



GOUVERNEMENT DE LA REPUBLIQUE DE COTE D'IVOIRE
PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT

**Projet d'appui à la réinsertion des ex-combattants et jeunes associés au
conflit en zones Centre, Nord et Ouest (CNO)**

CIV 10-00040519

Rapport final d'évaluation (période couverte : 2009-2010)

Par le Dr Honoré-Yves Alani
Consultant

Table des matières

LISTE DES ACRONYMES OU ABBREVIATIONS	3
REMERCIEMENTS.....	4
1. RÉSUMÉ EXECUTIF.....	5
2. INTRODUCTION	8
3. DESCRIPTION DE L’EVALUATION	9
4. ETENDUE ET OBJECTIFS DE L’EVALUATION	11
5. APPROCHE METHODOLOGIQUE DE L’EVALUATION	12
6. PRESENTATION DU PROJET.....	15
7. RESULTATS OBTENUS, COMMENTAIRES ET INTERPRETATIONS.....	18
7.1. La pertinence du Projet dans la conception et la mise en œuvre	18
7.2. L’ensemble du dispositif de pilotage et de coordination du projet	21
7.3. Les mesures de progrès constatés dans la mise en œuvre du projet	22
7.4. Les mesures d’efficacité dans la mise en œuvre du projet	27
7.5. Les mesures d’efficience du projet en examinant le rapport coût-efficacité et les arrangements de gestion.....	41
7.6. L’effet du projet sur les bénéficiaires et les capacités de pérennisation des résultats.....	45
7.7. La qualité de partenariat de l’OIC-CI et de l’assistance fournie par le PNUD dans la réalisation des résultats	49
7.8. Les enseignements généraux utiles au Gouvernement, au Bailleur la Coopération Française et au PNUD pour renforcer les dispositifs de réinsertion.....	51
8. CONCLUSIONS	52
9. RECOMMANDATIONS ET ENSEIGNEMENTS TIRES DE L’EVALUATION	52
ANNEXES	54
Annexe 1 : Document de projet (Pro doc)	
Annexe 2 : Termes de Références (TDR) de la mission d’évaluation	
Annexe 3 : Liste des personnes rencontrées	
Annexe 4 : Liste des documents consultés	
Annexe 5 : Lettre d’accord PNUD et OIC-CI	
Annexe 6 : Etats financiers du rapport de mission intermédiaire du CP de décembre 2009	
Annexe 7 : Etats financiers du rapport de fin de projet de l’OIC-CI de mai 2010.	
Annexe 8 : Offre technique du consultant	
Annexe 9 : Résultats d’enquête de satisfaction des populations cibles dans le cadre de l’évaluation du projet	
Annexe 10 : Questionnaires de l’enquête de satisfaction	

LISTE DES ACRONYMES OU ABBREVIATIONS

AGR	Activités Génératrices de Revenus
APO	Accord Politique de Ouagadougou
BGD	Bureau de Gestion des Démobilisés
CF	Coopération Française
CFR	Centre de Formation Régional
CLEP	Comité Local d'Examen des Projets
CP	Comité de Pilotage
CTL	Comité Technique Local
DDR	Démobilisation, Désarmement et Réinsertion
DCPM	Direction de Cabinet du Premier Ministre
DR METFP	Direction Régionale du Ministère de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle
FAFN	Forces Armées des Forces Nouvelles
FDFP	Fonds de Développement de la Formation Professionnelle
FDS	Force de Défense et de Sécurité
FRGO	Force de Résistance du Grand Ouest
IMF	Institution de Micro-Finance
METFP	Ministère de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle
MFDS	Ministère des Forces de Défense et de Sécurité
OIC-CI	Opportunities Industrialisation Center, Cote d'Ivoire
ONG	Organisations Non Gouvernementales
ONUSC	Mission de l'Organisation des Nations Unies pour la Côte d'Ivoire
PAIPS	Programme d'Appui à l'Insertion Professionnelle et Sociale
PARC	Programme d'Appui à la Réintégration, à la Reconstruction et à la Réhabilitation Communautaire
PFS CI	Plate Forme de Services Côte d'Ivoire
PNDDR	Programme National de Désarmement, Démobilisation et Réinsertion
PNRRC	Programme National de Réinsertion et de Réhabilitation Communautaire
PSCN	Programme de Service Civique National
PRO DOC	Document Projet d'accord de financement du Projet CIV 10-0040519
SGFN	Secrétariat Général des Forces Nouvelles
SNU	Système des Nations Unies
UN-OCHA	United Nations – Office for the Coordination of Humanitarian Affairs
UPC	Unité Post Crise
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
UNFPA	United Nations Population Fund
UNICEF	United Nations Children's Fund
Zone CNO	Zone Centre Nord Ouest

REMERCIEMENTS

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

Nos remerciements s'adressent à :

