).

Afin de mieux opérationnaliser le désarmement et la réhabilitation communautaire, l'APO décide de l'éclatement du PNDDR/RC en deux structures distinctes. Il s'agit du Centre de Commandement Intégré (CCI) et le Programme National de Réinsertion et de Réhabilitation Communautaire (PNRRC) consacré par le Décret du 16 mars 2007 du Premier ministre.

Le CCI est en charge des questions militaires et sécuritaires notamment, l'encasernement, la gestion de l'armement recueilli et la sécurisation des élections. Il est placé sous le commandement conjoint du Chef d'Etat Major des FANCI et du Chef d'Etat Major des FAFN. Il est paritairement composé d'officiers désignés par les deux Chefs d'Etat Major. Conformément aux Accords, les opérations de désarmement, de démobilisation doivent être achevées un mois avant l'élection présidentielle.

S'agissant du PNRRC, il est chargé du volet civil, c'est-à-dire, la préparation des projets de vie et leur mise en œuvre en faveur des ex-combattants démobilisés et des membres des ex-groupes d'autodéfense et milices démantelés. L'acte de démobilisation s'applique, exclusivement, aux combattants des FAFN.

L'opérationnalité du CCI fait l'objet du 4^e Accord complémentaire à l'APO, qui en même temps traite du processus de redéploiement de l'administration. Ce complément précise notamment que la mise en place effective de la Nouvelle armée nationale interviendra au plus tard un mois après l'investiture du président de la République qui sortira de l'élection attendue.

S'agissant du redéploiement de l'administration et de la restauration de l'autorité de l'Etat, le 4^e Accord complémentaire stipule, notamment, que :

- Les agents de la fonction publique civile de l'Etat seront affectés dans la zone Centre - Nord - Ouest (CNO) par leur ministère respectif et prendront fonction au plus tard le 15 janvier 2009 ;
- Les magistrats des tribunaux et des cours d'appel, nommés dans la zone CNO, prendront fonction au plus tard le 15 janvier 2009. Leurs collaborateurs seront nommés par leur ministère de tutelle et prendront service au plus tard le 15 janvier 2009 ;
- Les Préfets de régions, les Préfets de départements et les Sous-préfets nommés dans la zone CNO exerceront la plénitude de leur pouvoir au plus tard le 15 janvier 2009. A cet effet, une cérémonie de passation des charges avec les Commandants de zone et les commandements de secteur sera organisée.

En dépit de toutes ces dispositions, les préparatifs relatifs à l'élection présidentielle, qui ont démarré par une mise en place d'une Commission Electorale Indépendante (CEI), avanceront avec lenteur. En début de 2010, ils butent sur un contentieux qui se solde par la dissolution de ladite commission et du gouvernement suivie d'une reconstitution. On est à la mi-février 2010.

Cependant, cette faible progression du retour à la normale dans le fonctionnement de l'Etat n'entrave pas outre mesure la relance de la coopération internationale. En avril 2009, le pays atteignait le point de décision de l'initiative «Pays pauvres très endettés» (PPTE) du Fonds monétaire international (FMI) et de la Banque mondiale (BM). Il lui permet de bénéficier d'une importante remise de la dette et du soutien de ces deux institutions. Jusqu'à l'élection présidentielle ardemment attendue, le programme gouvernemental post-crise suit son cours.

3.7.5- Election présidentielle

Reportée plusieurs fois, l'élection présidentielle a finalement lieu le 31 octobre 2010 pour son premier tour. Les résultats placent le président sortant, Laurent Gbagbo, en tête avec environ 38 %. Il est suivi par Alassane Ouattara avec 32 %, et Henri Konan Bédié avec 25 %. Conformément à la constitution, ce score renvoie à un second tour qui doit alors opposer les candidats Gbagbo et Ouattara. Le retour aux urnes est fixé pour le 28 novembre 2010.

Le 2 décembre 2010, la Commission Electorale Indépendante proclame Alassane Ouattara vainqueur de la compétition avec 54,1 % des voix, contre 45,9 % pour Laurent Gbagbo. Konan Bédié, éliminé au premier tour, a invité ses partisans à voter pour Ouattara à travers une coalition de leurs partis appelée «Rassemblement des houphouëtistes pour la démocratie et la paix» (RHDP). Mais, le 3 décembre 2010, le Conseil constitutionnel déclare ce résultat invalide et annonce la victoire du président sortant avec un score de 51,45 %. Ce dernier est investi par le même Conseil, le 4 décembre 2010, pour un nouveau mandat de cinq ans.

La communauté internationale, pour sa part, considère que le vainqueur de l'élection est Alassane Ouattara, cette victoire ayant été certifiée par le Représentant spécial du Secrétaire général des Nations Unies en Côte d'Ivoire. Ainsi en est-il, en particulier, de l'Union Africaine (UA), de la plupart des pays africains, de la Communauté Economique des Etats d'Afrique de l'Ouest (CEDEAO), de l'Organisation des Nations Unies (ONU) et de l'Union Européenne (UE), qui unanimement ont salué le choix du peuple.

En dépit de cette reconnaissance, le pays se trouve bloqué. Des manifestations ont lieu, et les heurts avec forces de l'ordre se soldent par de nombreux morts et blessés des deux côtés. Le pays se trouve sociologiquement divisé entre pro-Gbagbo et pro-Ouattara, qui parfois s'affrontent violemment à l'intérieur comme à l'extérieur du pays. Ouattara et ses proches trouvent refuge à l'Hôtel du Golfe situé dans le Centre d'Abidjan, où ils doivent endurer un blocus total à l'exception des vivres.

Face aux souffrances endurées par les populations, l'utilisation de la force pour faire partir Laurent Gbagbo est officiellement envisagée par la CEDEAO le 24 décembre 2010, alors que le risque de regain de violences se précise aussi bien à Abidjan que dans le reste du pays. Après plusieurs tentatives de médiations infructueuses, les forces pro-Ouattara lancent, le 28 mars 2010, une vaste offensive à partir du nord du pays. En moins d'une semaine, elles prennent le contrôle du territoire national à l'exception d'Abidjan tenu par les FDS. A Abidjan, elles se signalent à partir du 1^{er} avril. A partir de ce moment, elles se coordonnent avec les forces de l'ONUCI et celles déployées par la France, cette mission d'interposition ayant reçu mandat de la part du Conseil de sécurité de protéger les populations civiles. Le 11 avril 2010, Laurent Gbagbo est arrêté et emmené à l'hôtel du Golfe qui abrite Ouattara. Celui-ci est investi à la magistrature suprême le 21 mai 2011. Une nouvelle phase de la reconstruction du pays s'amorce.

3.7.6- Effets de la crise

Au plan économique, les infrastructures administratives, sociales et industrielles ont constitué une cible de choix dès les premières heures de la guerre. Certains secteurs tels que la filière agro-industrielle cotonnière ont été réduits quasiment à néant. Cette destruction suivie d'un ralentissement de l'activité économique a envoyé plusieurs milliers de travailleurs au chômage, aggravant ainsi les effets directs de la guerre. Au cours des affrontements postélectorales, il fut observé une propension inégalée en matière de pillage et de destruction des biens privés.

Globalement, depuis 2002, le conflit a eu pour effet :

- La perpétration de nombreuses exactions et violations des droits humains, faisant plusieurs milliers de morts ;
- Des déplacements et mouvements de populations estimées à plus de 2 millions de personnes pour les deux phases du conflit ;
- La désorganisation et le laminage de l'autorité de l'état ;
- La désagrégation du tissu social ;
- Un accès facile aux armes à feu (armes légères et de petit calibre), source d'insécurité indépendamment de l'état de belligérance ;
- La dégradation, et parfois la destruction d'infrastructures sociales et économiques ;

- L'aggravation de troubles en milieu scolaire surtout en zone sud, le nord étant spécialement frappé par la désorganisation du cycle de fonctionnement ;
- La difficulté à circuler dans le pays et plus particulièrement entre les deux portions du territoire séparées par la ligne de confiance (foisonnement de barrages, rackets, braquages, enchérissement des coûts de transport).

Le contexte de tension a favorisé un accroissement de la vulnérabilité des populations, qui s'est traduit par une nette augmentation des infections liées aux VIH/SIDA-IST et autres maladies endémiques. A cet égard, les femmes, les jeunes et les enfants ont été les plus grandes victimes. Au cours de cette période, le niveau de chômage a atteint 40% de la population active. L'ouest du pays est la région qui a payé le plus lourd tribut en pertes et souffrances humaines suite aux attaques et affrontements.

Alors qu'en 2002, les populations fuyant les combats avaient trouvé refuge dans le sud du pays et plus particulièrement à Abidjan, les violences qui ont suivi l'élection de novembre 2010 ont provoqué un mouvement dans le sens inverse, replongeant le pays dans l'urgence humanitaire dont il était sorti. Même la région des savanes, au Nord, a enregistré un flux de déplacés qui a nécessité la mobilisation des services humanitaires. En juillet 2011, ces services y poursuivaient encore leur assistance. Au cours de cette seconde période du conflit dite «crise postélectorale», des combattants qui avaient été démobilisés ont repris les armes, réduisant à néant une partie du travail de désarmement et de réinsertion effectué précédemment.

A la mi-août 2011, le pays compte des déplacés internes ; leur nombre est estimé à 30 000. Comme ce fut toujours le cas depuis le début de la crise, la majorité vit dans des familles d'accueil, et le reste dans des camps qui subsistent notamment à Abidjan et dans l'Ouest. A cette date, les pays limitrophes continuent aussi d'abriter de nombreux réfugiés, en particulier le Ghana et le Liberia qui a accueilli le plus grand nombre. A la date du 18 août 2011, OCHA-Côte d'Ivoire estime à 171 000 l'effectif encore présent sur le sol libérien.

Au cours des affrontements qui ont suivi l'élection de novembre 2011, ce sont les communes de Yopougon et d'Abobo qui ont connu le plus grand exode, à Abidjan. Tout en étant populeuses, elles ont été le théâtre d'intenses combats. Il y a eu des morts et des habitations y ont été pillées ou détruites.

Dans le Sud, on trouve des déplacés de la période préélectorale mêlés à ceux de la période postélectorale, en familles comme en sites d'accueil. Ces derniers sont principalement constitués d'écoles, d'églises et de mosquées.

Bien que le pays soit sorti de l'état de belligérance depuis quatre mois, l'exhortation au retour n'en rencontre pas moins des obstacles. Les motifs évoqués par les intéressés, qui tous relèvent d'un sentiment d'insécurité, varient de la manière suivante :

- Peur de représailles de la part des voisins avec lesquels il y a eu adversité ;
- Difficultés à se payer le voyage jusqu'au lieu de retour ;
- Manque de moyens pour louer une habitation pour ceux qui habitent en ville ;
- Maison détruite (en ville comme en campagnes, surtout dans l'ouest) ;
- Occupation des propriétés foncières par des tierces personnes (maisons, champs) ;
- L'insécurité alimentaire due au fait de ne pas avoir semé.

S'agissant de l'insécurité alimentaire, le nombre de personnes affectées dépasse 300 000 sur l'ensemble du territoire, d'après OCHA-Côte d'Ivoire. Pour les ruraux en cette situation, disposer d'un fonds semencier devient crucial (*Soir Info* 5076, 19 août, 2011).

Dans le domaine de la relation avec l'extérieur, la crise a laminé les échanges entre la Côte d'Ivoire et les Etats de la sous-région ouest-africaine qui habituellement sont intenses, en particulier avec le Burkina Faso, le Mali et le Niger. Par ailleurs, le pays s'est longtemps résigné à la suspension de ses principaux programmes et initiatives de développement soutenus par les institutions internationales et la coopération bilatérale. Cependant, les relations avec l'extérieur apparaissaient sur le point de se normaliser au moment de l'élection d'octobre 2010.

3.7.7- Origine du conflit

En se référant à la littérature traitant de cette crise, on remarque que les explications qu'on en donne varient d'un auteur à l'autre, en fonction de la sensibilité idéologique, ethno-politico-religieuse ou de la maîtrise du sujet. Dans le fouillis des écrits disponibles, nous avons retenu les conclusions des recherches effectuées sous la direction du professeur D. G. Lézou dans le cadre de la Politique de réconciliation et de cohésion nationales, du fait de leur caractère collectif. Elles font ressortir trois groupes de facteurs à la base de ce conflit, qui sont d'ordres :

- Historique (forte immigration sans une maîtrise politique du phénomène, implantations ethniques transfrontalières, etc.) ;
- Socioéconomique (récession économique, chômage, resserrement des possibilités d'accès à la terre et à l'eau, etc.) ;
- Politique (compétition inéquitable pour le pouvoir, instrumentalisation égocentrique du cadre légal et institutionnel, insuffisances dans la prise en compte des préoccupations et des aspirations des communautés et des acteurs sociaux, etc.).

Les avatars dans la gestion du pouvoir commencent par le changement dans la constitution introduit en 1990, en son article 11, qui fait du président de l'Assemblée nationale, le successeur légal du président de la République en cas de vacance de ce poste. C'est donc tout naturellement que, lorsque Houphouët-Boigny meurt en 1993, Henri Konan Bédié, qui dirige l'institution parlementaire prend son relai jusqu'en 1995, année du terme du mandat. Une partie de l'opinion voit dans cette disposition, un glissement vers une succession de type monarchique anachronique. Mais en même temps, Houphouët-Boigny a créé un poste de Premier ministre dont il a pourvu, en l'article 24 de la constitution, d'une disposition qui permet à ce dernier de suppléer le président de la République en cas d'absence du territoire national. Cette organisation du pouvoir au sommet de l'Etat s'avérera être source de confusion.

Les distorsions se corsent lorsqu'en prévision de l'élection de 1995, une modification du code électoral introduit que, pour briguer la magistrature suprême, il faut être ivoirien de naissance, né de père et de mère eux-mêmes ivoiriens de naissance. Des observateurs politiques voient en ce resserrement, une manœuvre destinée à écarter un candidat bien en vue, estimé potentiellement gênant. Cette restriction est aussitôt rangée dans un nouveau courant philosophique appelé «ivoirité» né au sein du PDCI, perçu du dehors comme une idéologie d'exclusion. Le moment du scrutin présidentiel venu, ni le FPI, ni le RDR n'estiment utile de présenter une candidature. On parle alors de «boycott actif».

La crispation atteint son comble, lorsqu'aux élections de 2000, de sérieux candidats du PDCI et du RDR sont exclus de la compétition par le pouvoir militaire pour des raisons visiblement arbitraires. Cette élimination laisse le champ libre à deux candidats, Robert Guéi, maître du pays, et Laurent Gbagbo, le candidat du FPI. On peut dire qu'avec le coup d'Etat de décembre 1999, la Côte d'Ivoire entre dans un épisode de la recherche du pouvoir par tous les moyens, qui se prolongera jusqu'au départ par coercition de Laurent Gbagbo.

4-Le Programme de sortie de crise (PSC)

4.1- Justification

Le PSC est un instrument pour la mise en œuvre des Accords de Ouagadougou en ses composantes Paix et Relèvement. Cette vaste initiative gouvernementale fut accommodée d'un programme annexe destiné à répondre aux besoins les plus pressants, appelé «Programme Spécial d'Urgence (PSU)». Son élaboration fut effectuée sous la houlette de la Primature qui en avait institutionnellement la charge.

4.2-Contribution directe du PNUD

Le PNUD y a directement contribué en participant à sa formulation et en pourvoyant des fonds qui ont été consacrés à deux interventions, à savoir, le «Programme d'Appui à la Réintégration, à la Reconstruction et à la Réhabilitation Communautaire (PARC)» et le «Projet Renforcement des Capacités». Les actions s'y rapportant ont été directement exécutées par l'agence.

4.3-Axes d'intervention

Le train d'actions se décline en un processus comprenant plusieurs étapes calées sur les objectifs. Il s'agit de :

- Prendre toutes les dispositions institutionnelles, humaines, techniques et matérielles pour assurer le retour et la présence de l'Etat sur toute l'étendue du territoire à travers les opérations de redéploiement de l'Administration ;
- Garantir la sécurité des institutions, des populations et des biens, ainsi que la libre circulation des personnes sur toute l'étendue du territoire à travers, entre autres, la suppression de la zone de confiance, les opérations de démantèlement des milices et des forces d'auto-défense, de désarmement et démobilisation des ex-combattants des forces en présence, avec le souci de mettre en place un dispositif pour la refondation de la nouvelle armée ;
- Organiser l'identification des populations qui permettra à tous les ivoiriens et aux populations vivant en Côte d'Ivoire, d'obtenir des pièces d'état civil, d'identité ou de titre de séjour suffisamment sécurisé ;
- Œuvrer instamment pour la réconciliation et la cohésion sociale en vue d'une paix durable et en appuyant les populations pour l'acquisition de moyens d'existence durables ;
- Créer un cadre favorable et les conditions nécessaires pour des élections libres et transparentes.

Chaque action programmée fait l'objet d'une fiche projet dans laquelle sont précisées les interventions les plus urgentes et celles moins urgentes pouvant être inscrites au DSRP. Sont également précisées, dans cette présentation, les bénéficiaires, les activités prévues, les indicateurs de succès, les partenaires impliqués ainsi que les ressources financières nécessaires. Les interventions les plus urgentes représentent le Programme spécial d'urgence mentionné plus haut.

Les fiches de projet ne représentent pas des "projets" comme tels. Il s'agit d'esquisses dont le contenu doit permettre aux partenaires au développement, en particulier les bénéficiaires potentiels, d'identifier des domaines dans lesquels ils peuvent opérer des choix en fonction de leur intérêt. Le pilotage est

placé sous la responsabilité du Comité technique de supervision et de suivi des programmes de sortie de crise (CTSS-PSC).

Un rapport d'évaluation en a été publié en juillet 2010. Il était question d'apprécier, de manière essentiellement qualitative, le niveau d'avancement du programme en statuant sur l'évolution de l'environnement politique, sécuritaire, économique et social.

Sur le plan politique, la revue souligne la normalisation des relations avec l'ensemble des institutions internationales en 2008, confirmées en 2009 et début 2010. Ce redressement, matérialisé par un certain nombre de faits est effectivement à mettre sur le compte de la confiance retrouvée par suite à l'APO. Parmi ces faits, il y a lieu de noter le séjour en Côte d'Ivoire de plusieurs missions extérieures et des visites d'Etat, ainsi que les voyages effectués par les plus hautes autorités à l'étranger. Mais au second trimestre 2009, les observateurs internationaux soulignaient la faiblesse des avancées dans le processus de réunification du pays et dans celui devant conduire aux élections.

Le retour à la quasi-normale des relations avec les partenaires au développement a permis notamment de conclure :

- Un Programme d'Assistance d'Urgence Post-Conflict (**AUPC**) avec le Fonds Monétaire International en août 2007, qui s'est achevé en décembre 2009 ;
- Un Projet d'Assistance Post-Conflict (**PAPC**) avec la Banque Mondiale ainsi qu'un Projet d'Appui Institutionnel Multisectoriel à la Sortie de Crise (**PAIMSC**), avec la Banque Africaine de Développement ;
- Un Projet d'Appui au Programme d'Urgence de Reconstruction des Infrastructures en Zone CNO (Rec-CNO), avec la Banque Islamique de Développement.

Les progrès accomplis dans le cadre de la mise en œuvre de l'AUPC ont permis au gouvernement d'élaborer un programme économique et financier appuyé par une Facilité Elargie de Crédit (FEF) soutenu par le FMI et la Banque Mondiale, pour la période 2009- 2011. Mais aussi, avec la finalisation du DSRP, ils ont conduit la Côte d'Ivoire à l'obtention du point de décision de l'initiative **PPTE** à fin mars 2009.

Sur le plan sécuritaire, l'environnement est considéré comme stable en 2008. On assiste à un retrait des troupes des fronts et à un démarrage effectif de leur regroupement, leur démobilisation et leur réinsertion. Ces actions sont sanctionnées par la baisse de l'indice sécuritaire par les Nations Unies à partir de mars 2008. Les questions militaires et celles portant sur la restauration de l'autorité de l'Etat, qui jusque-là restent pendantes, sont réglées par un quatrième complément à l'APO, signé le 22 décembre 2008. Mais quelques incidents sont signalés au cours de cette année. Il s'agit notamment:

- De sautes d'humeur revendicatives portant sur les primes, observées de façon récurrente parmi les ex-combattants à Bouaké ;
- Une insurrection avortée de militaires à Yamoussoukro et à Daoukro ;
- Un affrontement entre groupes belligérants à Vavoua, Séguéla et Man.

Par ailleurs, les restrictions concernant l'armement, les avoirs financiers et les déplacements de certaines personnalités ivoiriennes sont maintenues.

L'année 2009 est marquée par le déploiement de 8 000 éléments mixtes (FDS/FAFN) sur l'ensemble du territoire, dans une perspective de sécurisation des élections à venir, prioritairement. A fin juin 2010, un total de 1 635 éléments mixtes comprenant 6 635 FDS et 400 FAFN, sont déployés dans 13 localités. Ce début de refonte de l'armée est poursuivi par le recrutement de 5 000 Volontaires de l'armée nouvelle (VAN) en janvier 2010 à Bouaké, et le démarrage de l'encasernement des éléments de l'armée nouvelle (EAN) effectué à Korhogo en juin 2010.

En ce qui concerne les préparatifs électoraux, cependant, le processus est émaillé d'incidents source de méfiance entre les partis politiques et de peur au sein des populations. En effet, un croisement de listings électoraux interne effectué par la CEI, en janvier 2010, débouche sur une crise politique dont la conséquence est la dissolution de la CEI-même et du Gouvernement en février 2010. Cette décision présidentielle est suivie de manifestations des militants des partis politiques de l'opposition. Le doute quant au retour rapide de la paix gagne alors la population.

Il apparaît que, si l'élaboration du programme de sortie de crise a bénéficié d'une reprise progressive des relations avec les partenaires bilatéraux et multilatéraux au développement, l'évolution de l'environnement sociopolitique interne fut trop hésitante pour permettre son exécution selon la planification. Afin de donner une idée sur l'ampleur de ce programme, une liste indicative des projets pré-identifiés est donnée en annexe (cf. annexe 6). Les cibles, les partenaires impliqués et la durée d'exécution prévue sont mentionnés.