- Monsieur le Directeur de Cabinet du Premier Ministre en charge des Programmes de Sortie de Crise;
- Monsieur le Chef de mission de la Coopération Française ;
- Monsieur le Directeur Pays du PNUD ;
- Monsieur le Conseiller au Cabinet du Premier Ministre en charge des Programmes de Sortie de Crise;
- Monsieur le Conseiller Technique de la Coopération Française ;
- Monsieur le Conseiller au Programme du PNUD ;
- Monsieur le Directeur de l'apprentissage et l'insertion professionnel du METFP ;
- Monsieur le Coordonateur National du PNRRRC ;
- Monsieur le Coordonateur adjoint du PSCN ;
- Monsieur le Coordonateur de la Plate-forme de Service au FDFP
- Monsieur le PCA de l'OIC-CI ;
- Monsieur le Directeur de Cabinet Adjoint du SGFN à Bouaké.

Nos remerciements vont également :

- aux Maires de Bouaké et Katiola et aux élus municipaux de ces 2 communes ;
- au Chef de Canton de Katiola ;
- aux membres du Sous Bureau du PNUD à Bouaké ;
- au responsable de l'OIC-CI Bouaké et ses collaborateurs ;
- au responsable du BGD et ses collaborateurs ;
- au Directeur régional du PNRRRC ;
- au Directeur régional du METFP ;
- au Directeur du CFP Katiola ;
- au Responsable de l'antenne du FDFP Bouaké ;
- aux membres de l'ONG PAIPS ;
- à tous les bénéficiaires du projet.

1. RÉSUMÉ EXECUTIF

Notre rapport porte sur l'évaluation du **projet d'appui à la réinsertion des ex-combattants et jeunes associés au conflit en zones Centre, Nord et Ouest (CNO)**. Complémentaire aux initiatives de réintégration socioéconomique en cours au niveau national, ce projet avait pour but d'appuyer les interventions de réinsertion socio-économique dans la dynamique de mise en œuvre des programmes de sortie de crise issus de l'Accord de Paix de 2007 (Accord Politique de Ouagadougou). Financé par la Coopération Française et exécuté par le PNUD sous la supervision d'un comité de pilotage, le projet d'appui a été lancé officiellement en novembre 2008 et ciblait 700 ex-combattants et jeunes associés au conflit, dont 550 à Bouaké et 150 à Katiola.

Au terme de la mise en œuvre du projet (mai 2010) et conformément aux dispositions de clôture du PNUD, nous avons procédé à l'évaluation finale du projet dont l'objectif global était d'apporter une appréciation rigoureuse et indépendante des activités réalisées visant à déterminer les performances générales de la mise en œuvre du projet et à faire des recommandations pour l'appui aux programmes nationaux d'insertion et de réinsertion en Côte d'Ivoire. Les résultats attendus étaient : (i) d'apprécier la pertinence du projet dans sa conception et sa mise en œuvre ; (ii) d'apprécier l'ensemble du dispositif de pilotage, d'exécution et de coordination du projet ; (iii) de mesurer les progrès obtenus au regard résultats (effet et produits) escomptés et identifier les facteurs qui y ont contribué ; (iv) de mesurer l'efficacité du projet en examinant le rapport coût-efficacité et les arrangements de gestion ; (v) d'apprécier l'impact sur les bénéficiaires et les capacités de pérennisation des résultats ; (vi) d'apprécier la qualité de partenariat de l'OIC-CI (partenaire principal) et de l'assistance fournie par le PNUD dans la réalisation des résultats ; (vii) de tirer les enseignements généraux qui seront utiles au Gouvernement, au Bailleurs la Coopération Française et au PNUD pour renforcer les dispositifs opérationnels des programmes nationaux de réinsertion.

Cette mission d'évaluation, comprenant une enquête de satisfaction auprès des populations cibles (bénéficiaires directes et indirectes), s'est déroulée à Abidjan, Bouaké et Katiola à partir du 27 mai 2010. Un atelier bilan de clôture du projet a eu lieu le 17 août 2010 à Bouaké.

Notre approche méthodologique a consisté à l'examen des documents mis à notre disposition, à l'appréciation des commentaires et observations des personnes rencontrées, à l'analyse des questionnaires et grilles d'entretien élaborés, à la rencontre de certains bénéficiaires et visite des sites d'installation, à procéder à un examen de l'effet et des produits réalisées au regard de ceux escomptés dans le but de déterminer la pertinence, l'efficacité, l'efficacité et la durabilité de chaque action du projet, et enfin à élaborer un rapport d'évaluation du projet en formulant des recommandations sur les expériences significatives acquises en matière de réinsertion.