4.4-Résultats

Les résultats de ce programme sont, de façon synoptique, consignés dans le tableau 1. Ils doivent être considérés comme indicatifs car ayant été enregistrés par les acteurs à des dates différentes et pendant que les actions n'étant pas encore clôturées. Contrairement aux chiffres fournis par les UOA/PNUD, les méthodes de remontée de ces données suscitent elles-mêmes de la réserve.

Tableau 1 - Résultats globaux des actions du PSC

Domaine	Indicateurs	Nombre	Observations
A) DDR/DDM	réinsertion+ réhabilitation communautaire :	555	Ponts, écoles, centre de formation
	- au niveau communautaire :	14	
	-nombre ex-combattants et ex-miliciens recensés	70.228	
	dont :		
	-ex-combattants :	32.777	
	- ex-miliciens :	37.451	
	-nombre ex-combattants et ex-miliciens bénéficiaires du programme de réinsertion :	9.749	La mise en place des projets communautaires et projets au bénéfice des ex-membres de groupes d'auto-défense (GAD) démantelés, des ex-combattants (démobilisés) et des jeunes à risque, a connu un démarrage en plusieurs phases: en décembre 2008 (40 %), juin 2009 (48 %), décembre 2009 (4 %) et janvier 2010 (8 %)
	dont :		
	-ex-combattants :	6.456	
	-ex-miliciens :	3.284	
	-nombre de jeunes à risque ayant bénéficié de la réinsertion :	412	
	-nombre de projets d'appui à la réhabilitation communautaire réalisés :	36	
	-nombre de bénéficiaires :	15.528	
	-nombre groupements vulnérables ayant bénéficié du support du programme :	123	
	-nombre de jeunes et femmes sans emploi bénéficiaires d'appui en AGR :	8.254	
	-nombre d'infrastructures réalisées :	9	Ponts, écoles, hôpital, pompes hydrauliques, etc
	-nombre de microprojets financés par le programme :	567	

	-nombre de bénéficiaires du programme :	25.277	
B) ALPC	-nombre d'armes collectées :	702	
C) Redéploiement de l'Administration et restauration de l'autorité de l'Etat	-nombre d'infrastructures de l'Université et du Centre Régional des Œuvres Universitaires (CROU) de Bouaké réhabilitées :	17	2 cités universitaires, 5 bâtiments au campus 1, 2 bâtiments à la cité forestière, 270 chambres d'étudiants, 2 foyers polyvalents, agence comptable, cuisine du restaurant, 2 villas pour le personnel, la bibliothèque.
	-nombre d'infrastructures scolaires et de santé réhabilitées :	9	Le centre de santé scolaire et universitaire de Bouaké, 5 groupes scolaires, (Attiakro, Darhala, Fapaha, Gboné et Man), 2 collèges (Kolia et Man) 1 lycée (Kouto) et le centre de santé scolaire.
	-nombre de circonscriptions judiciaires des zones CNO équipées :	10	
D) Relèvement/réhabilitation communautaire	-nombre de PDIs retournés :	283.559	14 projets ont concerné le retour des PDIs
	-nombre de PDIs ayant bénéficié d'appui en AGR :	157.616	
	-nombre des groupements des PDIs ayant bénéficié d'un appui en renforcement des capacités :	186	
	-nombre de groupements de PDIs ayant reçu un appui pour accroître leurs capacités de production :	10.259 dont : 8.171 femmes	
	-nombre d'infrastructures communautaires réhabilités :	11.170	2 projets d'infrastructures communautaires ont été réalisés, dont 1 à Nicla et l'autre sur les ponts SCIO et BOO, et 364 pompes hydrauliques villageoises à

			motricité humaine.
E) Cohésion sociale	-nombre d'ateliers de renforcement des capacités organisés :	1 atelier de formation sur la gestion axée sur le résultat (GAR) ; 9 sessions de formation aux techniques de rapprochement intercommunautaire, 9 sessions de formation de sensibilisation à la réconciliation ; 1 séminaire national sur l'état des lieux des infrastructures de paix en CI, 8 ateliers de formation qui ont abouti à la formation de 70 leaders issus des communautés en charge de la prévention et de la résolution pacifique des conflits.	60 agents de MINRRI et des membres de CLRPP formés ; 200 leaders communautaires, d'opinions formées à Bouaké, Béoumi, Sakassou, Kouibly, Man, Boundiali, Ferkéssédougou, Korhogo ; 7 ateliers de formation réalisés à Korhogo, Daloa, Grand-Bassam, Odienné, Boundoukou, Touba et Bouaké ; 1 séminaire organisé dans le département de Bloléquin sur la résolution des conflits fonciers.
	-nombre de campagnes de sensibilisation à la cohabitation pacifique :	-1 campagne d'affichage sur le pardon et la tolérance ; -1 campagne radio sur la tolérance et la non-violence en période électorale ; -9 forums d'échanges	La campagne d'affichage a couvert les villes de Korhogo, Man et Bouaké ; la campagne radio a couvert 9 villes de la zone CNO et s'est appuyée sur 12 stations de radio de proximité (en Français) et dans 5 langues locales Baoulé, Guéré, Malinké, Sénoufo et Yacouba); les messages ont été diffusés pendant 65 jours ; 9 zones sujettes à des fortes déchirures sociales (Man, Duékoué, Fengolo, Toa zéo, Bangolo, Bouaké, Touba, Odienné, Séguéla).
	-nombre d'activités de médiation et de cohésion sociale appuyées dans les zones CNO :	9 activités, dont : 1 échange interculturel entre les femmes du Nord et du Sud ; 1 appui à la redynamisation du comité intermédiaire du Lac Kossou 7 activités de sensibilisation ; 80 conflits et différents de tout genre	20 femmes (10 de Tiassalé et 10 de Korhogo) ont mené ensemble des activités de formation pendant 2 semaines ; Appui à la redynamisation d'un comité de paix intervenant dans le conflit pêcheurs bozo & baoulé sur le Lac Kossou à Sakassou ; Les activités des CLS (Comités Locaux de Suivi) de la cohésion sociale ont été mises en place (Korhogo, Daloa, Grand-Bassam, Touba et

			Bouaké) et ont résolu des conflits et différents : - crédits fonciers ; - discordes entre familles, cadres et responsables politiques ; - conflits matrimoniaux, etc.
	-nombre de jeunes des jeunesses communales sensibilisés à la non-violence en période électorale.	450	5 sessions de formation des jeunes des communes CNO en prévention des conflits liés aux élections réalisés à Bouaké, Korhogo, Man, Séguéla, Bondoukou.
	-nombre de comités locaux de paix dont les capacités sont renforcées.	17	Comités locaux de paix et de réconciliation créés à Mankono, Séguéla, Danané, Bangolo, Béoumi, Katiola, Ouangolodougou, Tingréla.
F) Renforcement des capacités.	-nombre d'ateliers, séminaires et tables rondes qui ont eu lieu pour le renforcement des capacités	7	
	-nombre de personnes ayant bénéficié d'une formation pour le renforcement de leurs capacités professionnelles :	315	2 projets de formation, dont un à Man et l'autre à Guiglo.
	-nombre d'ateliers de formation pour l'administration centrale et les administrations locales :	5	
	-nombre d'agents de la fonction publique bénéficiaires de renforcement en capacités professionnelles	208	

Commentaires du tableau 1

1- Dans l'ensemble, il n'existe pas d'objectifs chiffrés permettant d'apprécier l'efficacité en rapportant les réalisations sur les objectifs. On peut toutefois observer qu'en dehors du retour des fonctionnaires à leurs postes antérieurs, le nombre de bénéficiaires des actions restent faibles par rapport aux besoins.

2- Notons que les actions de réhabilitation communautaires se sont étendues à des personnes qui ne sont ni PDI, ni ex-combattants. Cependant, même en prenant en compte l'ensemble des bénéficiaires, les besoins restent élevés dans un pays où la moitié de la population est touchée par la pauvreté.

3- Concernant les ALPC, on peut souligner tout particulièrement l'insignifiance du nombre d'armes collectées qui n'atteint même pas un millier, et en grande partie hors de fonctionnement.

4- Concernant les déplacés, notons qu'en août 2011, certains préfèrent encore rester dans les familles et les sites d'accueil par peur de l'insécurité dans le cas où ils souscriraient au retour. Il y a peur de représailles, de ne plus pouvoir se loger, d'être confronté à un conflit foncier, etc. Sont concernés l'ouest du pays et certains quartiers d'Abidjan.

5- Le retour des Autorités civiles et des fonctionnaires n'est que partiellement opérationnel par insuffisance de réponse aux besoins. Toutefois, les populations sont réconfortées de les voir à leurs côtés ou de les entendre.

6- On peut apprécier les importants efforts faits dans les domaines du renforcement des capacités techniques dans des secteurs divers. Ce qu'il faut souligner, c'est surtout la transmission sociale et la durabilité des savoirs et des techniques acquises durant les ateliers ou dans les centres de formation.

7- Il faut, au-delà des performances en chiffres, considérer que cette première phase de la reconstruction a servi de banc d'essai méthodologique en particulier dans les domaines DDR et Relèvement communautaire. Aussi, les acteurs institutionnels disposent-ils d'un capital d'expérience et de savoir-faire nouveau à faire valoir dans les œuvres à venir.

8- L'on se doit de ne pas perdre de vue l'environnement sociopolitique marqué par l'illisibilité, l'insécurité et l'insuffisance des ressources financières.

5-Stratégie d'intervention du PNUD

5.1-Fidélité à la mission de base et réponse adaptative aux besoins nationaux

La stratégie globale du PNUD en Côte d'Ivoire est fondée sur une mission fondamentale qui est celle d'un «réseau de développement global dans le cadre de l'ONU». Il s'agit d'une démarche :

- «Préconisant le changement et reliant les pays aux savoirs, à l'expérience et aux ressources afin d'aider les populations à élaborer une vie meilleure (...)
- Travaillant avec eux (i.e. Ces pays) à la recherche de leurs propres solutions concernant les défis mondiaux et nationaux en matière de développement».

Les interventions du PNUD en tant qu'agence des Nations Unies sont menées dans un cadre le liant à ses homologues du Système des Nations Unies (SNU), parmi lesquels la FAO, le FIDA, PAM, l'OMS, ONUSIDA, l'UNICEF et le HCR, fréquemment visibles sur le terrain de l'action. Leurs interventions

sont liées à travers le dispositif de coordination qu'est l'*United Nations Development Assistance Framework* (UNDAF).

S'agissant du PNUD, sa réponse pertinente aux besoins du pays est assurée par un lien permanent avec le ministère en charge du Développement qui, d'habitude comporte une direction dédiée à la Coordination, au Contrôle et à l'Évaluation. L'appui de cette agence à la Côte d'Ivoire, inclut la mobilisation des ressources avec les institutions gouvernementales, les agences du SNU, les partenaires bilatéraux et multilatéraux, le secteur privé et la société civile.

Comme souligné plus haut, le PNUD concilie sa mission de base avec les besoins des pays partenaires dont l'évolution est dictée par des facteurs internes et externes. S'agissant de la Côte d'Ivoire, les ajustements intervenus depuis une décennie sont liés à la crise politico-militaire dont le pays s'efforce de se relever. Étant donné que les différentes retouches effectuées sur les objectifs le sont sur des bases institutionnelles, on n'observe pas de rupture programmatique dans le temps. Il faut, toutefois, reconnaître que des considérations d'ordre purement politique, au niveau de la contrepartie nationale, ont pu constituer des freins à l'action.

S'agissant de l'évolution dans les priorités du pays hôte, on note que les dernières mises au point programmatiques du gouvernement rendues publiques le 6 juillet 2011, s'inscrivent effectivement dans la continuité des chantiers antérieurs. Il s'agit «d'actions prioritaires» définies pour être exécutées dans un délai de six mois à compter de la date de leur annonce. Celles qui sont en rapport avec la reconstruction post-crise apparaissent dans deux thématiques en cluster, à savoir :

- «Défense, Sécurité et Etat de droit» ;
- «Education, Santé, Emploi et Affaires sociales».
- Au titre du cluster «Défense, Sécurité et Etat de droit», il est question de :
- Renforcer la lutte contre le phénomène du racket sous toutes ses formes ;
- Assurer plus efficacement la sécurité des personnes et des biens par : (a) un accent particulier sur la lutte contre les braquages, (b) l'identification biométrique des éléments des forces ivoiriennes et leur dotation en moyens conséquents, (c) la sécurisation des zones industrielles, (d) la sécurisation de l'ouest du pays ;
- Traiter diligemment la question des ex-combattants et des ex-miliciens ;
- Clarifier la notion de victime de guerre ;
- Moraliser le milieu judiciaire ;
- Renforcer les relations avec les organisations des Droits de l'Homme.

Au titre du cluster «Education, Santé, Emploi et Affaires sociales», il est question de :

- Améliorer la couverture sanitaire de l'ensemble du territoire national;
- Prendre en charge la question de l'emploi des jeunes ;
- Mieux prendre en compte la transversalité du genre dans les secteurs publics et privés ;
- Favoriser une meilleure représentativité des femmes lors des élections législatives, municipales et des Conseils généraux à venir.

5.2-Intervention en trois paliers

Depuis le déclenchement de la crise en 2002, l'action du PNUD en Côte d'Ivoire comporte trois paliers, à savoir :

- a) Le programme traditionnel d'appui au gouvernement dans les domaines suivants : (i) pauvreté ; (ii) gouvernance ; (iii) énergie et environnement (iv) VIH/SIDA.
- b) Le programme élaboré à la suite de l'Accord de Linas-Marcoussis, un accord qui d'une certaine manière offrait une perspective de sortie de crise ;
- c) Le programme élaboré à la suite de l'Accord Politique d'Ouagadougou qui, avec l'avantage d'être exclusivement inter-ivoirien, offrait le plus grand espoir de paix.

Il n'y a toutefois pas de solution de continuité entre les dits paliers, la particularité pour les deux derniers n'étant que le fait de se situer dans un environnement déterminé par un conflit. L'appui traditionnel du PNUD-Côte d'Ivoire à travers les actions de terrain et à travers la définition des stratégies a donné lieu à quelques publications en format livre qu'il est possible de se procurer à son Bureau-Pays.

On peut, à titre d'exemple, citer l'opuscule, *Communautés locales et gestion durable des énergies en Afrique* (Cyriaque N'Goran, UNDP, UNOPS, 2005, 91 p.) qui, dans le domaine de l'Environnement/Energies propose des solutions pratiques, peu coûteuses et d'une efficacité éprouvée en milieu réel. L'ouvrage, *Les conditions du développement durable de la Côte d'Ivoire*, coédité en 2010 par le PNUD et le Bureau National de la Prospective du Ministère du Plan et du Développement, mérite également d'être mentionné. Il est un produit remarquable par le diagnostic qu'il pose sur le fonctionnement de la société ivoirienne depuis l'indépendance, et par l'analyse qu'il fait des potentialités et atouts dont dispose le pays pour sortir du sous-développement. On peut aussi faire cas du livre, *Afrique 2025, quels futurs possibles pour l'Afrique au sud du Sahara ?*, publié par PNUD/Futurs africains en 2003. Bien que ne traitant pas spécifiquement de la Côte d'Ivoire, cet opuscule représente un excellent modèle de diagnostic pluridisciplinaire et de programmation stratégique.

De telles publications recèlent une inestimable valeur ajoutée par rapport aux simples rapports techniques des projets et programmes qui par leur nature sont d'un usage et d'une maniabilité limités. Elles constituent une remarquable contribution à la capitalisation de la connaissance dans le pays, dont, toutefois, la prise en compte dans les politiques de développement reste jusqu'ici faible.

Le troisième palier d'intervention du PNUD se distingue par la mise en place, en son sein, d'un dispositif opérationnel spécial appelé Unité Post-crise (UPC). Pour mieux assurer sa mission, ce dispositif s'est décentralisé en ouvrant quatre représentations régionales. Des précisions sont données ci-après.

Quelque soit le palier, les actions du PNUD en tant qu'appui à l'Etat de Côte d'Ivoire revêt quatre formes, à savoir :

- L'apport de ressources financières provenant du PNUD-même, en amont (BCPR en l'occurrence) ;
- Le drainage de ressources financières provenant de divers donateurs ;
- La conduite et la coordination d'actions de développement sur le terrain en qualité de maître d'œuvre pour le compte du gouvernement ;

- La fourniture d’expertise au gouvernement en prenant part à des groupes de travail ou en détachant des experts auprès des structures étatiques pour des missions précises calées dans le temps.

5.3-Atouts

Premièrement, l’atout du PNUD réside dans son appartenance à un réseau couvrant plus de 160 pays qui permet un échange d’expérience permanent sur le plan technique et organisationnel. Deuxièmement, la méthode de recrutement de son personnel, qui consiste en un appel à candidature ouvert, s’avère très sélective, ne laissant de chance qu’aux meilleurs. C’est du moins, pour le Bureau-Côte d’Ivoire, ce qui semble prévaloir. Pour le staff technique des projets post-crise déployé sur le terrain, les consultants ont pu être témoins de l’excellent niveau de réactivité, de disponibilité et d’organisation dont il fait preuve.

Concernant ce staff, on peut en plus noter :

- Un cursus universitaire complet pour les chefs ;
- Une présence féminine appréciable ;
- Une quasi-parité entre la formation en sciences de la nature et la formation en sciences humaines.

Etant donné la complexité du milieu auquel les programmes sont destinés, la pluridisciplinarité représente un important atout stratégique pour l’analyse du milieu d’intervention. La présence humaine est, de sa part, un atout pour la circonscription des questions liées au genre. Des ateliers de renforcement des capacités et des stages qui sont prévus au sein des programmes devraient permettre de porter la technicité des ressources humaines au plus haut niveau, sans oublier les qualités de leadership managérial dont l’insuffisance est aussi préjudiciable à la performance que le faible niveau technique.

L’excellent niveau d’expérience professionnelle des experts internationaux affectés au programme post-crise, constitue également un atout. Ils ont tous été «aguerris» au fil des postes occupés dans les pays ayant connus des conflits de même type que celui dont la Côte d’Ivoire vient de faire l’expérience. Le fait d’avoir servi dans des pays comme le Rwanda, le Burundi, les deux Congo, le Tchad, la Mauritanie, leur permet de disposer d’un capital de «leçons apprises» plus ou moins transposables en d’autres contextes. Aussi ont-ils, entre autres, la charge de faire partager ces expériences à leur contrepartie nationale à travers le volet «Renforcement des capacités».

5.4-Limites

5.4.1-Une responsabilité bi-graduée

La façon dont le PNUD est impliqué dans le programme post-crise comporte deux niveaux. Dans la première situation, elle intervient en qualité de conseiller, de coordonnateur et de pourvoyeur d’appui en expertise et en logistique. Elle n’est donc pas le maître d’œuvre des actions concernées. Dans la seconde situation, l’agence est elle-même, à travers l’UPC, le maître d’œuvre des actions entreprises. Mais elle cherche à œuvrer en partenariat avec les organisations et services administratifs locaux.

Dans le premier cas de figure, la responsabilité du PNUD dans l’obtention des résultats est, en toute logique, limitée. Dans le second cas, c’est l’inverse. Les projets, directement pilotés par l’UPC par l’entremise des Unités Opérationnelles d’Appui (UOA), sont consignés dans les tableaux 3 à 6. Les

résultats obtenus constituent le meilleur indicateur de la qualité des interventions du PNUD en réinsertion et en relèvement.

5.4.2-Un environnement défavorable

La qualité des résultats obtenus ne doit pas occulter les problèmes engendrés par l'environnement économique et sécuritaire dégradé dans lequel les actions ont été conduites. La fermeture des établissements financiers, les difficultés de circulation et de communication ainsi que l'absence de protection régaliennne n'étaient pas de nature à permettre l'application rigoureuse des standards conventionnels en matière de projets.

5.4.3-Un partenariat de qualité variable sur le terrain

L'un des principaux traits de la stratégie opérationnelle de l'UPC étant le partenariat, il est question de trouver des structures d'encadrement crédibles dans chaque zone d'intervention. Le constat est que ce n'est pas toujours le cas. C'est ainsi qu'aucune action n'a pu être conduite à Duékoué qui, pourtant, fut l'une des aires géographiques les plus affectées par le conflit.

En dehors de l'impératif dicté par l'urgence cependant, il est possible de trouver des structures prestataires de service suffisamment étoffées pour pouvoir se déployer assez vite dans n'importe quel point du territoire national. C'est pourquoi, il importe de disposer d'une base de données précises et régulièrement mises à jour sur les prestataires de service reconnus comme tels dans le domaine du développement.

La méthode d'encadrement des microprojets par les prestataires de service, elle-même, mériterait d'être revue, surtout en ce qui concerne les activités de type entrepreneurial (agriculture, élevage, pêche, etc.). En effet, il ne suffit pas de produire et de vendre, il faut pouvoir réaliser des bénéfices et améliorer son cadre de vie. Seul un encadrement axé sur le *Conseil de gestion* est en mesure de répondre à cet impératif. Il s'agit d'une approche qui va au-delà des traditionnels messages techniques mécaniquement livrés, sans trop se soucier de l'environnement économique dans lequel le système de production évolue.

5.4.4-Des zones d'intervention très étendues

L'implantation régionale des UOA participe à la logique participative, qui requiert une approche de proximité. Cependant, les zones respectives couvertes par les UOA apparaissent vastes pour une relation étroite avec l'ensemble des partenaires à la base (fig.3) Si une telle relation reste possible avec les partenaires institutionnels basés dans les mêmes villes que les UOA, il n'en est pas de même avec ceux qui sont situés au niveau des villages, des sous-préfectures et des départements. Il est nécessaire que les visites périodiques par le staff des UOA soient couplées avec un système de communication permanent bien pensé.

Subdivision du territoire national en zones opérationnelles⁶

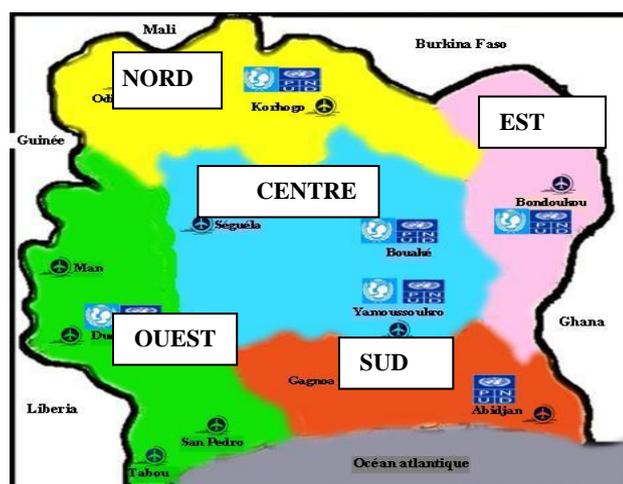


Figure 3 Subdivision du territoire national en zones opérationnelles

Le développement mérite d'être considéré comme un métier reposant sur un savoir et un savoir-faire qui s'acquièrent d'une manière ou d'une autre. Si les experts du PNUD en maîtrisent l'outil, il n'en est pas toujours de même des partenaires institutionnels locaux sollicités pour soutenir les actions conduites sur le terrain. Il reste à savoir si ces experts ne peuvent pas servir de personnes ressources pour remédier à cette faille en ré-étouffant leur lettre de mission.

Enfin, la durée des projets, qui dans la majorité des cas n'est que de quelques mois, ne laisse pas suffisamment de temps pour la confirmation des résultats. Un deuxième cycle d'initiatives, à cheval sur le relèvement et le développement devrait permettre de rectifier le tir.

5.4.5-Précarité des contrats du personnel des projets

Le travail contractuel, généralement source de motivation, peut être source d'un sentiment de précarité affaiblissant. Pour tout travailleur, il n'est guère enthousiasmant d'entamer un mois sans savoir si l'on sera encore en poste le mois suivant. Même si de telles situations résultent d'un fonctionnement structurel propre aux entreprises, elles peuvent être atténuées par un dialogue social permanent au sein de la hiérarchie. Or il semble, selon les témoignages recueillis, qu'il y a des failles à ce niveau en ce qui concerne le Programme post-crise. En réalité, cette question est récurrente au sein des structures qu'elles soient nationales ou internationales.

5.4.6-Lourdeur bureaucratique centrale

Comme toute structure reposant sur des procédures administratives coercitives et complexes, le PNUD-Côte d'Ivoire, dans son ensemble, accuse une lourdeur administrative que son personnel reconnaît sans faux-fuyant. Comme ses homologues, le Programme post-conflit n'échappe pas à cette contrainte structurelle qui certainement n'est pas propre au Bureau d'Abidjan. Des réflexions peuvent être engagées afin de rechercher de possibles améliorations compatibles avec les procédures à caractère universel. En tout état de cause, il semble exister une marge de «renforcement des capacités» du staff non contractuel en se fixant un certain nombre de repères normatifs, avec une perspective de bâtir un pôle d'excellence et une référence pour le premier partenaire qu'est l'Etat au niveau central comme au niveau local.

⁶ La Zone opérationnelle Sud est gérée à partir du Bureau-Pays. Bien que l'UPC n'y intervienne pas, cette zone bénéficie du Programme post-conflit comme le reste du pays.

En ce qui concerne le Programme post-crise, l'insuffisance de célérité dans le traitement des dossiers et dans la communication a une implication sur les délais de démarrage des projets et sur l'exécution des tâches contenues dans les cahiers des charges signés avec les structures prestataires de services. Elle limite également la réactivité des experts œuvrant sur le terrain face à des imprévus d'ordre technique ou organisationnel.

5.4.7-Capitalisation et valorisation du savoir insuffisantes

Bien qu'un accent soit constamment mis sur la mise en évidence des leçons apprises, la capitalisation des expériences accomplies et le réinvestissement des acquis dans les nouvelles initiatives ne semblent pas être suffisamment développés. Il apparaît que le PNUD-Côte d'Ivoire gagnerait à se doter d'un centre de documentation permettant de rassembler des écrits d'origine interne mais aussi de diverses origines externes, donnant ainsi l'occasion au personnel technique et administratif de s'instruire de façon permanente. Le PNUD en tant que structure internationale, qui *«se trouve actuellement sur le point de devenir une organisation axée sur le savoir»* selon ses propres termes, s'est déjà inscrite dans cette dynamique.

Il est vrai que l'Afrique reste caractérisée par un faible intérêt vis-à-vis de l'écrit et conséquemment vis-à-vis du savoir. Mais force est de reconnaître que pour les nations, il n'existe pas d'avenir heureux qui ne soit fondé sur la connaissance. La science et la technologie vont, chaque jour davantage, se constituer en moteur incontournable du progrès économique et social.

La documentation *via* Internet est, certes, une méthode dont les performances s'améliorent de jour en jour, mais le moment ne semble pas encore venu où cette technologie pourrait se substituer avantageusement au support bibliographique conventionnel, c'est-à-dire le livre. Non seulement elle comporte un coût en temps et en investissement financier, mais aussi elle ne permet pas d'avoir accès au texte à tout moment et en tout lieu, comme c'est le cas pour le «support dur».

La problématique de la documentation est indissociable de celle de la communication. La faiblesse de la documentation en amont, au PNUD, est analogue à celle du déficit d'information et de transfert de la connaissance vers les populations à la base. Ce déficit n'est pas le propre du PNUD ; il est omniprésent même au niveau des institutions nationales.

A titre d'exemple, si aujourd'hui l'espérance de vie de l'ivoirien est de 46 ans⁷, c'est pour trois raisons liées à l'ignorance⁸, elle-même liée au manque d'information. Ces raisons sont :

- Le déficit d'hygiène ;
- Le déséquilibre nutritionnel ;
- Le faible accès à la santé.

En ce qui concerne la Côte d'Ivoire, l'utilisation optimisée du dispositif médiatique existant peut, à elle seule, résoudre 50 % de cette «pauvreté» pour un investissement minime. La montée de l'intolérance source de conflit est, elle-même, en partie liée au nonaccès à l'information constructive. Il apparaît que les programmes gagneraient à disposer systématiquement d'une ligne budgétaire conséquente dédiée au binôme documentation-communication.

5.5-Démarche opérationnelle

5.5.1-Pratiques en amont

Le PNUD fait montre d'un souci constant de cadrage de ses appuis institutionnels avec les besoins du pays, en établissant des plans d'action et des programmes de coopération concertés. Si l'on part,

⁷ Pratiquement la moitié d'une vie occidentale

⁸ Visiblement, l'ignorance tue plus que toutes les armes de guerre réunies.

rétrospectivement, de l'année du déclenchement de la crise politico-militaire en Côte d'Ivoire, ces programmations comprennent :

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

A l'heure actuelle la vision gouvernementale en matière de développement de la Côte d'Ivoire a pour support, le Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP), élaboré de façon participative et finalisé en janvier 2009 pour la période 2009-2013. Cet outil qui, entretemps, a été adopté par le gouvernement et par les partenaires au développement, en particulier le PNUD, traduit la volonté de l'Etat à réaliser, à l'horizon 2015, les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD). Ceux-ci furent définis, à l'échelle planétaire, à l'occasion du Sommet du Millénaire des Nations qui s'est tenu à New York en 2000.

Les huit objectifs en lesquels se décline la résolution de cette rencontre mondiale sont les suivants : (i) Réduire l'extrême pauvreté et la faim ; (ii) Assurer l'éducation primaire pour tous ; (iii) Promouvoir l'égalité et l'autonomie des femmes ; (iv) Réduire la mortalité infantile ; (v) Améliorer la santé maternelle ; (vi) Combattre les pandémies, notamment le VIH/Sida et le paludisme ; (vii) Assurer un environnement durable ; (viii) Instaurer un partenariat mondial pour le développement.

Le DSRP, élaboré et finalisé dans un contexte marqué par le conflit, met l'accent, d'une part, sur l'éducation et la santé, et d'autre part, sur les infrastructures de base et la sécurité qui sont deux secteurs ayant connu une extrême dégradation. Il garde l'esprit des OMD qui, ramenés aux réalités ivoiriennes visent, à l'horizon 2015, de réduire de moitié «la pauvreté, la faim, la mortalité maternelle et infantile, la maladie, le logement inadéquat, l'inégalité entre les sexes et la dégradation de l'environnement». Il est évident que cet objectif, déjà en soi même ambitieux, était difficilement réalisable dans un contexte marqué par autant d'adversité.

Le souci du PNUD de s'aligner aux orientations gouvernementales apparaît, comme on le verra plus loin, à travers les actions dont il assure lui-même le financement. Ces actions sont réparties en deux programmes successifs que sont, d'une part, «le Programme d'Appui à la Réintégration, à la Reconstruction et à la Réhabilitation Communautaire» (PARC) et, d'autre part, le "Renforcement des capacités et le Relèvement".

On peut observer que les programmations opérationnelles du PNUD, telles qu'indiquées plus haut, coïncident chronologiquement avec les principales étapes dans l'évolution de la crise ivoirienne. En effet, on peut noter :

- L'année 2003 correspond au premier espoir de sortie de crise né des Accords de Linas-Marcoussis.
- La période 2007-2008, elle est celle de l'aboutissement du très apparemment prometteur «dialogue inter-ivoirien» à partir duquel les actions de relèvement et de reconstruction se sont intensifiées.
- La période 2009-2013 enfin, entièrement tournée vers la post-crise, préfigure les priorités du gouvernement issues de l'élection de novembre 2010.

Les priorités en question ont pour reflet le Programme de Travail du Gouvernement défini en juillet 2011 pour la période de juillet- décembre 2011, mentionné plus haut. Ce programme se

distingue par une mise en œuvre élaborée selon la méthode de Gestion axée sur les résultats (GAR), contrairement aux habitudes.

On peut apprécier que, stratégiquement, la sortie de crise et le relèvement aient comme toile de fond le renforcement des capacités des populations affectées. Il s'agit de les aider à s'autonomiser par l'acquisition de moyens d'existence durables faits d'équipements productifs et de savoir-faire. On peut comprendre que, sur le terrain, cette logique n'ait pas été poussée aussi loin que souhaitable. L'on sait bien que dans le contexte qui prévalait, l'urgence pouvait primer sur les visions propres au développement.

5.5.2-Pratiques en aval

a) Les Unités Opérationnelles d'Appui

La création, en 2008, des Unités Opérationnelles d'Appui (UOA) par le PNUD est un acte capital dans l'approche stratégique en matière d'appui au pays hôte, plus spécifiquement en ce qui concerne le Programme post-crise. En plus, elle cadre parfaitement avec la réforme administrative ivoirienne, dont l'un des points d'ancrage est la décentralisation et le transfert de responsabilités aux collectivités locales. Aussi, l'œuvre de coordination effectuée par ces antennes régionales repose-t-elle sur l'autorité des responsables locaux dans une dynamique qui, part de la base vers le sommet.

Avant l'avènement des UOA, il ne semble qu'il y ait eu, en Côte d'Ivoire, un programme d'appui aux populations qui, sur le terrain, mobilise avec une telle ampleur les bénéficiaires, les autorités administratives, les organisations de la société civile et les partenaires au développement. Au cours de leur séjour sur le terrain, les consultants ont été témoins d'une remarquable mobilisation de ces acteurs. A Guiglo, des autorités administratives ont pu même obtenir la participation des entreprises privées à des initiatives à caractère socioéconomique.

b) Pris en compte du «genre»

Conformément aux Objectifs du Millénaire, une attention particulière est accordée aux femmes qui, avec les jeunes, furent particulièrement affectées par les affres de la guerre. Certains projets leur sont explicitement dédiés, comme par exemple :

- Le Projet d'appui à la relance des activités socio-économiques des groupements **féminins** (PARGF) à Korhogo et Ferkessedougou ;
- Le Projet de réhabilitation du marché de n'dakro (Bouaké) et de soutien aux activités commerciales des **femmes** ;
- Le Projet d'appui à l'installation des 47 **femmes** formées par l'ong AWECO sur financement du PNUD dans les métiers de la couture, la pâtisserie et la coiffure à Guiglo ;
- Le Projet de réinsertion de jeunes **filles** vulnérables et de soutien au Centre de Formation **Féminine** Notre Dame de l'Incarnation (CFFNDI) de Man ;
- Le Projet d'appui à l'insertion de 75 **jeunes** dans neuf corps de métiers dans la commune de Bouaké ;
- La Promotion à l'auto-emploi et à l'insertion des **jeunes** dans la Région du Zanzan ;
- Le Projet d'appui à la réinsertion de 700 ex-combattants et **jeunes** associés au conflit en zone CNO.

En plus d'être particulièrement vulnérables au conflit, les femmes font, d'après des expériences venant de divers horizons, montre de plus grande rigueur dans la gestion et dans le respect des engagements que leurs homologues masculins. Le temps qu'a duré le Programme post-crise ne permet pas de confirmer ce constat.

c) Connaissance du milieu d'intervention

Les responsables des UOA ont fait de la connaissance ethnoculturelle l'un des piliers de leur approche méthodologique d'intervention. En effet, il se dégage quelques traits psychologiques distinctifs dont il faut tenir compte dans les conseils à prodiguer quant au choix et conduite des projets.

Dans le Nord-est par exemple, la population de Bouna, réputée pour son ardeur au travail, se montre réticente lorsqu'il s'agit d'intervention en groupe qu'elle considère comme un moyen de noyer la valeur individuelle. Ce problème ne se pose pas à Bondoukou où les Koulango et les Abron ont réalisé une exceptionnelle fusion culturelle en étant d'origine ethnologique différente.

Dans le Centre-ouest et l'Ouest juxtant, la population, et surtout les jeunes, ne semble pas apprécier les projets impliquant des activités pénibles ou de rapport tardif. Le Nord se distingue par la ténacité de la tradition en ce qui concerne l'autorité maritale sur le reste de la famille. Aussi, la recherche «d'autonomie» des femmes et des jeunes exige-t-elle une bonne dose de diplomatie de la part des animateurs venant de l'extérieur. L'ignorer peut conduire à l'échec les initiatives les plus techniquement prometteuses.

Les visites croisées effectuées entre les équipes des UOA permettraient d'échanger des expériences afin de faire ressortir, au fil du temps, les pratiques qu'il serait possible de retenir comme des "**principes modélisables**". Ces liens méritent d'être pris en compte au moment de la consolidation des actions à mener. La figure 4, qui met en évidence le processus d'intervention allant de la base vers le sommet, représente un modèle encore partiellement théorique. Il pourrait être validé au terme d'un atelier dont la méthodologie serait un thème exclusif ou associé à d'autres.

Ayant été menée dans un environnement marqué par l'insécurité, la présente expérience n'en constitue pas moins un test en stratégie de développement communautaire participatif et autocentré, qui semble incontournable dans la recherche d'un futur qui soit prometteur. Il appartient au planificateur régalien d'en capitaliser les leçons.

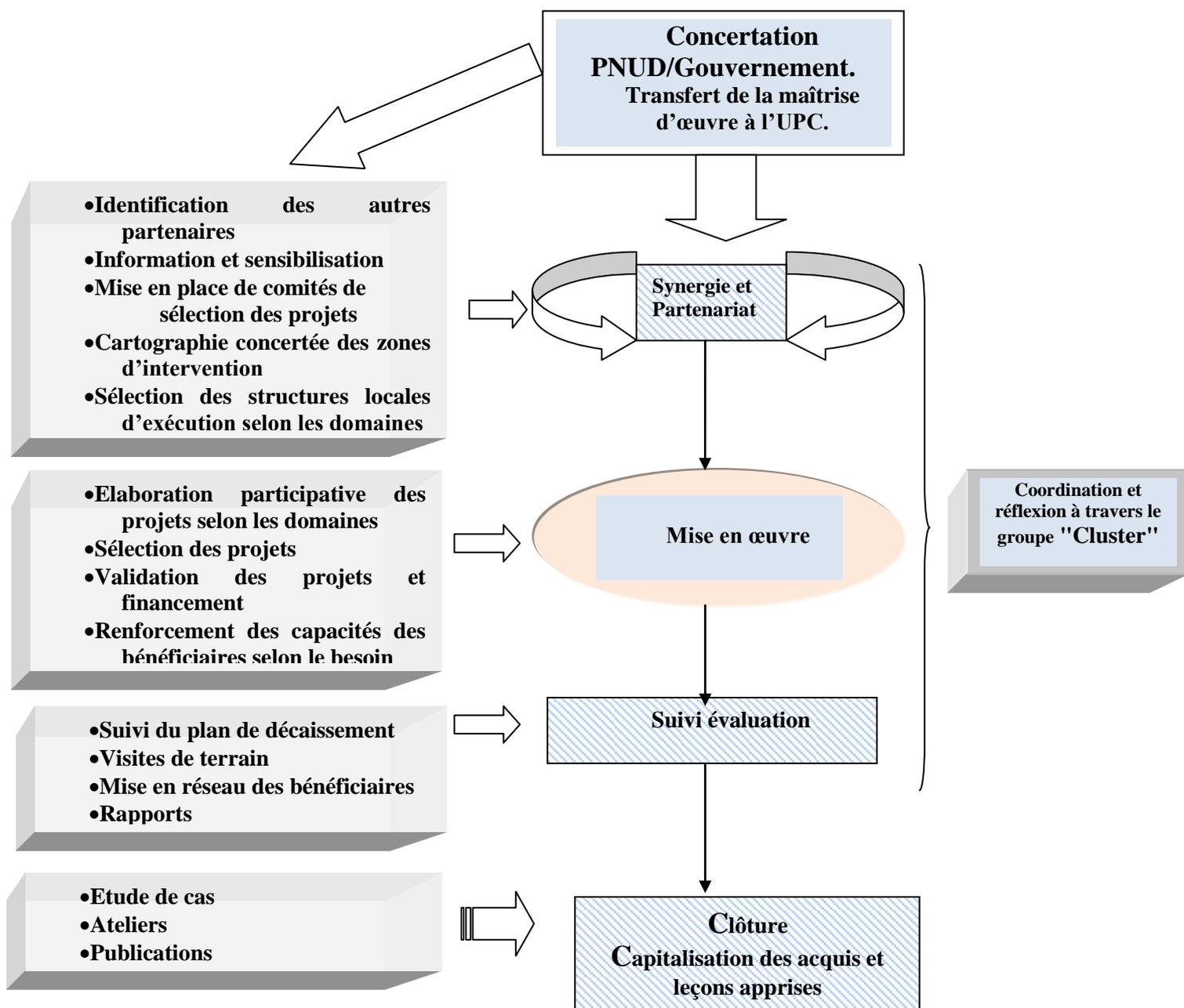


Figure 4Ebauche modélisée du processus d'intervention de l'UPC

d) Mobilisation et partitions des partenaires

La mobilisation des partenaires du Programme post-crise par les responsables des UOA est orchestrée autour de l'autorité des préfets de région. Ces administrateurs qui coiffent l'ensemble des services administratifs de leurs circonscriptions représentent le meilleur gage pour la circulation de l'information et la participation des acteurs institutionnels locaux. Ils intervenaient déjà dans le cadre des comités de mise en œuvre et de suivi des actions que définit le DSRP, mis en place dans les dix pôles régionaux de la Côte d'Ivoire.

Cependant, des zones d'ombre subsistent quant au rôle des administrateurs territoriaux dans les programmes de développement depuis que des Conseils Généraux ont été institués au niveau de chaque département de la Côte d'Ivoire. La question est d'autant plus pertinente que les perspectives

vont dans le sens de l'autonomie de cette nouvelle institution vis-à-vis de l'autorité préfectorale, sans qu'elle soit représentée au niveau sous-préfectoral et sans qu'elle ait autorité sur les services techniques préfectoraux décentralisés.

La politisation des Conseils Généraux constitue un autre facteur défavorable à la conduite des projets, dans la mesure où, souvent, la recherche de résultats techniques passe à l'arrière-plan par rapport à la conquête de l'électorat. Or ils devraient, en tant qu'institutions de développement, se trouver au cœur de la coordination de l'ensemble des actions relevant de ce domaine au niveau préfectoral. Mais aussi, le rôle des mairies mérite d'être explicité. La clarification des attributions de ces différents outils socio-administratifs relève de la stratégie nationale de développement dans laquelle le PNUD sera toujours appelé à inscrire son action.

Les structures locales prestataires de service, plus particulièrement celles qui sont engagées dans l'encadrement, ne maîtrisent pas toujours les techniques de rédaction de rapports. Il en résulte un retard récurrent dans la production de ces documents, qui se répercute sur les décaissements.

5.5.3-Insuffisances

Conçu pour être l'instrument de mise en œuvre de la participation du PNUD au Programme post-crise de la Côte d'Ivoire, l'UPC a évolué sans une nette visibilité quant à son devenir. Son personnel ignorait s'il s'agissait d'un instrument occasionnel ou si cette dernière pouvait prétendre à une certaine pérennité sous une ou une autre forme. Cette interrogation a pu être source d'incertitude. Ce problème qui relève de la communication en entreprise a été évoqué plus haut.

Dans la définition de sa stratégie, l'UPC ne fait pas ressortir suffisamment les préoccupations qui relèvent de la prévention, d'une part, et celles qui participent du relèvement, d'autre part. Il eut été également utile que les conditions qui gouvernent le passage de l'urgence humanitaire au relèvement et du relèvement au développement soient éclaircies.

Lorsqu'on parle de prévention, l'observateur extérieur est amené à se poser la question de savoir s'il s'agit de l'une ou l'autre des démarches suivantes :

- Anticiper sur des actes ou des comportements susceptibles d'aggraver ou de prolonger le conflit déjà en cours ;
- Anticiper sur un conflit dont les prémises sont perceptibles ;
- Anticiper sur le conflit apparemment improbable, en appliquant l'inusable maxime romaine, *si vis pacem para bellum*⁹.

La troisième hypothèse obéit à une logique de vision à long terme non dictée par un état de belligérance. Les expériences qu'a vécues le continent africain depuis les indépendances montrent que, au niveau des pays, le risque de crise interne reste élevé et que des mesures de ce genre devraient être encouragées. Pour le pays ayant déjà connu le conflit, comme c'est le cas pour la Côte d'Ivoire, l'anticipation d'une récurrence semble s'imposer.

La coordination des actions orchestrée par les UOA en aval du processus d'intervention de l'UPC serait encore plus marquante si elle était sous-tendue par une disposition semblable en amont. Il est question de rechercher le même type de synergies au niveau de l'élaboration des programmes par l'ensemble des partenaires internationaux au développement et en particulier ceux du SNU. Ces intervenants peuvent partager les leçons apprises ou cofinancer des études à caractère transversal.

De par sa mission, l'UPC gagnerait à s'insérer activement dans le réseau des structures homologues à travers l'Afrique et le monde. A cette interconnexion, les informations et les analyses fournies par le *Groupe de recherche et d'information sur la paix et la sécurité* sont une référence. Il s'agit d'un centre

⁹ Si tu veux la paix prépare la guerre (ici, il s'agit d'une guerre contre la guerre).

belge indépendant et pluraliste, à but non lucratif, qui a été fondé en 1979. Parmi ses axes d'investigation, trois intéressent particulièrement l'Afrique de l'Ouest. Ce sont :

- Les études thématiques sur la prolifération des armes légères en Afrique, particulièrement en Afrique de l'Ouest et en Afrique des Grands Lacs ;
- Les processus de réglementation de la prolifération des armes légères au sein de la CEDEAO ;
- La prévention des conflits armés.

Enfin, il ne semble pas que les comités de sélection des projets, constitués exclusivement au niveau des villes où sont implantées les UOA, puissent appréhender avec suffisamment de finesse les enjeux prévalant aux échelons plus bas. Ces dispositifs gagneraient, donc, à être davantage décentralisés.

5.5.4-Risques

Mal transposées sur le terrain du développement, certaines grandes idées provenant des forums internationaux peuvent se transformer en un rabâchage idéologique, source de confusions et d'inaction. C'est le cas par exemple du discours sur «l'autonomisation des femmes» et sur le «travail des enfants».

S'agissant des femmes, il est souligné plus haut les différences existantes d'une aire ethnoculturelle à l'autre quant à l'exercice de l'autorité maritale au sein de la famille. La littérature rapporte des cas où l'insuffisance de discernement dans la poursuite de cette «libération de la femme» s'est avérée être source de conflit au sein des foyers, produisant ainsi l'effet tout à fait contraire à celui qui était recherché.

De même, des interprétations mal avisées portant sur le «travail des enfants» vide celui-ci de son caractère éducatif, en le présentant sous le seul angle abusif et esclavagiste. Pourtant, l'on sait qu'en Afrique et ailleurs dans le monde, le travail fait traditionnellement partie du système éducatif et de socialisation à partir d'environ cinq ans. La transposition de cette approche pédagogique dans le système éducatif moderne mérite d'être maintenue, et peut même contribuer à assurer la durabilité des projets portant sur les infrastructures scolaires. S'agissant des éventuels abus, il ne semble pas difficile de les prévenir au moyen des règlements et du contrôle.

Le risque qui réside en des manœuvres politiques en vue d'orienter les initiatives dans un sens électoraliste, a été évoqué plus haut. Les chefs coutumiers peuvent aussi tenter d'influencer la destination des appuis à la faveur du pouvoir dont ils disposent. Cette interférence concerne aussi bien la socio-stratégie des appuis que l'organisation professionnelle des bénéficiaires.

Soulignons aussi le risque d'une gouvernance autocratique dans la gestion des organisations mises en place par les bénéficiaires des projets. Cet écart dans le leadership est favorisé par l'analphabétisme qui frappe plus particulièrement les femmes. Il a généralement pour effet une insuffisance de transparence dans la gestion matérielle et financière de l'organisation. Aussi, les services d'encadrement et de suivi-évaluation doivent-ils être très regardants sur ce point.

Un autre risque à signaler porte sur les initiatives locales en matière de cohésion et de réconciliation. Il consiste à privilégier l'aspect spectaculaire au détriment de l'analyse et des engagements participatifs durables. Il y a, donc, un message à faire passer au niveau des comités locaux mis en place dans ce domaine.

En matière de mobilisation-réinsertion, il y a un risque de voir le démobilisé vendre le matériel qui vient de lui être octroyé et dépenser l'argent obtenu à des fins sans lendemain. Dans ce cas l'effet social recherché par le programme n'est pas obtenu.

Enfin, les structures prestataires de services locales n'ont pas toujours le souci d'adéquation entre le volume d'activités pour lesquelles elles nouent des contrats et les ressources en hommes et en matériel dont elles disposent. Il en résulte un risque de mauvais suivi des activités, avec incidence sur les résultats.

5.5.5-Difficultés

a) Appréciation globale

Les difficultés surtout sont relevées chez les deux partenaires principaux du Programme post-crise que sont l'Etat et le PNUD/UPC. C'est, en effet, autour de ces deux acteurs que les actions ont été mises en œuvre. Il faut tout de même relever le regret exprimé par la majorité des partenaires internationaux qui, à un moment ou un autre, ont eu des difficultés à trouver un interlocuteur au niveau des institutions nationales. C'est l'un des effets de la rivalité politique omniprésente et de l'instabilité des institutions tout au long de la crise.

b) Au niveau de l'Etat

Au niveau de l'Etat, on peut souligner l'insuffisance de confiance entre les belligérants qui s'est soldée par une faible avancée dans la pacification du pays de 2003 à 2007. C'est cette existence de double jeu qui semble avoir conduit à l'impasse après l'élection de novembre 2010. A ces calculs politiques s'ajoute l'insuffisance de fonds pour la mise en œuvre des programmes. Concernant le DDR par exemple, le Coordonnateur national du PNRRC indique, dans Côte d'Ivoire Infos n° 6 (juillet 2010), qu'en dehors de toute contrainte budgétaire, le processus DDR ne prend que 6 mois pour un ex-combattant à accompagner. La même observation peut être faite au niveau du Redéploiement de l'Administration et de la Restauration de l'autorité de l'Etat dont le niveau d'exécution reste faible en dehors du retour des fonctionnaires.

c) Au niveau du PNUD

S'agissant du PNUD, on peut rappeler les difficultés internes propres aux structures régies par des procédures complexes, mais aussi l'environnement sécuritaire risqué dans lequel les actions ont été menées sur le terrain. La dégradation généralisée des voies de communication faute d'entretien, en particulier les pistes rurales, ne facilite pas la visite des actions initiées en dehors des villes. Comme souligné plus haut, le PNUD n'a totale emprise que sur la part du Programme post-crise qu'il pilote lui-même directement.

L'on sait, aussi, que le PNUD n'est pas une institution financière, mais un coordonnateur d'actions financées par divers donateurs. Il n'est pas donc à l'abri des tensions budgétaires en ce qui concerne la part des actions dont il a la responsabilité directe, et en ce qui concerne les contrats et la rémunération de son personnel non permanent, en l'occurrence celui affecté à l'UPC. Ces inconforts se sont parfois traduits par des retards dans les échéanciers financiers liant l'agence aux structures chargées d'encadrer les projets, dans lesquels la pesanteur administrative a aussi une part.

Sur le terrain, la démarche qui consiste à rechercher des synergies en faisant évoluer les UOA vers un statut de "Bureau Commun" connaît des blocages. Cette expérience de partage de locaux par l'ensemble des agences des Nations Unies est, dûment, dans sa phase active à Bondoukou et Guiglo, et Bouaké de façon informelle. Sa généralisation se heurte à la question de paiement des loyers dont le PNUD supporte inégalement la charge. Une réflexion au niveau du SNU mérite d'être engagée.

Depuis le déclenchement de la crise postélectorale, le personnel en charge du Programme post-crise a évolué à la baisse avec, pour conséquence, la réduction du temps accordé à certaines activités. La charge du personnel actuel ne permet pas, par exemple, des initiatives dans la gestion de l'information documentaire qui pourtant sont nécessaires. Les possibilités de supervision des activités sur le terrain à partir d'Abidjan se trouvent également réduites, même s'il faut indiquer qu'il reste très peu de projets

encore en exécution. Les besoins nationaux en relèvement et reconstruction restent tout de même énormes.

5.6-Perspectives

5.6.1-Innovation dans la continuité

Il ressort de la déclaration du gouvernement de juillet 2011 portant sur son action à court terme que la priorité reste le relèvement et la reconstruction. Il y a donc continuité par rapport au Programme post-crise en cours. La relance des appuis de la part des partenaires devrait permettre la mise en place d'un second cycle de projet à cheval sur le relèvement et le développement. Du côté de l'Etat, il y a urgence à définir une stratégie nationale de développement qui gagnerait à être fondée sur les principes suivants :

- Une approche participative partant de la base ;
- Une vision intégrée incluant la production des biens, l'organisation professionnelle et le bien-être communautaire (habitat, santé, communication, loisirs, gouvernance) ;
- Une claire définition de la mission de chacune des instances des collectivités locales dans les programmes de développement, en libérant la fonction technique de l'emprise politique électoraliste ;
- La prise en compte des leçons tirées des expériences passées et des analyses récentes effectuées par des experts avisés.

5.6.2-Rôle du PNUD et redéfinition des outils

Quelle que soit la démarche gouvernementale, le PNUD reste un partenaire essentiel vu les atouts dont il dispose. Le seul problème qui se pose est celle de l'opportunité de l'ajustement de ses outils d'intervention et leur perfectionnement. Le premier concerné est l'UPC qui a eu en charge la mise en œuvre du Programme post-crise. Deux questions se posent, à savoir :

- La mission de cet outil est-elle clairement définie ?
- Cet outil doit-il nécessairement garder sa forme actuelle ?

S'agissant de la mission dévolue à ce service, il est question, comme indiqué plus haut, de préciser le contenu de la composante «Prévention¹⁰», dont l'importance demeure capitale. Du reste, le rôle de coordination institutionnelle, de recherche de fonds et d'appui au gouvernement demeure d'actualité.

Deux futurs sont envisageables pour l'UPC :

- Le maintien dans sa forme actuelle en affinant ses attributions et en donnant plus de lisibilité à son statut ;
- Un redimensionnement qui en fait un programme de même format que ses homologues de «lutte contre la pauvreté» et de «gouvernance».

Dans la seconde hypothèse, les UOA, qu'il convient de maintenir voire de renforcer, deviennent une décentralisation du Bureau-Pays, en conservant autant que faire se peut le partage des locaux avec les autres agences du SNU. Les actions de l'UPC à caractère de «Lutte contre la pauvreté» et à caractère de «Gouvernance» sont reversées dans les programmes respectifs du PNUD, la nouvelle entité ne conservant que les volets «**Prévention**» d'une part, et «l'**Appui** et **Coordination** institutionnelle», d'autre part.

¹⁰ Le terme «Prévention» n'est pas univoque. Il peut bien signifier les actions menées dans un contexte de belligérance afin que «des désarmés» ne soient plus, aussitôt, attirés les armes, ou au contraire un travail prospectif mené en période de paix en vue d'éloigner tout risque de conflit ou de récidive.

Une formule consistant en la fusion de la «Prévention» avec la «Gouvernance» est également envisageable. L'absorption d'une partie de l'UPC par ses homologues consacrerait le passage institutionnel de l'Urgence vers le Développement.

Dans tous les cas, la mise en place d'un outil relevant de la Veille stratégique, dédié à la Paix s'avère nécessaire. Le terme «Veille» semble d'ailleurs préférable à «Prévention» qui a une connotation alarmiste. Aussi, la formule «**Veille et Gouvernance**» peut-elle constituer un Programme.

Enfin, le mot Programme est lui-même porteur d'équivoque du fait d'être passe-partout. On parle notamment de Programme-Pays tout en élevant au rang de programme, les domaines d'intervention que sont, «Pauvreté, Gouvernance», etc. On parle, par ailleurs, de Programme de Sortie de Crise, comme on parle de Programme National de Redéploiement de l'Administration et de Programme Renforcement des capacités alors qu'ils sont situés à des niveaux de mise en œuvre différents.

Ces équivoques peuvent être évitées en introduisant les notions de sous-programme, de Département, d'Opération et d'Action, adaptées selon l'organisation des Institutions. Les actions sont traduites en projets au sein desquels on mène des **activités**.

S'agissant de la «Prévention», il y a, resoulignons-le, lieu de faire la distinction entre les préoccupations de court terme, de moyen terme et de long terme. Pour les objectifs lointains, il est question de rechercher le moyen de faire de la **paix** un message institutionnel permanent, avec un contenu didactique approprié, véhiculé à travers l'enseignement, la formation continue, les conférences et les médias. L'Etat pourrait encore une fois bénéficier de l'expertise du PNUD sur ce terrain.

5.6.3-Enjeu de la régionalisation

Comme souligné plus haut, l'implantation des délégations à l'intérieur du pays représente une évolution capitale dans l'approche méthodologique de l'appui du PNUD à la Côte d'Ivoire. Il a été aussi indiqué qu'en matière d'opérationnalité les zones géographiques respectives d'interventions des UOA restaient vastes et donc hétérogènes à certains égards. Il serait toutefois difficile de faire mieux car toute décentralisation a un coût.

Sur le terrain de l'action, on se trouve aujourd'hui en fin de cycle d'un chantier fondamentalement marqué par l'urgence. Les cycles à venir, frappés du sceau du «développement», devraient mieux tenir compte des spécificités biogéographiques et socioculturelles des milieux d'intervention.

Traditionnellement, la Côte d'Ivoire est subdivisée en cinq grandes régions «naturelles homogènes», à savoir, le Nord, le Sud, l'Est, l'Ouest et le Centre. Le tableau 2 fait ressortir les éléments d'homogénéité et ceux d'hétérogénéité de l'ensemble des zones opérationnelles du PNUD. Les traits de différenciation sont d'ordres socioculturel, agroéconomique et biogéographique (climat, sol, flore, faune).

Tableau 2- Eléments d'homogénéité et d'hétérogénéité des zones opérationnelles PNUD

UOA	Eléments d'homogénéité	Eléments d'hétérogénéité
Nord	1-socioculturel 2-biogéographique* 3-agroéconomique	néant
Centre	néant	1-socioculturel 2-biogéographique* 3-agroéconomique
Ouest	1-biogéographique 2-agroéconomique	socioculturel
Est	néant	1-socioculturel 2-biogéographique 3-agroéconomique
Sud	1-biogéographique 2-agroéconomique	socioculturel

*La zone dense de Korhogo requiert, toutefois, un traitement spécifique.

Il ressort de cette caractérisation succincte que l'élément culturel est le facteur le plus partagé en ce qui concerne l'hétérogénéité. Or, il est un volet particulièrement sensible en matière de démarchage pour le développement. Pour ce qui est de la zone opérationnelle Ouest, à la différenciation socioculturelle traditionnelle s'ajoutent des développements revendicatifs d'origine **identitaire** et **foncière** intercommunautaires. A cet égard **Guiglo** et surtout **Duékoué** représentent une éloquente illustration.

Ce qu'il faudrait retenir comme premier effet de la crise pour le Nord, c'est la destruction de la filière coton, pilier de l'économie régionale. En deuxième lieu, c'est le nombre élevé des jeunes engagés au sein des FAFN qu'il faut réinsérer, étant donné que cette région fut le bastion de la rébellion dès le départ. Le Centre, plus particulièrement la ville de Bouaké, en fut aussi un. Mais aussi, le Centre a connu un important exode des populations fuyant les combats et les autres formes de violence. L'Est fut moins touché. Quand au Sud, et en particulier la ville d'Abidjan, il a subi d'importants dégâts humains et matériels au cours de la phase postélectorale de la crise.

Les perspectives d'une stratégie de construction nationale fondée sur la décentralisation régionalisée et le développement local ne semblent pas militer en faveur d'une méthode faite de juxtaposition thématique (pauvreté, gouvernance, etc.). Comme indiqué plus haut, la tendance est au développement intégré à démarche ascendante. Cette intégration apparaît déjà dans les projets directement pilotés par le PNUD que ce soit en «Pauvreté» ou en «Gouvernance». On peut, en conséquence, imaginer une évolution allant dans le sens d'un ajustement des programmes qui se concevrait au niveau des régions et ferait des chefs de Programme actuels en **Experts** chargés, chacun, d'une grande région tout en conservant leurs spécialités respectives que sont Pauvreté, Gouvernance, etc. Les régions en question sont : Savanes,¹¹ Ouest, Est et Sud. Il serait possible de trouver une correspondance entre ce zonage opérationnel d'appui et les dix **pôles** de développement régionalisé que le gouvernement envisage de créer. Les experts spécialistes de la pauvreté, de la gouvernance, de la santé et de l'environnement veilleraient à ce que ces questions soient, partout, traitées selon les connaissances les plus solides développées en la matière.

5.6.4-Synergies entre programmes

¹¹ Nord et Centre

L'articulation permanente des actions du PNUD avec les objectifs gouvernementaux a été soulignée plus haut. Cette synergie peut toutefois être renforcée par une implication accrue du PNUD dans la programmation gouvernementale.

Les synergies entre les agences des Nations Unies pourraient aller au-delà de l'initiative de partage des locaux et de la liaison à travers l'UNDAF et l'UNCT. Une véritable coopération technique au niveau des programmes s'avère possible et peut même s'étendre, souplement, à d'autres partenaires internationaux comme la BM, la GTZ ou l'AFD. Cela suppose de consentir un peu de lest sur la souveraineté.

Le troisième niveau de synergies concerne les programmes au sein même du PNUD. Les échanges restent faibles, tout comme ils l'ont été entre les quatre UOA sur lesquelles reposent l'UPC. Pour le futur, des améliorations devraient être recherchées.

6-Réponse du PNUD à une situation de crise

6.1-Domains d'intervention

Le Programme de Coopération Côte d'Ivoire/PNUD 2003-2007, tel que mentionné plus haut représente déjà une réponse du PNUD à un contexte sociopolitique marqué par un état de belligérance chronique. Dès 2002, un appui est apporté au Gouvernement dans la formulation et la mise en œuvre des programmes et projets visant à atténuer les effets de la crise sur les populations. Cette contribution se répartit en cinq domaines, à savoir :

- La gouvernance ;
- La pauvreté ;
- L'énergie et l'environnement ;
- Le vih/sida ;
- La prévention des conflits et le relèvement¹².

Les quatre premiers domaines représentent l'appui traditionnel, contrairement au cinquième qui est une réponse circonscrite à une situation particulière. Toutefois, la frontière entre les deux types d'intervention n'apparaît pas toujours évidente.

6.2-Domaine d'appui traditionnel

6.2.1-Liminaire

Les appréciations formulées ci-après à propos du domaine traditionnel d'appui proviennent de l'évaluation du CPAP, effectuée en 2009 par les experts. Les actions y sont regroupées en «deux axes», à savoir : (i) la Réduction de la Pauvreté en vue de contribuer à la réalisation des OMD, incluant les questions liées à l'Environnement et au développement durable et au VIH/SIDA ; (ii) la Gouvernance.

Les résultats sont exprimés en termes «d'effets» produits. Huit effets ont été relevés en rapport avec les objectifs et les indicateurs fixés. A certains niveaux, on note une imbrication des actions relevant des programmes traditionnels du PNUD et le Programme de sortie de crise.

Il convient de mentionner, aussi, le service Suivi-évaluation qui a démarré en 2010 grâce à une contribution financière du BCPR. Sa mission est définie plus bas.

¹² Pour ce volet, le PNUD bénéficie de l'appui du *Bureau for Crisis and Recovery*, i.e. Bureau de Prévention et de Relèvement (BCPR).

6.2.2-Axe réduction de la pauvreté en vue de contribuer à la réalisation des OMD

Effet 1 : Les capacités du Gouvernement et des collectivités décentralisées en matière de gouvernance économique, de développement de politique et de stratégie sont renforcées

Le rapport relève qu'en début de l'année 2009, l'adoption du DSRP 2009-2013 a permis au pays d'atteindre le point de décision de l'initiative des Pays Pauvres Très Endettés (PPTE). Il souligne, en revanche, que les processus de planification et de programmation du développement national, sectoriel et local, intègrent encore insuffisamment les OMD, le genre, le VIH/SIDA et les droits humains dans les documents de politique. De même, le rapport indique que l'appropriation des OMD par les acteurs (Gouvernement, Organisations de la Société Civile, collectivités locales, Secteur Privé), bien que traduisant une dynamique intéressante reste encore à renforcer. Certaines activités telles que la finalisation du deuxième rapport national sur les OMD et la vulgarisation de la base de données DEV Info au niveau local n'ont pu être réalisées non plus.

Les principaux progrès pour l'année 2009 sont ceux réalisés à travers deux initiatives : (a) le «*Projet d'appui à la promotion nationale et à la vulgarisation des OMD*», (b) le «*Programme d'Appui à la Réduction de la Pauvreté et à la réalisation des OMD*» (PARP/OMD). Ces résultats consistent en :

- Les appuis techniques matérialisés par la mise à disposition d'expertises internationale et nationale ayant contribué à la finalisation des 34 matrices d'actions prioritaires sectorielles ;
- La contribution financière du pnud ayant facilité la mise en place des 10 comités locaux de suivi du dsrp et le renforcement des capacités techniques de 300 experts nationaux impliqués dans le suivi du dsrp ;
- Le renforcement des capacités de 70 acteurs locaux en matière de planification basée sur les omd ;
- La dotation aux collectivités locales d'outils de développement de l'économie régionale ;
- La poursuite des actions en lien avec la conceptualisation, l'opérationnalisation et l'appropriation des omd à travers un plaidoyer renforcé pour la mobilisation des acteurs des médias et le suivi des progrès vers l'atteinte des omd à partir des indicateurs renseignés sur la base de l'enquête du niveau des vies et ménages de côte d'ivoire (env) pour l'année 2008 ;
- L'appui apporté au gouvernement dans ses efforts de mobilisation de ressources pour la rédaction de la proposition nationale basée sur le «*scenari gleneagles*» qui vise l'accroissement de l'aide internationale en faveur de secteurs prioritaires pour la réalisation des omd.

Effet 2: Les populations vulnérables (jeunes, femmes, PDI) et les communautés locales ont des sources de revenu améliorées

Le rapport souligne les appuis techniques et financiers fournis à des jeunes à travers les «*Projets d'appui à la réinsertion/insertion professionnelle et la création d'emplois*» financés par certains donateurs comme la Norvège, l'Espagne et la France. Aussi :

- 2 815 jeunes sans emplois (dont 692 femmes) issus des communes d'Abidjan, de Grand-Bassam, de Dabou/Songon, de Bouaflé, de Gagnoa, de Bouaké, de Gohitafla et de Meo, ont-ils pu bénéficier d'une formation professionnelle ou d'un encadrement en vue de faciliter leur insertion économique.
- 3 901 jeunes dont 932 femmes ont-ils pu bénéficier d'appui pour des activités entrepreneuriales génératrices de revenus et créatrices d'emplois.
- Il est également souligné la contribution du «*Programmes d'Appui à la Base pour la Reconstruction/Réinstallation et l'Intégration Sociale (ABRIS) et d'Appui à la Lutte Contre la Pauvreté (PALCP)*», notamment :

- Le cas de 547 chefs de ménage bénéficiaires du projet famille qui ont adopté une nouvelle technique de culture du riz basée sur le repiquage ou le semis en ligne ayant permis d’obtenir des rendements de 5,5 tonnes/ha de paddy au lieu de 2,5 tonnes/ha en riziculture de bas-fonds. L’ensemble des initiatives issues de ces deux programmes a permis de relever significativement le niveau de revenus des populations concernées.
-
- Le cas de la coopérative COSID de Bédiala (Daloa), dont l’amélioration de la capacité organisationnelle s’est traduite par la production et la commercialisation de 40 tonnes de produits viviers ayant permis le rachat de plus de 240 tonnes de produits agricoles à ses membres pour un chiffre d’affaires de plus 20 040 000 de f cfa.

Le «*Projet d’amélioration de la sécurité alimentaire par la diffusion des NERICA (New Rice for Africa) à travers le modèle CBSS (Community Based Semence System)* est également rapporté comme une initiative ayant produit un effet bien apprécié par les bénéficiaires, qui ont gagné en technicité et en productivité grâce au renforcement de leurs capacités. En effet, ce sont 266 sessions de formation et ateliers pratiques qui ont été organisés au profit de 139 Groupements de producteurs (5 192 membres dont 3 982 femmes soit 76,69 %) issus de 137 localités villageoises, conduisant à la production de 1 983 tonnes de semences «bonnes à semer».

Il en est de même d’un autre projet qui est proche du précédent, à savoir, le «*Projet de reconstitution des ressources génétiques alimentaire*». Cette initiative a permis :

- La caractérisation (morphologique, moléculaire et biochimique) de 60 accessions de manioc ;
- La conservation de 204 accessions d’igname et 5 accessions de manioc en culture in-vitro ;
- La réhabilitation des deux laboratoires du centre national de recherche agronomique (cnra) sis à adiopodoumé et à bouaké, respectivement.

Mention est aussi faite du «*Projet de fabrication et d’installation de petites unités de transformation de noix de cajou* », initié par le Ministère de l’Industrie et de la Promotion du Secteur Privé et financé par le FISDES. Il a favorisé l’équipement de huit coopératives agricoles en petites unités de production, d’une capacité de 200 tonnes de noix brutes par an.

Enfin le «*Programme Intégré Pérennisation des Cantines Scolaires*» (PIPSCS), financé par l’Union Européenne dans un partenariat qui implique la Direction Nationale des Cantines Scolaires du Ministère de l’Education Nationale, figure aussi sur le palmarès. On en retiendra :

- La mobilisation de plus de 30 000 membres de 300 groupements villageois (90% de femmes) autour des cantines scolaires en zone CNO ;
- La prise d’un repas équilibré à l’école rendu possible grâce aux productions des groupements appuyés par le projet, permettant d’accroître l’assiduité au cours de plus de 45 000 enfants du cycle primaire (dont 50% de filles) ;
- Le développement, chez les groupements villageois, de capacités d’ordre économique et social par la génération de revenus additionnels et la mobilisation de l’épargne rurale ;
- La contribution à l’autonomisation et la participation des femmes, et au renforcement de la responsabilisation et la prise d’initiatives chez les acteurs locaux.

Au total, plus de 15 000 personnes ont été directement touchées par l’amélioration des capacités techniques et financières, et plus et 30 000 personnes ont été mobilisées autour du dispositif de pérennisation des cantines scolaires.

Effet 3 : La protection et la gestion durable de l’environnement sont améliorées

Le rapport d'évaluation souligne d'entrée de jeu que, «en Côte d'Ivoire les questions environnementales sont très peu prises en compte dans les politiques et programmes nationaux et que les mécanismes de suivi de programmes environnementaux et de politique de développement durable sont insuffisants». En plus, il relève que «les cadres institutionnels existants, comme la Commission Nationale de Développement Durable (CNDD), restent encore peu fonctionnels».

Il souligne, cependant qu'au cours de 2009, l'appui du PNUD, à travers le «*Sous programme de gestion durable de lutte contre les changements climatiques du PARP/OMD*», s'est traduit par d'intéressantes contributions sous divers aspects, notamment :

- Le diagnostic de la situation du développement durable en vue de la formulation de la stratégie nationale ;
- L'initiation de réflexions sur la politique forestière et celle de la gestion intégrée des ressources en eau (gire) au niveau national et avec les collectivités décentralisées ;
- La sensibilisation des acteurs nationaux sur l'importance de la prise en compte des questions environnementales au cours de la célébration de la journée mondiale de l'environnement ;
- L'équipement en matériel informatique et bureautique de certaines structures du ministère de l'environnement et des eaux et forêts (mineef) ;
- La participation à de nombreuses réflexions en vue de la préparation et la sensibilisation des acteurs nationaux sur les enjeux de la conférence de Copenhague et sur la question des changements climatiques ;
- La facilitation de la participation de six experts nationaux de haut rang et de 2 membres de la presse nationale à ladite conférence.

Effet 4: L'accès durable à l'eau potable, aux infrastructures d'assainissement et aux services énergétiques est amélioré pour les populations, en particulier les enfants et les femmes

Concernant cet effet, le «*Projet d'alimentation en eau potable*» soutenu par le PNUD a permis :

- (i) la réalisation de 30 forages équipés de pompes sur les 100 prévus pour 2009 ;
- (ii) la sensibilisation de 50 villages sur la gestion de l'eau et sur les questions d'hygiène ;
- (iii) la mise en chantier d'une réhabilitation de 471 pompes hydrauliques villageoises au titre du programme ABRIS, dans un cadre de collaboration avec le projet Petits Producteurs Maraichers des régions de Savane (PPMS) du MINAGRI financé par le FIDA (77 pompes sont déjà fonctionnelles à la fin de 2009).

Effet 5: L'offre de services de prévention et de prise en charge globale des Personnes Infectées et Affectées par le VIH (PIAVIH) est améliorée

S'agissant de cet effet, l'existence de nombreux acquis est soulignée, mais aussi deux faiblesses, à savoir : (i) le bas niveau de fonctionnalité des dispositifs (national et régional) de coordination des interventions, (ii) l'inexistence d'un cadre juridique de protection pour les PIAVIH.

Cependant, les évaluateurs saluent la contribution du PNUD au renforcement du dispositif national de coordination des interventions, avec un taux de réalisation de 100% des activités en lien avec ce volet, à travers le «*Projet d'Appui à la Coordination Nationale*». En effet :

- 25 chargés de programme des Cellules Techniques d'Appui aux Initiatives Locales (CTAIL) du Ministère de la Lutte contre le Sida (MLS), ont été formés à la planification axée sur les résultats et aux outils REDES (Ressources et Dépenses sur le sida) ;
- 4 ateliers de renforcement des capacités techniques et opérationnelles de 4 Comités Régionaux de Lutte contre le Sida (CRLS) ont été organisés ;

- L'organisation de rencontres annuelles du Conseil National de Lutte contre le Sida (CNLS) et du Comité Interministériel de Lutte contre le Sida (CIMLS) a été financée ;
- Plusieurs actions pour accompagner le Gouvernement dans la mobilisation de ressources financières et dans la coordination des ressources mobilisées, ont été menées.
- Un appui technique et financier pour l'éligibilité du pays au Fonds Mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme (FM) sur les 5 prochaines années, a été apporté, en synergie avec les autres agences du SNU et d'autres partenaires.
- Un appui technique au processus d'élaboration de la loi nationale relative à la protection des droits des PIAVIH, initié par les Ministères en charge de la Justice et de la Lutte contre le Sida, a été apporté.

Il est à noter que, sans un cadre légal, l'intégration effective des thématiques VIH et Genre dans les processus de planification et de programmation nationales, ne peut être menée avec une rationalité suffisante.

6.2.3-Axe gouvernance

Au niveau de cet axe, les attentes portent sur : (i) les processus électoraux, (ii) les processus de décentralisation et le développement local, (iii) une Administration publique plus efficace, transparente et responsable.

Effet 6 : Les processus électoraux sont participatifs et démocratiques

Le PNUD a contribué à l'effort d'organisation d'élections justes et transparentes à travers le «Programme d'Appui au Processus Electoral» (PAPE). Il a, à partir du dispositif «Basket Fund», assuré la coordination du financement et la mise en œuvre des activités identifiées par la CEI. Ce sont les apports de l'Union Européenne, du Japon, de l'Allemagne, du Royaume Uni, de la France et de la CEDEAO qui ont permis la constitution dudit Basket Fund.

On note comme actions d'appui :

- L'acquisition du matériel électoral, notamment des urnes, des isoloirs, ou des kits complets des bureaux de vote par la CEI ;
- La sensibilisation et la formation des acteurs du processus (commissaires locaux, corps préfectoral, OSC...);
- L'organisation des plateformes de concertation ;
- L'acquisition d'équipements et matériels de bureau, ainsi que des appuis en logistique et en communication.
- Le renforcement des capacités de la Coordination Nationale des Femmes de Côte d'Ivoire pour les élections et la Reconstruction Post-Crise (COFEMCI-REPC).

Les appuis multiformes au processus électoral représentent une enveloppe budgétaire d'environ 15 millions de dollars.

Effet 7: Les processus de décentralisation et le développement local sont plus effectifs

L'effet 7 revêt deux aspects : (i) le transfert des compétences aux collectivités territoriales ; (ii) le renforcement des capacités des collectivités locales en matière de mobilisation de ressources, de coordination, de gestion, de suivi-évaluation des programmes de développement local.

Dans ce domaine, le PNUD a contribué de la manière suivante :

- Facilitation de la concertation entre les acteurs locaux que sont l'Union des Villes et Communes de Côte d'Ivoire (UVICOCI) et l'Association des Districts et Départements de Côte d'Ivoire (ADDCI), d'une part, et l'Etat central, d'autre part. Il s'agit de s'accorder sur les principaux textes portant transfert effectif des compétences aux collectivités territoriales ;

- Appui à la formulation de 11 textes qui sont désormais disponibles ;
- Facilitation d'un partage d'expérience au bénéfice d'élus locaux ayant conduit à un partenariat entre des Elues ivoiriennes et leurs homologues espagnoles ;
- Facilitation des rencontres de responsables de l'uvicoci avec les diasporas italiennes pour la poursuite d'un projet immobilier ;
- Appui à l'exercice de planification locale participative à partir de l'identification des ressources locales, menée dans la commune de Bogué en 2007-2008, ayant conduit à un projet pilote de valorisation touristique avec Côte d'Ivoire Tourisme ;
- Appui à l'édition d'un annuaire des partenaires au développement pilotée par la Direction de l'Economie Régionale du Ministère d'Etat, Ministère du Plan et du Développement (MEMPD).

Le PNUD a, par ailleurs, apporté une assistance technique et financière à la formulation et à la validation de la phase d'extension nationale du «*Programme d'Appui à la Sécurité Urbaine*» (PASU) pour la période 2010-2013, réalisées par le Ministère de l'Intérieur (MININT) et le Fonds Ivoirien pour la Sécurité Urbaine (FISU). Un appui similaire a été apporté à la «structuration de la société civile», en soutenant la tenue d'assises nationales dites «Journées de consensus national», organisées par la Convention de la Société Civile Ivoirienne (CSCI).

Pour l'année 2009, les activités prévues dans le cadre de ce programme ont été réalisées à un taux variant de 80 à 100 %.

Effet 8 : L'Administration publique est plus efficace, transparente et responsable

Dans le domaine de l'Administration publique, les actions visant à promouvoir un système performant, le PNUD s'est illustré par :

- l'appui et la contribution à la réflexion stratégique, à travers la réalisation d'une Etude Nationale Prospective Côte d'Ivoire 2040 ;
- la contribution au renforcement des capacités nationales d'analyse de la crise financière en appuyant la réalisation de l'enquête sur l'opinion des opérateurs économiques face à la crise, dans le cadre d'un partenariat avec l'Institut National de la Statistique (INS) ;
- l'appui au renforcement des capacités de coordination et de réponse de la Direction de l'Egalité et de la Promotion du Genre (DEPG), par la prise en charge d'experts nationaux qui ont aidé à la conduite d'un diagnostic sur le fonctionnement des cellules genre au sein des ministères sectoriels, en vue d'améliorer leur performance et de contribuer à la pérennisation du mécanisme ;
- l'appui aux réunions techniques en vue de l'adoption de deux propositions d'avant-projets d'ordonnance visant à corriger des inégalités et insuffisances relatives au genre contenues dans le code électoral, en partenariat avec l'UNIFEM ;
- l'appui à la Chaire Unesco sur le Genre, les Droits humains et la Gouvernance, pour l'élaboration et la validation des modules de formation en genre ;
- la contribution à la diffusion et à la mise en œuvre de la composante de lutte contre les VBG en milieu urbain du Plan d'Action National de la Résolution 1325 du Conseil de Sécurité des Nations Unies.

Pour l'année 2009, les activités portant sur le Genre ont été réalisées à 90 %.

Même présenté aussi synthétiquement, le rapport CPAP 2009 confirme la vaste étendue du champ d'intervention du PNUD, qui se traduit par un partenariat avec une multitude de structures nationales et non nationales. Il s'en dégage, notamment, un accent mis sur la promotion du Genre, sur la participation de la société civile à la vie de la nation, et globalement sur le renforcement des capacités

des acteurs nationaux. On relève l'existence de synergie avec quelques autres agences du SNU, notamment, l'UNFPA et l'UNIFEM. Les évaluateurs mettent en exergue les domaines dans lesquels le gouvernement ne semble pas avancer comme il le faudrait.

6.2.4-Service «Suivi et évaluation»

C'est en 2010 que le Bureau-Pays s'est doté d'un spécialiste de suivi-évaluation. Son rôle est d'appuyer les programmes internes dans leur appropriation systématique des méthodes propres à la gestion axée sur les résultats et à la mesure de l'efficacité par rapport aux effets attendus. Ses appuis vont aussi aux services étatiques qui en éprouvent le besoin.

C'est ainsi qu'en juin 2010, a été organisé, à Grand-Bassam, un séminaire-atelier sur le suivi du Programme-pays et de renforcement des capacités programmatiques et de reporting à l'intention du staff de l'agence et de l'Etat de Côte d'Ivoire. Y ont pris part les conseillers aux programmes, les chefs des sous-bureaux (UOA), les coordonnateurs/points focaux des projets et les assistants aux programmes. Du côté de l'Etat, ce sont les cadres du Ministère du Plan et du Développement qui y avaient été conviés.

6.3-Activités entreprises à travers l'Unité Post-Crise

6.3.1-Aperçu général

Tout comme «La réponse précoce du PNUD à la situation de crise» s'inscrit dans «Le Programme de Coopération Côte d'Ivoire, PNUD 2003-2007», celle apportée à la problématique de sortie de crise a pour moules : (i) Le Plan Cadre des Nations Unies pour le Développement (UNDAF) Côte d'Ivoire 2009-2013, (ii) Le Programme de Coopération Côte d'Ivoire - PNUD 2009-2013, (iii) Le Plan d'Action du Programme Pays 2009-2013 (CPAP).

L'appui du PNUD au programme gouvernemental post-crise couvre six axes, à savoir :

- Le Désarmement, Démobilisation et Réinsertion (DDR) ;
- Le redéploiement de l'administration et la restauration de l'autorité de l'Etat ;
- La réinsertion sociale et le relèvement communautaire ;
- La réconciliation nationale et la cohésion sociale ;
- La Réforme du Secteur de la Sécurité (RSS) ;
- La lutte contre les Armes Légères et de Petit Calibre (ALPC).

Les problématiques se rapportant à ces axes ainsi que les réponses préconisées par les experts du PNUD sont exposées ci-après. Les projets menés sur le terrain au titre du programme post-crise sont totalement en phase avec les orientations gouvernementales.

6.3.2- En matière de DDR

Dans ce domaine, le PNUD a apporté un appui multiple au Gouvernement avant même qu'intervienne l'Accord politique d'Ouagadougou (APO). L'opérationnalité de cet appui s'est renforcée avec la mise en place des bureaux régionaux à Guiglo, Bouaké, Korhogo et Bondoukou. En effet :

- Il s'est impliqué dans la mise en place du cadre institutionnel et dans la formulation du Programme National de Désarmement, de Démobilisation, et de Réinsertion (PNDDR).
- Il a, en collaboration avec plusieurs autres Agences du Système des Nations Unies, supervisé une étude sur le profilage des ex-combattants et des miliciens ciblés par le programme.

- Il a œuvré à renforcer les capacités et la volonté des communautés d'accueil à réintégrer les ex-combattants à travers un appui matériel, la sensibilisation et des initiatives qui favorisent la tolérance et l'acceptation d'autrui.
- Il a, depuis la signature de l'APO, apporté un double appui au niveau technique et matériel aux instances en charge de la mise en œuvre du désarmement et de la démobilisation d'une part et de la réinsertion des ex-combattants d'autre part.

Au titre de ce dernier volet, le PNUD a œuvré à deux niveaux :

- 1°- organisation de séminaires et des ateliers au bénéfice du personnel national chargé de la mise en œuvre de cet axe de sortie de crise ;
- 2°- renforcement des capacités du Centre de Commandement Intégré (CCI) en mettant à sa disposition des experts DDR et des logisticiens et du matériel requis pour l'opérationnalité.

Un appui similaire a été apporté au Programme National de Réinsertion et Réhabilitation Communautaire (PNRRC) dans sa composante "Réinsertion".

6.3.3-En matière de déploiement de l'administration et du rétablissement de l'autorité de l'Etat

Cette composante vise à rétablir et améliorer la gouvernance à travers le redéploiement des personnels administratifs et sociaux et le rétablissement des services correspondants. Il s'agit des agents de l'Etat dans le sens le plus large incluant notamment la santé, la police, la justice, l'enseignement, etc. L'accent mis sur la zone CNO ne signifie pas l'exclusion du reste du pays dont les infrastructures connaissent une dégradation liées au temps et au défaut de maintenance. Le redéploiement comporte une dimension de renforcement des capacités par les ateliers et recyclage, notamment en direction des agents de la sécurité et de la justice.

Il est question notamment de :

- Réhabiliter les bâtiments publics administratifs et résidentiels ;
- Fournir des équipements de base pour leur fonctionnement des services ;
- Renforcer les capacités des populations dans le domaine du civisme et de la citoyenneté.

6.3.4-En matière de réinsertion sociale et relèvement communautaire

La réinsertion est dédiée aux personnes faisant objet de «démobilisation» ou de démantèlement, dont il faut assurer un retour valorisant accepté par la communauté d'accueil. Quant au relèvement, il vise au retour progressif des personnes déplacées dans leurs zones d'origine ou de choix et à l'amélioration durable de leurs conditions de vie et celle des communautés qui les reçoivent. Les moyens envisagés pour y arriver sont les suivants :

- La reconstitution des actifs et du capital de production de bien et de service (agriculture, élevage, pêches, artisanat, commerce, petits métiers) ;
- Le rétablissement de l'accès aux soins de santé et à l'école ;
- La sécurité alimentaire par des actions en faveur de la nutrition y compris par la cantine scolaire ;
- Le rétablissement de la circulation des biens et des personnes, notamment la réhabilitation des pistes rurales pour la desserte des zones agricoles ;
- La facilitation de l'accès au microcrédit et autres mécanismes micro-financiers susceptibles de soutenir la production, avec priorité pour les populations les plus défavorisées ;

- L'appui à la sensibilisation de la population sur la violence dirigée contre les femmes (vcf), et au développement des méthodes de prise en charge médicale, sociale et psychologique ;
- L'appui à la formation technique professionnelle de base en direction des jeunes principalement.

Au niveau de l'éducation, une rentrée scolaire généralisée est envisagée pour octobre 2007. Le renforcement des acquis de la cantine scolaire représente une mesure d'accompagnement de cette reprise, de même que la réhabilitation des locaux. L'amélioration du taux de scolarisation des filles, qui reste inférieur à celui des garçons plus particulièrement dans le nord du pays, est également érigée en objectif prioritaire. Le processus de pérennisation de la cantine scolaire est conçu de façon à constituer le noyau d'un développement communautaire incluant le micro-entreprenariat agricole, la sécurité alimentaire et nutritionnelle, la gouvernance locale et la cohésion sociale.

Le retour des réfugiés se heurte parfois à un problème foncier qui se pose à deux niveaux. Il s'agit de l'occupation de leurs maisons par des combattants ou leurs proches et de l'occupation de leurs exploitations agricoles par des allochtones. Il est question de solliciter l'arbitrage des chefs rebelles, d'une part, et d'encourager la médiation par les responsables locaux des communautés, d'autre part.

6.3.5-En matière de sécurité

Comme pour le DDR, le PNUD est impliqué dans le diagnostic du secteur sécuritaire et dans la définition des actions à mener pour sa restauration, d'abord, et sa réforme, ensuite. Il prend part à l'élaboration d'un cadre d'intervention cohérent, et coordonne les actions des structures nationales concernées de même que celles de leurs partenaires.

Sur le terrain, il est question de :

- Améliorer les compétences et les capacités opérationnelles de la police pour lui permettre de remplir sa mission de sécurisation de la population ;
- Restaurer et réhabiliter les infrastructures d'accueil des postes de police et de gendarmerie en zone cno ;
- Appuyer les autorités et administrations locales, à travers le renforcement de leurs capacités à développer des stratégies locales de sécurité concertées et durables.

6.3.6-En matière d'armes légères et de petit calibre (ALPC)

Le PNUD est, en 2005, l'initiateur d'une première conférence nationale en matière d'ALPC en Côte d'Ivoire. A la suite de cette rencontre un Groupe de travail est constitué pour la mise en œuvre de la Campagne nationale de sensibilisation sur les dangers des ALPC. Le groupe comprend les intervenants institutionnels nationaux, les organisations de la société civile, les partenaires du Système des Nations Unies et les forces impartiales.

Les actions projetées en cette matière sont les suivantes :

- Soutenir le Groupe de travail sur les ALPC ;
- Commanditer une étude pour faire un état des lieux (enquêtes de terrain) sur la prolifération des ALPC en Côte d'Ivoire ;
- Lancer une campagne de sensibilisation contre la prolifération des ALPC ;
- Soutenir la création d'une Commission sur les ALPC en Côte d'Ivoire et contribuer au renforcement de ses capacités ;
- Soutenir la ratification de la convention CEDEAO sur les ALPC et autres textes connexes ;
- Coordonner et harmoniser les actions des organisations de la société civile sur les ALPC et sur la mise en œuvre des programmes d'ecosap au niveau national.

6.3.7-En matière de cohésion sociale et de réconciliation nationale

Les actions envisagées dans ce domaine sont les suivantes :

- Analyser les différents conflits qui sont survenus à différents niveaux au cours des deux dernières décennies, en identifier les causes et les acteurs et en apprécier les solutions apportées et les améliorations possibles ;
- Encourager le développement de stratégies visant les capacités de gestion préventive et de résolution de conflits à l'échelle locale et nationale ;
- Soutenir la sensibilisation et l'information des populations sur la problématique du foncier rural et encourager l'implication des autorités traditionnelles et religieuses dans la conciliation et l'arbitrage en cas de besoin ;
- Appuyer la création de cadres d'expression et des mécanismes de concertation, de consultation et de communication réunissant les autorités et les élus locaux, les chefs traditionnels, chefs religieux et les populations.
- Appuyer la réactivation des mécanismes traditionnels de convivialités en particulier les alliances intra et extra communautaires ;
- Appuyer l'implication des médias de proximité dans la promotion de messages de paix et de cohésion sociale.
- La cohésion sociale resterait un vœu pieux sans le renforcement du sens de la justice et des droits humains. C'est pourquoi parallèlement aux objectifs ci-dessus, il est convenu de :
- Soutenir les structures de la société civile impliquées dans la promotion de l'état de droit, du respect des droits de la personne et du genre ;
- Renforcer la capacité nationale à cerner la problématique vcf afin de permettre aux décideurs de prendre des décisions éclairées en la matière.

En ce qui concerne l'harmonie sociale, le PNUD a, en septembre 2005, organisé un atelier sur le thème : «*Les collectivités territoriales et le processus de cohésion sociale, Perspectives de sortie de crise en Côte d'Ivoire*». L'objectif est d'analyser et d'identifier, avec différents acteurs, les causes et les maux de la déchirure sociale. L'agence est également, en partenariat avec la Chaire UNESCO pour la culture de la paix, commanditaire d'une étude bibliographique réflexive, intitulée : «*Politique générale de réconciliation et de cohésion sociale, Revue de littérature*». Quelques éléments de ses conclusions sont repris dans la section traitant de l'historique de la crise dans le présent rapport (cf. Introduction).

6.4-Les projets conduits par les UOA

6.4.1-Liminaire

Les UOA, basées respectivement à Bouaké, Man, Guiglo et Korhogo, ont en charge de nombreux projets portant sur la prévention et le relèvement, au sujet desquels des précisions sont données plus bas. Certaines de ces actions ont été financées grâce à des fonds provenant du PNUD/BPCR, d'autres l'ont été grâce à des dons provenant de partenaires bilatéraux tels que la Norvège, le Danemark, la France, etc. Le rôle de ces bureaux décentralisés a été celui de coordination, mais aussi de conseil et de suivi auprès des bénéficiaires.

6.4.2- Projets conduits par l'UOA de Korhogo

Le tableau 3 ci-après est suivi de quelques indications sur les résultats physiques obtenus. Des appréciations sont faites quant à la pertinence, l'efficacité/efficience, l'impact et la durabilité relativement aux actions menées. Les commentaires formulés valent pour l'ensemble des UOA.

Tableau 3- Réalisation (période 2008-2011)

Source de financement BCPR									
N°	Titre du projet	Nbre de bénéficiaires			Date de signature de la convention	Localités	Structures d'exécution	Montant payé	
		H	F	TOTAL				1ère tranche	2e tranche
1	Projet de renforcement des capacités des administrations locales en vue de répondre au besoin de relèvement des communautés			Toute la région des savanes	12/2009	Korhogo Ferké	Entreprise ETD	17 245 000	12 535 000
						Boundiali Tengréla			
2	Amélioration des capacités productives des communautés exploitantes du périmètre rizicole de Guenguenereni	115	339	454	09/2009	Boundiali	ONG Terre Nourricière	28 211 000	10 106 000
3	Le projet d'appui à l'auto-emploi et l'insertion socio-économique des jeunes à risques à travers des activités de saponification, d'élevage et de ferronnerie à Odienné.	15	23	38	09/2009	Odienné	ONG OCADCI	15 035 845	7 865 455
4	Projet intégré de production céréalière et maraîchère et d'installation d'une unité de transformation au profit des groupements féminins	-	1800	1800	09/2009	Tengréla	ONG Entente et Développement	21 223 000	11 970 200
5	Projet d'Appui à la Relance des activités socio-économiques des Groupements Féminins (PARGF)	-	765	765	07/2009	Korhogo Ferké	FAO / SCFG	125 223 228	125 223 228

Source de financement									
BCPR									
N°	Titre du projet	Nbre de bénéficiaires			Date de signature de la convention	Localités	Structures d'exécution	Montant payé	
		H	F	TOTAL				1ère tranche	2e tranche
6	Avenant au Projet d'appui à la relance des activités socio-économiques des groupements féminins (PARGF)		765	765	10/2010	Korhogo Ferké	FAO	9 500 000	0
7	Projet de réhabilitation de l'EPP Naguin 1, 2 &3	827	669	1496	06/2010	Korhogo	JRS	18 250 144	15 889 940
8	Projet de réhabilitation du lycée de Ferké	2281	1364	3645	06/2010	Ferké	ANAED	14 978 168	12 200 507
Projet FLT									
9	Projet d'appui à la lutte contre la malnutrition et l'insécurité alimentaire par la consolidation d'activités vivrières et maraîchères à Ferkessédougou. (FLT)	159	791	950	09/2010	Ferké	ANADER Ferké FEDERATION GNOMPININ	13 760 700	45 688 753
10	Soutien à la nutrition et aux moyens d'existence des ménages vulnérables des communautés du nord du pays par la mise en œuvre de PIEN. (FLT)	-	600	600 mères	09/2010	Korhogo Boundiali Tengréla	FAO	0	0
11	Réhabilitation du centre de santé de Badikaha (FLT)			5 000 pers. env. + popul. voisines	09/2010	Badikaha (Tafiré)	PSCF	22 740 125	12 662141

a) Résultats obtenus au niveau de chaque projet

Projet 1 : Equipement des 4 anciennes préfectures de la région des savanes en 1 010 chaises ordinaires et rembourrées; 3 kits de sonorisation installés; 2 salles de réunion ré-opérationnalisées.

Projets 2 : Une retenue d'eau est réhabilitée ; 100 ha de riz emblavés.

Projet 3 : Une bergerie de 50 têtes et 5 poulaillers traditionnels de 40 volailles construits. 4 000 litres d'huile de palme transformés en savon Kabakrou. Du matériel de soudure pour jeunes acquis.

Projet 4 : 12 ha de maraîcher réalisés pour 24 t de légumes produits. 57 ha de riz emblavés.

Projet 5 : 5 magasins et 2 hangars construits ; un puits de type ABI réalisé ; 15 ha d'oignon emblavés pour une production de 200 tonnes.

Projet 6 : Connexion des cinq magasins au réseau électrique.

Projet 7 : EPP Nanguin entièrement réhabilité avec équipement en latrines et en cantine. Construction de deux salles de classe maternelles. Equipement en mobilier (360 tables-bancs, 14 armoires, 12 chaises, 14 bureaux-maitres, 16 tables et 32 bancs pour le réfectoire).

Projet 8 : Réhabilitation des salles et classes et des blocs administratifs. Installation de split dans les salles spécialisées (laboratoires), dans le bureau du proviseur et du censeur. Construction de 2 salles de classe et de 1 bureau.

Projet 9 : Acquisition du matériel de transformation (presseuses, bassines, marmites, tamis, passoires de cuisine). Mise à la disposition de chaque groupement d'un fonds de roulement de 500 000 FCFA. Acquisition des bœufs de culture attelée et matériel agricole d'accompagnement (charrettes, les semoirs, les charrues...). Taurillons en phase de dressage.

Projet 11 : Réhabilitation totale du Centre de santé. Construction d'une cuisine africaine et magasin. Réhabilitation complète de la maternité. Réhabilitation du logement de l'infirmier. Raccordement du centre de santé aux réseaux CIE et SODECI.

b) Commentaires quant à l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité

Il y a, tout d'abord, lieu d'indiquer que les projets ci-dessous peuvent être classés en deux catégories, à savoir :

- Les projets de réhabilitation et d'équipement dans le cadre des services administratifs ou sociaux ;
- Les projets de réhabilitation et d'équipement pour la production de biens.
- La problématique d'appréciation des résultats est plus complexe en ce qui concerne les projets orientés vers la production des biens.

Pertinence

Il faut, tout d'abord, rappeler que, dans l'ensemble, ces projets émanent du choix des bénéficiaires. Ils ne peuvent donc qu'être en adéquation avec leurs besoins. Deuxièmement, ils sont tous articulables avec les axes définis de façon largement participative, en 2008, sous la houlette de la primature. Troisièmement, il n'apparaît pas de distorsion avec les visions régaliennes, également participatives, exprimées *via* le DSRP et les OMD. Les axes dont il est question sont consignés dans l'annexe 6 du présent rapport.

Efficacité/efficience

Dès lors qu'il ne s'agit pas d'apprécier les performances d'un projet particulier mais d'un ensemble, l'**efficacité** est mesurée en rapportant le nombre d'initiatives conduites à leur terme par rapport à l'ensemble. Dans ce cas précis portant sur l'UOA de Korhogo, l'ensemble des actions prévues ont été menées jusqu'au bout.

Au niveau des autres unités, des ratés en réalisation ne sont rapportés que de Guiglo. Dans cette région, deux ponts destinés, chacun, à relier les rives d'une rivière n'ont pu être conduits à terme car

emportés par les pluies avant la fin des travaux. Cet incident soulève la question du **calage** des projets et des activités sur les paramètres environnementaux. Le paramètre le plus important est le climat. Il a une influence considérable sur l'ensemble des activités qui se déroule dans le milieu rural, en particulier le calendrier agricole et les travaux de génie rural.

On sait, par exemple que quelque soit la région en Côte d'Ivoire, il est inopportun de livrer des semences aux paysans après le mois d'août, si ce n'est pour les cultures de contre-saison (riz irrigué et cultures maraîchères) effectuées en octobre-février. De même, il serait risqué, d'entreprendre des travaux de génie rural en septembre, car ce mois constitue un pic pluviométrique partout dans le pays. Il est important que les décideurs intègrent ces contraintes dans la planification tout en ne recherchant pas le **risque** zéro, car une pluie diluvienne peut survenir au moment où on l'attend le moins, notamment.

Si par l'**efficience**, on entend dans ce cas précis, la qualité des travaux, la vérification de ces derniers fut laissée aux soins des structures qui en ont l'expertise. Pour ce qui est des travaux en rapport avec les bâtiments, l'expertise fut recherchée auprès des services locaux du Ministère de la Construction et de l'Urbanisme. S'agissant des travaux portant sur le génie et les techniques ruraux, l'expertise fut recherchée auprès du Ministère des Infrastructures économiques et auprès de l'ANADER. Les visites effectuées sur le terrain par les consultants, dont le compte-rendu est livré dans le chapitre qui suit, ont permis de vérifier le niveau de satisfaction de ceux qui ont bénéficié de ces réalisations.

Impact et durabilité

L'**impact** de ces actions doit être appréhendé en faisant la distinction non seulement entre les types d'initiatives engagées, mais aussi entre les types de bénéficiaires. Dans le cas des ex-combattants, l'impact le plus important était recherché au niveau de la prévention. En effet, étant occupés à une activité aussi autonomisante que rémunératrice, les jeunes démobilisés n'étaient plus disponibles pour se constituer en combattants, directement ou indirectement. C'est ce qui fut observé, sauf que la guerre qui a éclaté suite au contentieux électoral de novembre 2010 n'a pas manqué de timorer ce résultat. A ce jour, il ne semble pas y avoir de statistiques qui permettent d'apprécier l'ampleur de ce recul. Quoi qu'il en soit, de nombreux réinsérés ont bénéficié de capacités techniques dans divers métiers, qu'ils sont en mesure de faire valoir durant toute leur vie.

Que le bénéficiaire soit un ex-combattant ou une quelconque personne vulnérabilisée par la crise, l'activité de production de biens ou de services ne peut s'apprécier à la simple arithmétique des réalisations physiques. On est, en fait, dans le domaine de l'entrepreneuriat où le résultat économique importe davantage que les réalisations physiques. Ce niveau d'évaluation n'a pas été pris en compte dans le pilotage des projets et cette omission doit être considérée comme une faiblesse. On y reviendra en d'autres étapes de l'analyse. Toutefois, il convient de se montrer réaliste, et ne pas penser que ces considérations pouvaient être toutes incorporées dans l'exécution de la mission, dans un contexte où le rôle des intervenants institutionnels s'apparentait à celui des pompiers.

D'après les tableaux 3 à 6, le nombre de bénéficiaires des projets de relèvement est d'environ 385 000. Il peut être réajusté à 400 000 en tenant compte des lacunes statistiques, qui représentent environ 5 % de la population du CNO que l'on peut estimer à 8 millions. Ce taux tombe à 2 % si l'on considère l'ensemble de la population ivoirienne.

Pour mieux apprécier l'incidence des actes posés, il faut aller au-delà la rigueur de l'expression numérique pour prendre en compte les effets d'ordre qualitatif. Il s'agit, notamment : (i) de la capitalisation méthodologique dans les divers domaines d'intervention, (ii) de l'injection de nouvelles capacités techniques dans ces mêmes milieux, (iii) du retour de l'espoir parmi les populations à la seule vue des quelques infrastructures qui sortent des ruines et des Autorités civiles qui réapparaissent dans les différentes localités.

6.4.3-Projets conduits par l'UOA de Bondoukou

Tableau 4- Réalisations (période 2008-2011)

1-Financement PARC									
N	Titre du projet	Localités	Sexe			Structure de réalisation	Financement sollicité	Financement reçu	Statut du projet
			F	H	TOTAL				
<i>Année 2008</i>									
1	Projet de production de riz irrigué groupement WABO de Songori	Songori s/p Bondoukou	83	39	122	ANADER	15 709 000	15 709 000	Clôturé
		SOUS/TOTAL 2008	83	39	122		15 709 000	15 709 000	Clôturé
<i>Année 2009</i>									
2	Projet de réinsertion de 48 jeunes ex-combattants à Bouna	Bouna	15	74	89	EGC	14 989 335	14 989 335	Clôturé
3	Appui à l'installation d'un moulin à céréales et de 02 presses à Karité par Association pour l'Evolution de la Femme Artisane de Bouna (AEFAB)	Bouna	350	2	352	ARK	11 967 731	11 967 731	Clôturé
4	Réalisation d'une micro-industrie de fabrication de savon (Savon Etoile) de Bondoukou par le Groupement DINGUESS	Bondoukou	15	15	30	ONG NOTRE GRENIER	8 201 225	8 201 225	Clôturé
5	Projet de réhabilitation des infrastructures communautaires éducatives dans la région du Zanzan	Bondoukou)	766	848	1614	ONG SOLEIL LEVANT	34 442 250	34 442 250	Clôturé

1-Financement PARC									
N	Titre du projet	Localités	Sexe			Structure de réalisation	Financement sollicité	Financement reçu	Statut du projet
			F	H	TOTAL				
6	Projet d'appui à la réparation de 100 pompes dans 100 villages du Département de Bouna	Bouna, Doropo, Téhini (100 villages)	40690	37560	78250	ONG ARK	18 438 800	18 438 800	Clôturé
7	Projet de promotion à l'auto-emploi des femmes et à l'insertion des jeunes de Bouna	Bouna (Konkpétéon, Kapardouo, Yordidouo, Siyaléduo)	300	100	400	ONG CARITAS	15 811 100	12 084 300	En cours
8	Projet de promotion à l'auto-emploi et à l'insertion des jeunes dans la région du Zanzan	Bondoukou	57	60	117	ONG NOTRE GRENIER	9 769 988	8 753 913	En cours
9	Projet d'autopromotion des jeunes dans la région du Zanzan	Bondoukou-	75	150	225	BFGD	79 014 900	79 014 900	Clôturé
10	Promotion à l'auto-emploi et à l'insertion des jeunes dans la Région du Zanzan	Bondoukou	16	44	60	EGC	27 045 745	27 045 745	Clôturé
11	Mise en valeur de 15 Ha de terre par la production de maïs par les membres du groupement AFEC ND de Bondoukou	Bondoukou	15	0	15	ANADER	7 242 125	7 242 125	Clôturé
12	Exploitation d'une ferme avicole de 1000 têtes de poules pondeuses par 15 jeunes à risque à Zéré S/Préfecture de Tabagne	Bondoukou	4	11	15	ANADER	7 242 700	7 242 700	Clôturé
		SOUS/TOTAL 2009	42303	38864	81167		234 165 899	229 423 024	
<i>Année 2010</i>									

1-Financement PARC									
N	Titre du projet	Localités	Sexe			Structure de réalisation	Financement sollicité	Financement reçu	Statut du projet
			F	H	TOTAL				
13	Renforcement d'une activité de salon de coiffure	Bondoukou	0	6	6	ANADER	2 898 000	8 205 000	Clôturé
14	Projet d'aménagement d'un restaurant	Bondoukou	2	9	11	ANADER	5 307 000		Clôturé
15	Projet d'appui aux activités de nutrition communautaire et de surveillance nutritionnelle à base communautaire dans 20 villages de département de Bouna	Bouna	2 660	2 440	5 100	ARK	21 763 000	14 233 000	En cours
16	Projet d'encadrement et de production de 95 ha de riz de bas-fond par 271 exploitants des départements de Tanda/Koun-fao/Transua/Sandegue	Tanda-Koun-fao-Transua-Sandegue	55	216	271	ANADER Tanda	45 126 310	35 048 000	En cours
17	Réhabilitation de 100 pompes d'hydraulique villageoise de 60 villages dans la zone frontalière Côte d'Ivoire/ Ghana de la Région de Zanzan	Région du Zanzan	19665	16706	38371	CIBES	29 308 886	20 516 219	En cours
		SOUS TOTAL 2010					104 403 196	78 002 219	
2- Financement Basket Funds - Année 2011									
18	Projet de réhabilitation du bloc opératoire de l'Hôpital Général de Bouna	Bouna			255,835	ONG IFC (Initiative pour la Formation à la Citoyenneté)	10 778 700	8 622 960	En cours

6.4.4-Projets conduits par l'UOA de Bouaké

N°	Titre du projet	Localités	Structure de réalisation	Financement sollicité	Financement reçu	Nombre de bénéficiaires directes			Source de financement	Statut des projets
						F cfa				
1	Projet de développement de la riziculture en vue de la lutte contre la pénurie alimentaire à Kongodékro	Kongodékro (Bouaké)	MUDEK	9 935 500	9 935 500	30	40	70	Fonds Danemark	Clôturé
2	Projet d'appui à la l'insertion économique des femmes du milieu rural, affectées par la guerre dans la commune de Bouaké	Bouaké	ONG Espoir-Vie	8 287 650	8 287 650		360	360	Fonds Danemark	Clôturé
3	Projet d'appui à la réinsertion socio-économique de 15 ex-combattants dans le domaine de la riziculture	Katiola	CORIZCENTRE de Katiola	7 783 600	7 783 600	15		15	Fonds Danemark	Clôturé
4	Projet pilote de prise en charge des ex-combattants handicapés de la zone 3	Bouaké	ONG Vivre Debout ONG Espoir-Vie	28 675 500	28 675 500	57		57	Fonds Danemark	Clôturé

5	Réinsertion directe de 207 ex-combattants démobilisés des Forces Armées des Forces Nouvelles en zone CNO	Bouaké	PNRRC	70 000 000	70 000 000	207		207	Fonds Danemark	Clôturé
6	Projet de réhabilitation d'infrastructures communautaires pour la redynamisation des activités agropastorales et scolaires de Darakokaha dans la Sous Préfecture de Fronan	Fronan (Katiola)	ANADER Katiola	44 437 565	44 437 565	965	1035	2000	BCPR	Clôturé
7	Projet d'appui au renforcement des capacités de l'administration en vue de répondre aux besoins de relèvement communautaire	Bouaké	INFO'BUR Consulting S/C Préfecture Bouaké	17 800 000	17 800 000	20	5	25	BCPR	Clôturé
8	Projet de relance des activités de pêche des jeunes du village de Toumodi Sakassou dans le département de Sakassou	Sakassou	ANADER Sakassou	22 284 560	22 284 560	50		50	BCPR	Clôturé
9	Projet de réhabilitation du marché de N'dakro et de soutien aux activités commerciales des femmes	Bouaké	OIC-CI	75 325 817	75 325 817		150	150	BCPR	Clôturé

10	Projet d'appui à la réinsertion de 700 ex-combattants et jeunes associées au conflit en zone CNO	Bouaké Katiola	OIC-CI	532 562 235	532 562 235	559	141	700	Fonds Coopération Française	Clôturé
11	Formation des jeunes à risques aux métiers du bâtiment	Djébonoua (Bouaké)	ONG Habitat pour l'Humanité	30 000 000	30 000 000	45	5	50	Fonds Norvège	Clôturé
12	Projet d'appui à l'insertion de 75 jeunes dans neuf corps de métiers dans la commune de Bouaké	Bouaké	ONG Maison de l'Enfance	21 150 200	21 150 200	75		75	Fonds Norvège	Clôturé
13	Création d'une ferme avicole	Bouaké	ONG Bouaké Eveil	11 865 500	11 865 500	10	23	33	Fonds Norvège	Clôturé
14	Culture maraîchère à Bouaké	Bouaké	ONG PAIPS	5 013 630	5 013 630	21	9	30	Fonds Norvège	Clôturé
15	Projet d'insertion professionnelle des jeunes en situation difficile affectés par la guerre	Bouaké	ONG Espoir-Vie	25 830 000	25 830 000	30	50	80	Fonds Norvège	Clôturé
16	Projet d'intégration économique et sociale de 100 jeunes garçons et filles vulnérables dans la Vallée du Bandama	Bouaké	ONG OAP	15 027 600	15 027 600	65	35	100	Fonds Norvège	Clôturé
17	Projet d'appui à l'insertion socio-économique de 100	Bouaké	ONG AIP	14 784 985	4 784 985	78	22	100	Fonds Norvège	Clôturé

	jeunes par la mise en place et la commercialisation de cultures maraichères									
18	Projet pilote de promotion de l'auto-emploi et du travail indépendant	Bouaké	CIPEJE	127 993 450	127 993 450	73	28	101	Royaume d'Espagne	En cours
19	Projet de production et de commercialisation du riz Nerica dans 10 villages du département de Sakassou	Sakassou	ANADER Sakassou	45 171 460	45 171 460	191	318	509	FLT	En cours
20	Projet d'appui à la prise en charge socio-économique et à la réhabilitation psychosociale de 554 femmes et jeunes rendus vulnérables du fait du VIH/Sida et des Violences Basées sur le Genre à Bouaké, Brobo, Béoumi et Katiola	Bouaké, Brobo, Béoumi, Sakassou	-ONGs OIS Afrique, -Bouaké Eveil	90 000 000	90 000 000		554	554	FLT	En cours
		MONTANT TOTAL		1 203 929 252	940 764 342	2491	2775	5 266		

6.4.5-Projets conduits par l'UOA de Guiglo

Tableau 5 - Réalisations (période 2008-2011)

Financement BCPR								
N°	Titre du projet	Localités	Structure de réalisation	Type et nombre de bénéficiaires			Coût total du projet EN FCFA	Statut du projet
				H	F	TOTAL		
<i>Année 2009</i>								
1	Projet d'appui à l'installation des 47 bénéficiaires du centre de formation aux métiers de la couture, la coiffure et la pâtisserie de Guiglo	Guiglo	ONG AWECO	0	47	47	18 912 492	Achevé
2	Projet d'appui à la relance des activités d'élevage des poulets de chairs des femmes de l'Association EMA de Facobly	Facobly	E.M.A des femmes de Facobly	0	49	49	6 116 000	Achevé
3	Projet d'appui à l'insertion socio-économique de 100 jeunes retournés dans le village de Béoué-Zagna (Bangolo) à travers l'élevage de pondeuses	Bangolo	ONG DOULOS INTERNATIONAL	50	50	100	9 911 670	Achevé
4	Projet d'appui à la réhabilitation de deux foyers du Lycée Moderne de Guiglo	Guiglo	Comité de Gestion (COGES)	2 600	2500	5 100	4 618 960	Achevé
5	Projet d'appui à la production et à la commercialisation d'arachide dans la Sous-préfecture de Gonaté (Daloa)	Daloa (Gonaté)	ONG RIFFA (Réseau International des Femmes pour les Actions Affirmatives)	20	20	40	16 164 000	Achevé
6	Projet d'appui à la production et à la commercialisation de l'huile de palme et de savons au profit de 150 femmes de Zélé à Man	Man	ONG ODAFEM	0	150	150	16 745 000	Achevé

Financement BCPR								
N°	Titre du projet	Localités	Structure de réalisation	Type et nombre de bénéficiaires			Coût total du projet	Statut du projet
				H	F	TOTAL	EN FCFA	
7	Projet d'appui au Centre de formation NDI de Man en vue de la réinsertion des jeunes filles	Man	CFFNDI (Centre de Formation Féminine Notre Dame de l'Incarnation)	0	60	60	16 403 700	Achevé
8	Projet d'appui à la réhabilitation de l'école primaire publique de Guinglo-Guézon 1 dans la Sous-préfecture de Kouibly	Kouibly	Caritas Man (DAPH)	200	200	400	9 550 140	Achevé
9	Projet d'appui à la construction de la clôture et d'un château d'eau de la S/préfecture et de la résidence du Sous-préfet de Zéaglo	Bloléquin	Caritas Guiglo	13 750	13 750	27 500	50 870 459	Achevé
10	Projet d'appui à la production et à la commercialisation de produits maraîchers dans la commune de Guiglo	Guiglo	ONG FLAVIE	7	23	30	4 294 000	Achevé
11	Projet d'appui à la production et à la commercialisation de porcs de type engraisseur à Bianhitouo dans le département de Zouan Hounien	Zouan Hounien	ONG PAHO	0	35	35	8 210 000	En cours
12	Projet d'appui à la relance des activités de production de riz et d'élevage de poulets de chairs des aveugles et malvoyants du Département de Danané	Danané	ONG OCPAM	69	31	100	11 454 900	En cours
13	Projet d'appui à la consolidation des activités des femmes de Déglayogouin et Douagouin par la production et la commercialisation de lapins	S/P Man	ONG PHADR-CI		245	245	4 606 150	Achevé
14	Projet d'appui à la réhabilitation et à l'approvisionnement de la ferme FOTAMANA de Goya 1 dans la commune de	Guiglo Commune	Association FOTAMANA	30	23	53	5 898 400	Achevé

Financement BCPR								
N°	Titre du projet	Localités	Structure de réalisation	Type et nombre de bénéficiaires			Coût total du projet	Statut du projet
				H	F	TOTAL	EN FCFA	
	Guiglo							
15	Projet d'appui à la construction de 04 bornes fontaines pour l'alimentation en eau potable au quartier Niela dans la commune de Guiglo	Guiglo	Société SOPRESCIA	3 070	3 000	6 070	11 645 757	En cours
16	Projet d'appui à la production et à la commercialisation d'huile de palme au profit de 80 femmes de Gongouiné 2	Commune de Man	ONG IFS		80	80	7 930 000	En cours
17	Projet d'appui à la production et à la commercialisation de porcs de type engraisseurs à Kpampoupleu dans s/préfecture de Sangouiné	Sangouiné	ONG FOI &VIE		40	40	8 210 000	Achevé
<i>Année2008</i>								
1	Projet d'appui à la formation et à l'installation de 50 femmes aux métiers de la couture, la coiffure et la pâtisserie dans la commune de Guiglo	Guiglo	ONG AWECO	0	50	50	22 880 166	Achevé
2	Appui à la production et à la commercialisation de savon artisanaux au profit du groupement "SAWA" des femmes de Bloléquin	Bloléquin	OVDL	0	35	35	10 237 000	Achevé
3	Projet d'appui à l'assainissement et l'insertion de 20 jeunes vulnérables de la Commune de Guiglo	Guiglo	Mairie de Guiglo	20	0	100	18 011 550	Achevé
4	Projet d'appui à la relance des activités de production des populations retournées dans les villages de Bloléquin	Bloléquin	MUDESSA	2 600	2500	5 100	27 924 584	En cours

N°	Titre du projet	Lieu	Partenaires d'exécution	Bénéficiaires directs			Bénéficiaires indirects	Montant sollicité (FCFA)	Contribution bénéficiaires (FCFA)	Coût Total du projet (FCFA)	Durée du projet	Décision du Comité
1	Projet AGIR « Action Génératrice d'Initiative pour le Relèvement Précoce »	S/P Zagné et Taï	DRC	415	37	452	2 260	59 139 950	27 494 260	86 634 230	18 mois	Approuvé
2	Projet d'appui à la consolidation et la capitalisation des actions humanitaires en faveur de la réintégration durable et pacifique des personnes déplacées et réintégrées à l'Ouest de la Côte d'Ivoire	Dpt Bangolo, Kouibly Duékoué	IRC	4 120	1 907	6 027	40 482	50 782 186	34 367 577	85 149 763	12 mois	Approuvé

6.4.6-Prise en compte de l'aspect «genre»

Apprécié à partir des statistiques de participation aux projets, le différentiel de taux de présence dans les projets ne s'avère pas important selon le sexe, que ce soit au niveau de l'ensemble ou au niveau des UOA prises individuellement. Seule l'UOA de Korhogo se démarque, avec un taux de présence des femmes qui est un peu plus que le double de celui des hommes (68 % contre 32 %). Cela s'explique par l'existence de projets exclusivement dédiés aux femmes et dont les effectifs dépassent parfois 1 000 membres. La figure 5 illustre la participation de la population aux projets selon le genre.

Dans le cadre des projets pilotés par les UOA, il ne semble pas, que la question de violence dirigée contre les femmes, qui revient de façon récurrente dans les Prodoc, ait été prise en compte. Il est d'ailleurs à craindre que, évoquée aussi globalement, elle risque de ne pas faire ressortir suffisamment certains de ses aspects les plus oppressifs tels que les mutilations génitales, l'accès inégal à l'héritage, la dépossession par la belle-famille en cas décès du mari, le sort des filles mères, etc.

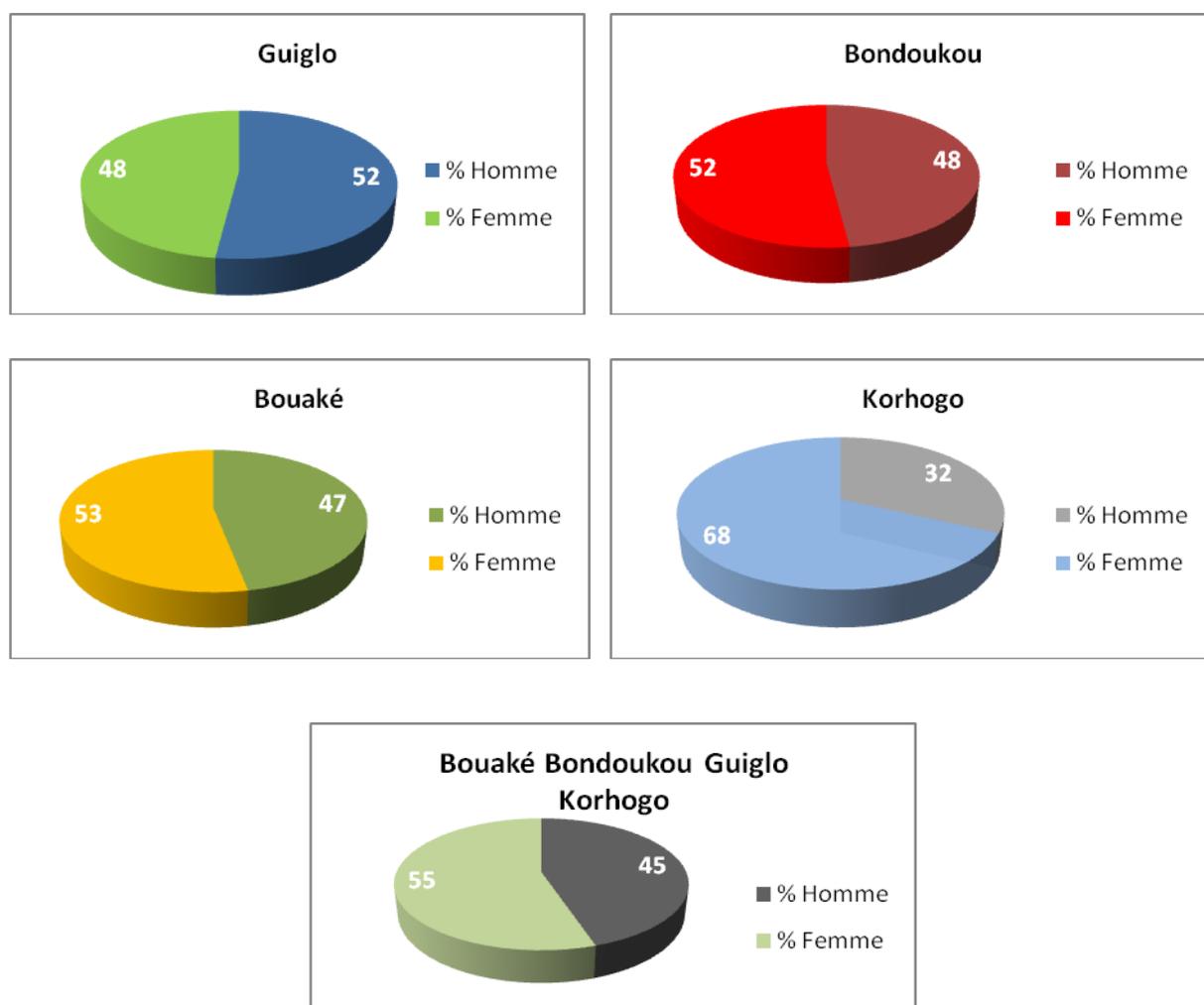


Figure 5 Ratio Hommes/Femmes dans les projets

7-Les visites de terrain

7.1-Généralités

Les visites de terrain ont été effectuées dans le Centre et le Nord du Pays. Les acteurs à la base, y compris les autorités administratives locales, ont été rencontrés. Pour ces dernières, il s'agit de responsables au niveau de Préfectures et Sous-préfectures, de Mairies et de Conseils généraux. Dans le cas du département de Bouaké, le Conseil général n'est pas encore de retour en ce mois de juillet 2010.

Tableau 6- Projets visités au Centre et au Nord de la Côte d'Ivoire

Centre		
<i>Nom du projet</i>	<i>Localisation</i>	<i>Bénéficiaires</i>
projet de réhabilitation d'infrastructures communautaires pour la redynamisation des activités agropastorales et scolaires de Darakokaha dans la sous-préfecture de Fronan (Katiola)	Village de Darakokaha	Village de Darakokaha
Projet de réhabilitation du marché de N'dakro et de soutien aux activités commerciales des femmes	Ville de Bouaké Quartier N'dakro	Commerçantes en produits vivriers de N'dakro
Projet d'appui au renforcement des capacités de l'administration en vue de répondre aux besoins de relèvement communautaire	Ville de Bouaké	Commissariat de police
Projet d'appui à l'insertion de 75 jeunes dans neuf corps de métiers dans la commune de Bouaké	Commune de Bouaké	Ex-combattants
Projet d'appui à la réinsertion de 700 ex-combattants et jeunes associés au conflit en zone CNO	Zone CNO	Ex-combattants et jeunes à risque
Nord		
<i>Nom du projet</i>	<i>Localisation</i>	<i>Bénéficiaires</i>
Projet de renforcement des capacités de l'administration locale en vue de répondre au besoin de relèvement des communautés	Korhogo	Préfecture
Projet de réhabilitation du site de production et d'exposition de Ouaraniéné	Banlieue de Korhogo	Tisserands
Projet d'appui à la relance des activités socio-économiques des groupements féminins (PARGF) à Korhogo (et Ferkessedougou)	Korhogo	Productrices du beurre de karité
Projet de réhabilitation de Groupe scolaire Naguin	Ville de Korhogo	Système éducatif
Amélioration des capacités productives des communautés exploitantes du périmètre rizicole de Guenguéréni	A 10 km de Boundiali	Riziculteurs

Au Centre, les réalisations ont été visitées dans la ville de Bouaké et à Fronan qui est une sous-préfecture du département de Katiola. Au Nord, elles ont été passées en revue à Korhogo et à Boundiali. De ces visites, nous présentons une synthèse unique. Le tableau 7 donne de détails sur les projets visités par les consultants. Il s'agit de projets arrivés tous à terme. Relativement à l'exécution des activités programmées, les images prises en vue d'illustrer les actions sont consignées dans l'annexe 11.

Cet échantillonnage des réalisations visitées couvre, *grosso modo*, l'ensemble de domaines d'intervention du PNUD en matière d'appui au programme gouvernemental post-crise, à savoir : a) la cohésion sociale, b) la démobilisation/désarmement/réinsertion, c) le redéploiement de l'administration, d) le retour des personnes déplacées et e) la réhabilitation communautaire. Qualitativement, il peut être considéré comme représentatif. Du point de vue quantitatif, il est le complément des échanges que nous avons eus avec les acteurs institutionnels.

7.2-Résultat des échanges avec les acteurs rencontrés et constats

7.2.1-Caractère participatif du programme en cours

Dans l'ensemble, les bénéficiaires directs des projets n'ont pas de remarques à formuler quant au caractère participatif du programme, car les projets qu'ils mènent sont les résultats des démarches qu'ils ont eux-mêmes effectuées auprès du PNUD. Des comités de sélection de projets constitués localement procèdent à l'examen des dossiers soumis pour en tirer un nombre qui soit en phase avec les fonds disponibles. Seuls les projets qui reviennent aux ex-combattants n'obéissent pas à cette démarche ascendante. Deux raisons l'expliquent : d'abord il faut agir vite car il y a un calendrier à respecter ; ensuite les hommes en armes concernés ne constituent pas des communautés susceptibles de se constituer en entités morales. Cela n'empêche que les initiatives vues sur le terrain apparaissent viables à en juger à leur état actuel.

Dans la zone Centre, les structures d'exécution des projets avec lesquels les échanges ont eu lieu sont : l'ANADER, Bouaké Vert (ONG) et Conseil Général des Jeunes.

En zone Nord, les échanges ont eu lieu avec plusieurs structures intervenantes à Korhogo. Il s'agit de : OSD, MEMPD, Caritas BDPH, Femmes de Salem, UVICOSA, Grenier Inter, ETM, RALSIK, ANAED, ARK, CARE et *Save the Children*. A Boundiali, un entretien a eu lieu avec l'ONG Notre Terre Nourricière (NTN).

7.2.2-Satisfaction par rapport aux appuis apportés

Dans le domaine de la restauration des infrastructures, les bénéficiaires reconnaissent qu'il s'agit pour eux d'une sorte de résurrection, car c'est grâce à ce programme qu'ils ont pu reprendre les activités. D'une part, les mères et pères de famille peuvent de nouveau faire vivre leurs familles et, d'autre part, les autorités peuvent de nouveau assurer des services à leurs administrés. Mais, dans l'ensemble, on sent encore un besoin d'appui extérieur, plus en termes d'encadrement qu'en apport de ressources.

7.2.3-Coordination des activités et partenariat

Les visites sur le terrain nous ont permis d'être témoins de l'effort de coordination de l'ensemble des activités conduites par les agences des Nations Unies, par l'entremise des responsables des Unités d'Appui Opérationnelles. On note une forte volonté de concertation avec les acteurs nationaux aussi bien au niveau de l'administration qu'au niveau des communautés et des ONG. Cet engagement a pu être apprécié en participant à des «brainstormings» présidés par les Coordonnateurs des Sous-Bureaux à Bouaké et à Korhogo respectivement.

Il ressort de ces échanges que les structures administratives ne sont pas encore dans une position de partenaires ayant du répondant, mais restent au contraire dans un état de manque qui limite leur opérationnalité. De leur côté, les ONG locales intéressées par le partenariat éprouvent des difficultés à répondre aux exigences des agences des Nations Unies en matière de capacités techniques, managériales et infrastructurelles.

La coordination fut, précédemment, assurée par le Bureau de la Coordination des Affaires Humanitaires des Nations Unies (OCHA) qui, en amorçant son retrait en 2009, l'a transmise aux UOA/UPC. La toute récente nomination des "Analystes à la Coordination" chargés de cet aspect, répond à un besoin fondamental qui se situe au-delà des sollicitations d'urgence.

7.2.4-Effets et impact du programme

L'une des choses qui frappent le plus, au contact du terrain, c'est la diversité des secteurs d'intervention. Dans la plupart des cas, les effets et les impacts sont multiples.

La réhabilitation de la Préfecture de Korhogo et son rééquipement en mobilier a, par exemple, permis :

- l'autonomie du préfet en matière de réunion ;
- l'intensification des rencontres du préfet avec les administrés ;
- l'accroissement des services rendus aux administrés ;
- l'amélioration du rapport de confiance avec les partenaires extérieurs.

S'agissant de la réhabilitation du Groupe scolaire Naguin, dans la ville de Korhogo, sa réalisation a permis de doubler les effectifs scolaires par rapport à la période précédente. Mais aussi, les instituteurs qui hésitaient à regagner leur poste se sont résolus à rentrer, encouragés par le nouveau cadre globalement attrayant. Les petites infrastructures d'accompagnement, telles que les latrines et la cantine scolaire ont des effets et des impacts additionnels bien appréciés par la communauté scolaire.

Dans le cas de la réhabilitation du marché de N'dakro (ville de Bouaké), non seulement, il y a eu la reprise de l'activité commerçante des femmes, mais aussi :

- L'origine multiethnique de celles-ci a contribué à recréer la convivialité intercommunautaire ;
- La réouverture du site a eu "l'effet d'appel d'air" en déterminant les déplacés à retourner à leurs lieux de départ ;
- L'infrastructure, qui est un point d'attraction pour les petits métiers, joue aussi un rôle de création indirecte d'emplois dans les domaines de la couture, de la coiffure, etc.

A Boundiali, le renforcement des capacités productives de la coopérative rizicole Pidjonon représente un cas remarquable de contribution à la relance du secteur rizicole qui est une priorité de la sécurité alimentaire nationale. Les revenus obtenus par les riziculteurs, à majorité féminins, ont permis d'améliorer le cadre de vie par une construction de maisons plus confortables et par l'acquisition de moyens de locomotion (vélos, motos). Conformément à une coutume répandue en région des savanes, les rizicultrices investissent beaucoup dans la scolarisation des enfants. L'appui apporté à ces producteurs agricoles se distingue par la prise en compte de la chaîne de production dans ses volets "culture et transformation". En effet, l'usinage du riz représente une valeur ajoutée sans laquelle le secteur de production peut encourir un manque de viabilité. Le riz commercial, qui en l'occurrence est vendu à 300 f cfa le kilo, apparaît tout à fait compétitif sur le marché ivoirien de cette céréale.

A Fronan (Katiola), l'enveloppe financière du programme, relativement modeste (45 187 565 f cfa), a impulsé des initiatives dans un large spectre de la vie communautaire, allant de l'agriculture/élevage à l'hydraulique villageoise en passant par l'éducation et la nutrition. La réhabilitation d'un barrage agropastoral et la mise en place d'un pâturage amélioré ont permis de rapprocher les agriculteurs et les éleveurs, dont la cohabitation est, de façon récurrente, mis à mal par les dégâts des bovins sur les cultures. La mobilisation associative des agriculteurs pour l'approvisionnement de la cantine scolaire est aussi un élément de cohésion, dès lors que toutes les ethnies de la localité s'y retrouvent. La visite de ces réalisations par la mission fut une remarquable occasion de relever l'importance que revêt l'implication de l'autorité administrative, en l'occurrence le sous-préfet, dans la dynamique d'exécution des initiatives de développement au niveau communautaire.

Nonobstant l'importance des apports du programme en termes de relèvement, les besoins restent énormes à la base, aussi bien dans le domaine administratif que dans le domaine social. L'on sait, d'ailleurs, que l'état de pauvreté du CNO s'est subitement aggravé avec l'éclatement de la crise postélectorale qui a entraîné :

- L'arrêt des échanges économiques entre le Nord et le Sud ;
- L'arrêt de l'activité bancaire ;
- La recrudescence de l'insécurité ;
- Le pillage et la destruction des biens publics et privés ;
- Le reflux vers le Centre, le Nord et l'Est de populations fuyant Abidjan pour regagner leurs régions d'origine.

7.2.5-Recherche d'efficience et de visibilité

L'efficience, dont il est question est celle portant sur l'organisation interne du programme sur le terrain. Elle ne s'applique pas aux projets, dont l'appréciation est fournie par le questionnaire que nous avons utilisé dans les rencontres avec les différents acteurs.

A cet égard, nous voudrions souligner la pertinence de l'initiative qui consiste à regrouper le personnel déconcentré du PNUD sur un site unique et à y convier les collègues des autres agences des Nations unies. Non seulement, ce partage de locaux représente de substantielles économies financières en termes de coût de structures, mais elles offrent aussi une facilité d'échanges de données techniques et d'informations entre les équipes. Il en résulte des synergies unanimement appréciées. La relation de

proximité avec les autorités locales et avec les organisations communautaires, représente un atout majeur pour une meilleure appréhension de la demande des populations en matière de développement.

Les pancartes implantées à chaque site du projet permettent aux populations locales de prendre connaissance du PNUD et d'aller vers ses représentants régionaux. Cependant, l'habitude prise de désigner cette agence par son sigle anglais "UNDP", semble être porteuse de confusion dans un pays notamment francophone. Par ailleurs, les médias de proximité comme moyen d'ouverture au public, restent sous-exploités. La situation ne semble pas très différente en ce qui concerne les médias centraux publics et privés.

7.2.6-Durabilité appréciée à travers les actions visitées

La durabilité des actions visitées est appréhendée à travers deux aspects, à savoir :

- La maîtrise technique de l'activité par les bénéficiaires ;
- La maîtrise des chaînes des valeurs de l'activité par les bénéficiaires.

Dans l'ensemble, les bénéficiaires ont reçu une formation technique et comptable (comptabilité simplifiée) en vue de leur conférer les rudiments nécessaires à l'entrepreneuriat. Ce renforcement de base est complété par les appuis permanents apportés par les structures d'encadrement contractuels fournies par le PNUD durant la période couverte par le projet. A la fin des conventions, les bénéficiaires sont censés disposer de capacités leur permettant d'évoluer de façon autonome.

Sur cet aspect, huit observations peuvent être formulées :

- Si le renforcement de capacités des bénéficiaires est dans l'ensemble effectif sur le plan technique, il ne semble pas en être de même sur le plan de la gestion qui peine à sortir de l'empirisme perçu comme inséparable de l'informel.
- Certains projets comportent des aspects techniques pointus non abordés au cours des ateliers de formation, et qui, parfois, dépassent la compétence des techniciens chargés de l'encadrement eux-mêmes. On a pu le constater auprès des riziculteurs de la coopérative Pidjonon de Boundiali, dont l'application des fertilisants reste un domaine non maîtrisé malgré la longue expérience qu'ils ont en culture du riz. Un constat identique se dégage de l'examen du processus d'extraction du beurre de karité par les femmes de la coopérative Tchéréminin à Korhogo. Ces dernières ont dû abandonner une partie des outils de la chaîne mécanique d'extraction financée par le projet, pour en revenir au simple usage de la main. Dans les deux cas, il s'agit de questions relevant de la recherche-développement, dont la prise en charge requiert une expertise de très haut niveau. Celle-ci ne peut provenir que de l'extérieur, sous forme de consultation spécialisée. La recherche-développement, est certes la technique, mais c'est aussi la méthode.
- L'octroi d'aide crée parfois chez les bénéficiaires, un esprit de dépendance, tuant l'aptitude à l'anticipation des problèmes techniques et organisationnels inévitables en entrepreneuriat. Ce handicap devrait figurer dans les analyses participatives qui accompagnent la formulation des projets et dans les modules de renforcement de capacités. Il est frappant de voir comment une école à peine rénovée peut se retrouver sous l'assaut d'une érosion, qui à nouveau en dénude les fondations et en ravine la cour intérieure, sous l'œil impassible de ceux qui en ont la charge.
- Dans les projets de production des biens, qui relèvent généralement de l'agriculture et de l'artisanat, la question d'écoulement des produits reste peu abordée et semble constituer le

point le plus sensible de la durabilité des initiatives. Cette problématique relève également de la recherche-développement qui en est d'ailleurs une émanation. Elle se pose avec plus d'acuité que les questions évoquées plus haut, portant sur les phases de production et de transformation.

- L'artisanat ivoirien possède un savoir-faire remarquable, capable de fournir des solutions de qualité et bon marché à des questions de pièces de rechanges et de modifications adaptatives et même de conceptions totalement novatrices. Ce secteur, insuffisamment connu, n'est pas sollicité à la hauteur de ses capacités. Cette opportunité mérite d'être intégrée dans les stratégies de développement au-delà des situations relevant de l'urgence. A Boundiali, la mission a pu être le témoin d'une prestation des artisans locaux, qui ont pu éviter à la coopérative Pidjonon l'arrêt de sa mini-rizerie, en reproduisant une pièce introuvable auprès des services après-vente.
- Quel que soit l'état de l'environnement social, les projets ayant pour objectif l'intégration des couches sociales vulnérables (jeunes, femmes, handicapés, démobilisés) souffrent de ne pas reposer sur une connaissance formelle des opportunités existantes en fonction des secteurs d'activité et des régions. Il s'agit de s'appuyer sur une sorte de guide micro-entrepreneurial qui serait remis à jour de manière périodique. Il est évident qu'un tel outil ne peut être produit en temps utile lorsqu'il est question de faire face à des situations d'urgence, comme ce fut le cas avec le Programme Post-Crise.
- La référence à l'institution micro-financière reste faible dans la mise en œuvre et l'exécution des projets. Toujours est-il qu'elle reste le dispositif financier dédié à ce genre d'entrepreneuriat, bien indiqué pour relayer les aides au développement conventionnel. L'analphabétisme et l'inexpérience d'une part, et l'environnement économiquement défavorable dans lequel les projets ont été élaborés, d'autre part, semblent être les obstacles principaux.
- La pertinence du choix de la structure d'exécution du projet et d'encadrement des bénéficiaires apparaît déterminante pour la réussite. A cet égard, la non-représentation sur le terrain et la lourdeur administrative sont, chacune, des handicaps suffisamment lourds de conséquence pour constituer des motifs d'élimination au moment du choix des partenaires à ce chapitre.

8-Les conclusions

8.1-Aspect méthodologique

Le Programme de sortie de crise a, pour le PNUD, constitué une occasion de conforter sa position de partenaire privilégié de l'Etat de Côte d'Ivoire, apportant des appuis très variés dans les domaines politique, économique et social. Cette assistance, bien appréciée par le pays-hôte, repose entre autres sur un personnel international très expérimenté et sur un personnel local constitué à travers un système de recrutement hautement sélectif. Un renforcement des capacités permanent dans les domaines de pointe au bénéfice aussi bien des FTA (Fixed Term Appointment) que des SC (Service contract) peut faire de cette ressource un précieux pôle d'excellence et de référence pour la contrepartie nationale institutionnelle.

Le PNUD fait montre d'un souci constant de cadrage de ses appuis institutionnels avec les besoins du pays-hôte, en établissant des plans d'action et des programmes de coopération concertés. Si l'on part rétrospectivement de 2002, année du déclenchement de la crise politico-militaire en Côte d'Ivoire, l'on peut vérifier que le Plan d'Action du Programme Pays 2009-2013 (CPAP), le Programme de Coopération Côte d'Ivoire/PNUD 2009-2013, le Plan Cadre des Nations Unies pour le Développement (UNDAF) Côte d'Ivoire 2009-2013, le Programme de Coopération Côte d'Ivoire/PNUD 2007-2008 ainsi que le Programme de Coopération Côte d'Ivoire/PNUD 2003-2007 cadrent parfaitement avec les orientations gouvernementales en matière de développement. Celles-ci ont, pour support, le Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP), qui lui-même traduit la volonté de l'Etat à réaliser, à l'horizon 2015, les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD). Sur ce cadrage, repose la pertinence des appuis apportés par l'agence onusienne à la Côte d'Ivoire.

Dans le cadre du Programme de Sortie de Crise, le PNUD a gardé sa ligne directrice en matière de coopération. Tout en poursuivant ses interventions traditionnelles portant entre autres sur la «pauvreté» et «la gouvernance», il a renforcé son rôle en coordination, en collecte de fonds, en renforcement des capacités et étendu son domaine d'intervention en se dotant d'une Unité spéciale (UPC) dédiée à la Prévention et au Relèvement. Cette unité a fonctionné grâce aux fonds provenant du réseau PNUD évoqué plus haut, plus précisément de son maillon constitué par le BPCR.

L'appui opérationnel au PSC par le PNUD est apporté selon trois échelons. Le premier est celui qui consiste à assister les acteurs nationaux par la seule fourniture de l'expertise. Le second consiste en la coordination et suivi-évaluation des actions mises en œuvre sur le terrain, sans en être le pourvoyeur de fonds. Le troisième consiste en la coordination et suivi-évaluation des actions mises en œuvre sur le terrain en étant lui-même le pourvoyeur de fonds. La responsabilité de l'agence dans la réussite de ces initiatives est graduée de la même manière.

A travers son outil opérationnel qu'est l'UPC, le PNUD intervient sur le terrain selon une stratégie fondée sur la décentralisation, la participation et le partenariat, de la base au sommet. Le partenariat avec les structures locales prestataires de service, fondé sur le principe «client-fournisseur» donne de bons résultats même si ces micro-entreprises montrent souvent des limites sur le plan financier, technique et logistique. D'où, la nécessité d'en constituer une base de données fiable, susceptible de permettre d'en guider le choix parallèlement aux appels d'offre. Quoi qu'il en soit, jamais dans l'histoire du développement en Côte d'Ivoire, un programme n'avait mobilisé autant d'institutions et de synergies autour d'un faisceau d'objectifs partagés. Les insuffisances qui ont été relevées ne sont pas insurmontables.

Au vu de sa bonne cohérence, la stratégie appliquée par le PNUD sur le terrain dans le cadre du PSC mérite d'être l'objet d'une évaluation spécifique complémentaire en vue d'un affinage et d'une probable validation, voire une modélisation, pour le futur. Elle pourrait alors servir de référence dans le cadre d'une mise en place d'une stratégie nationale de développement dont la porte d'entrée devrait être le développement local. Aussi, en cette période de passage du Relèvement au Développement, le Ministère du Plan et du Développement devrait-il figurer en première ligne des institutions nationales partenaires. Comme la définition de ladite stratégie lui incombe, il a besoin d'un fort appui du PNUD en termes d'expertise et d'expérimentation auprès des communautés bénéficiaires. Les deux autres ministères clé en la matière sont ceux qui ont en charge le Développement rural, d'une part, et l'Intérieur avec la Décentralisation, d'autre part.

8.2-Les effets

Le domaine d'intervention du PSC se subdivise en deux principaux volets, le DDR portant sur les aspects militaires et le relèvement portant sur les aspects civils et qui prenait appui sur le PNRRC. Au niveau de l'un comme de l'autre, les partenaires nationaux expriment leur grande satisfaction quant à l'appui apporté par le PNUD, dans un environnement sociopolitique jalonné d'obstacles et parfois de périls.

Concernant le DDR, le PNUD est intervenu en renforcement des capacités aussi bien pour l'expertise que pour l'équipement. On sait bien que le processus était dans sa phase opérationnelle lorsque des nouveaux blocages politiques sont venus anéantir les espoirs nés de l'APO. Le PNRRC avait, lui-même, dépassé le stade de tâtonnement et opérait à travers un processus validé qui fonctionnait selon des normes bien établies. Toutes ces expériences constituent un précieux capital puisqu'il y a encore 10 000 ex-combattants FAFN à désarmer et à réinsérer, sans compter les milices résiduelles localisées dans la région d'Abidjan et dans l'Ouest.

S'agissant du relèvement, les effets sont encore plus palpables ainsi que la mission a pu le constater en visitant les chantiers. Cependant, les incidences du programme doivent s'apprécier au-delà des performances chiffrées qui s'avèrent modestes. En effet, les états établis par les UOA permettent de

situer le nombre de bénéficiaires des projets à environ 400 000 qui représentent environ 5 % de la population du CNO à 2 % de la population ivoirienne.

Au-delà du rendu statistique, il convient de mettre en exergue les effets qualitatifs qui sont d'ordre pédagogique, technique et psychologique. Premièrement, une méthodologie d'approche a été convenue et appliquée et l'image qu'elle donne est celle d'une expérience pilote dont il ne reste que la validation et la modélisation. Deuxièmement, les compétences développées à travers les actions de renforcement des capacités à la base comme à l'échelle institutionnelle restent des acquis inaliénables à verser sur le compte de la durabilité des effets produits. Troisièmement, pour les populations éprouvées, il est réconfortant de voir des infrastructures renaître des ruines et des Autorités civiles réapparaître dans leurs villes même si c'est à une échelle encore très en deçà de l'optimal.

8.3-Perspectives

Le Programme de Sortie de Crise est une réponse dédiée à un contexte particulier. Il est de ce fait limité dans le temps, de même que les outils conçus pour son opérationnalité. Côté PNUD, cet outil est bel et bien l'UPC et ses subdivisions que sont les UOA. Sa mission, qui comporte deux volets bien distincts, à savoir, la prévention et le relèvement, lui confère un statut tout particulier. En effet, si la frontière entre certaines de ses actions de relèvement et celles conduites par le programme traditionnel «Pauvreté» s'avère tenue, il n'en est pas de même du volet «Prévention», qui lui est tout à fait propre. Encore qu'il faudra bien faire la distinction entre la prévention liée à l'urgence et la prévention prospective fondée sur la Veille.

Il est donc possible d'envisager une formule par laquelle certaines actions de relèvement passeraient au programme traditionnel dans un contexte global de glissement du relèvement au développement. La Prévention recouvrirait alors aussi bien le DDR, l'ALPC et la RSS en fournissant l'expertise et les équipements comme par le passé. L'UPC conserverait aussi son activité de coordination programmatique et financière. En ce mois d'août 2011, la tâche en matière de sécurité reste grande. L'état de restructuration des services de sécurité ne permet pas encore leur déploiement en zone CNO pour servir d'appui institutionnel à l'Autorité civile. Des déplacés internes et des réfugiés préfèrent encore s'accrocher à leurs milieux d'accueil, craignant de se retrouver dans l'insécurité au retour. De ce côté-là, donc, il y a encore du travail à faire aussi, d'autant plus que certaines questions considérées comme étant parmi celles qui sont à l'origine de la crise semblent demeurer. La relation avec l'OCHA, qui est de retour, doit être reprise en ce qui concerne l'humanitaire.

Les chiffres portant sur l'impact du PSC montrent que les besoins en matière de relèvement restent immenses. Or, la stratégie fondée sur un partenariat de proximité appliquée par le PNUD, par le biais des UOA, semble être particulièrement appropriée. De ce fait, ces dispositifs méritent d'être maintenus et mieux articulés au reste du Bureau, d'autant plus qu'ils sont en phase avec la politique de décentralisation menée par la Côte d'Ivoire. Bien encadrés, leurs animateurs peuvent jouer un précieux rôle dans le renforcement des capacités des collectivités locales de façon décentralisée.

Dans la stratégie de développement local attendu, les actions mériteraient d'être envisagées sous un *package* prenant simultanément en compte et de façon égale les questions de Pauvreté, de Gouvernance et d'Environnement, sans oublier les problématiques sectorielles, notamment la Santé, l'Education et la Communication. Il sera également important d'accorder l'attention aux spécificités régionales, notamment en termes d'atouts et de contraintes.

9-Recommandations

Les recommandations se déclinent en deux volets, le stratégique et l'opérationnel (tabl. 8).

9.1-Approche stratégique (tabl. 8a)

Participative, pluri-institutionnelle, flexible et de dynamique ascendante¹³, l'approche méthodologique appliquée par le PNUD en amont comme en aval mérite d'être maintenue, même si certains aspects ont besoin d'être améliorés.

<i>Recommandations</i>	<i>Priorité</i> ¹⁴
Appuyer l'Etat, plus particulièrement le Ministère du Plan et du Développement, dans la construction d'une véritable stratégie de développement ayant comme point d'ancrage le développement communautaire (local) doté d'un cadre institutionnel précis	+++
Appuyer la recherche d'une véritable stratégie de collaboration programmatique entre les agences du SNU qui va au-delà des rôles normatifs assurés par l'UNDAF et l'UNCT	++
Renforcer les échanges entre les programmes au sein même du PNUD pour un meilleur partage des leçons apprises et une vision plus intégrée des problématiques de développement.	++
Redéfinir le rôle de la documentation et renforcer le dispositif de collecte et de gestion de l'information ainsi que de sa diffusion (communication) au sein du PNUD et entre le PNUD et l'extérieur. Le système de <i>reporting</i> serait lui-même à revisiter.	+++
Disposer d'une base de données détaillée sur les structures nationales étatiques ou de la société civile susceptibles d'être des partenaires viables, et appuyer le renforcement de leur capacité selon le court, le moyen et le long terme.	++
Analyser la possibilité de coupler le passage du relèvement au développement avec le principe des <i>Revolving Funds</i> qui se substituerait aux appuis «à fonds perdus» pratiqués actuellement. Le principe des «fonds tournants» est l'une des facettes de recherche de la durabilité	+
Inclure un volet Recherche-Développement (R/D) dans les projets de développement local qui apportent des innovations modificatrices ¹⁵ ou transformatrices dans les systèmes de production qui les reçoivent.	++
Rechercher un partenariat avec les universités et les grandes écoles pour une capitalisation scientifique des expériences de développement novatrices pouvant être	+

¹³ Rappel : *Downstream* ou *down-up* chez les anglo-saxons, par opposition à *Upstream* ou *top-down*.

¹⁴ Niveau de priorité : +++ : 1^{er} niveau ; ++ : 2^e niveau ; + : 3^e niveau.

¹⁵ L'innovation est additionnelle, modificatrice ou transformatrice selon le poids des exigences techniques et organisationnelles qu'elle induit au niveau du système qui les intègre.

érigées au rang de «meilleures pratiques», par le biais de thèses et de mémoires de fin d'études ¹⁶ .	
Envisager le devenir de l' UPC en tenant compte du contexte actuel caractérisé par le passage de relèvement vers le développement et de la nécessité d'éviter la dispersion programmatique au sein même du PNUD. A cet effet, il peut être envisagé le redimensionnement de cet outil auquel il ne serait laissé que l'axe «Prévention» dûment redéfini.	+++
Faire des UOA des véritables outils opérationnels du Bureau-Pays décentralisé, en définissant une cinquième unité pour le Sud en vue d'une couverture équitable du territoire national. Il convient de poursuivre l'objectif de faire de ces unités des dispositifs partagés par l'ensemble du SNU dans le but de plus grandes efficacité et efficacie. Il y aurait alors lieu, si possible, de revoir le statut professionnel du personnel technique qui les anime. La mission de chaque agent doit être clairement établie et communiquée.	+++

9.2-Appui opérationnel au gouvernement (tabl. 8b)

Partant de l'hypothèse que le PNUD conserve sa position de partenaire central du gouvernement dans l'œuvre de reconstruction et du développement, on peut formuler les recommandations ci-après.

<i>Recommandations</i>	<i>Priorité</i>
Evaluer les pertes et déperditions occasionnées par le conflit postélectoral dans les acquis que le PNUD avait apportés en matière de renforcement des capacités.	+
Reprendre le rôle de coordination, de drainage de fonds et de renforcement des capacités nationales en fonction du nouvel état des lieux.	+++
Créer une cellule spécialement chargée de la coordination avec le gouvernement et les autres partenaires, y compris le drainage des fonds, dans le cas où l'UPC serait transformée en un simple programme «Prévention».	++
Soutenir le renforcement du système de solidarité nationale par la promotion du volontariat et du bénévolat faisant notamment appel aux diplômés encore sans emploi, en prévoyant la création d'un cadre légal régissant à cet effet	+
Encourager le gouvernement à préserver la fonction «développeur» des influences politico-électorales , au niveau des administrations locales impliquées dans les programmes de développement communautaire.	++

¹⁶ Une telle initiative peut être versée aux chapitres du renforcement des capacités nationales et du développement partenarial.