Au terme de notre évaluation, il ressort que :

- La conception, la dynamique de mise en œuvre des actions du projet et les ressources humaines, matérielles et financières mises à disposition ont été pertinentes pour l'atteinte des objectifs au regard du contexte national.
- Le dispositif de mise en œuvre technique et opérationnel a fonctionné et a permis d'atteindre les produits et résultats escomptés.
- Des progrès ont été constatés, notamment dans la formation, la création d'emploi, le revenu, la scolarisation des enfants et le cadre de vie général des bénéficiaires du projet.

- 98 % des bénéficiaires directs rencontrés ont désormais une activité génératrice de revenus (cf. Résultats de l'enquête de satisfaction en annexe 9 du rapport).
- Les résultats obtenus, en terme de performance, montrent que les ressources financières mises à la disposition du projet ont été utilisées à 99,98% par l'OIC-CI qui représentent plus de 80% de la totalité de ressources du Projet. Le taux d'utilisation des ressources pour les activités restantes (pilotage, coordination et suivi) est proche de 100%. Au niveau programmatique, toutes les 5 composantes prévues dans les produits escomptés du Pro doc ont été réalisées. De manière explicite, la composante (1) traduisant l'initiation à un métier par la formation en centre a été totalement effectuée, en effet, 100% des bénéficiaires ont complété un cycle de formation en centre et les 2 CFR de Bouaké et Katiola ont été réhabilités. La composante (2), relative à l'appui à l'installation et à la mise en place des AGR a été réalisée à 100%. La composante (3,) concernant l'encadrement et l'appui conseil à l'emploi salarié pour les bénéficiaires, a été activée et par la suite réorientée en AGR du fait du contexte environnemental, marqué par la crise et par des entreprises locales dont les capacités ne permettaient pas les potentiels bénéficiaires et pour lesquelles le partenariat a été infructueux. Pour la composante (4), tous les bénéficiaires du projet ont participé à tous les programmes de sensibilisation et de réinsertion. Et enfin, la composante (5) relative à la coordination et à la gestion du projet a été assurée.
- Les ressources ou apports (tels que les fonds, la compétence et le temps) ont été transformés de façon économe en résultats; elles ont permis la réalisation effective des activités du projet en les utilisant conformément au budget prévisionnel.
- La stratégie de partenariat qui a influencé les actions des différents acteurs a été efficiente. Car, les actions ont pu être réalisées selon la programmation prévue.
- Selon les indicateurs d'effet définissant le nombre de bénéficiaires réalisant un métier ou développant une AGR et le nombre d'AGR financés et économiquement viables, notre étude montre que 98 % des bénéficiaires directs rencontrés ont désormais une activité génératrice de revenus (cf. Résultats de l'enquête de satisfaction en annexe 9 du rapport), et que 420 AGR installées sur un total de 700 possibles sont financièrement stables car elles permettent aux bénéficiaires de s'auto rémunérer.
- Au regard de ces indicateurs, l'effet escompté a été globalement atteint. Car, les conditions d'accès à l'emploi et à l'autonomie financière et économique se sont améliorées pour les bénéficiaires du projet.
- Cependant, la stratégie de pérennisation des résultats, telle que proposée dans le document de projet, n'a pas pu être mise en place ; mais les capacités de durabilité existent car tout le dispositif institutionnel et opérationnel a été renforcé lors de l'exécution des actions du projet.

Nos principales recommandations portent sur 2 points :

1) L'utilisation des acquis du projet dans le cadre national de réinsertion, par :

- L'insistance sur l'implication de tous les acteurs nationaux et internationaux dans la conduite des activités du projet.

- L'élargissement, à l'échelle nationale, du dispositif de CTL tel qu'il a fonctionné pour ce projet.
- La prise en compte de l'approche combinée réhabilitation communautaire/réinsertion dans une zone d'intervention en vue de garantir toute initiative du genre.
- La promotion de la conduite des AGR par groupe et non individuel en vue de fédérer des énergies et faciliter le développement des micro entreprises dans un dynamisme de renforcement de la cohésion sociale et de développement en prenant en compte les opportunités et filières porteuses pour l'économie locale.

2) Le développement et la pérennisation des activités du projet, par :

- La mise en œuvre des stratégies de pérennisation préconisées et la réalisation d'une analyse profonde des opportunités avec le secteur privé et renforcer le partenariat en créant un climat de confiance.
- L'implication des Institutions de Micro Finance (IMF) dans la mise à disposition des fonds, le suivi des dépenses et le développement des activités des bénéficiaires.

2. INTRODUCTION

Dans la dynamique d'appui à la mise en œuvre de l'Accord Politique de Ouagadougou signé le 4 mars 2007 en général et du Programme National de Réinsertion et de Réhabilitation Communautaire (PARC) en particulier, une réaffectation des ressources à des activités immédiatement opérationnelles de réinsertion des ex-combattants et des jeunes associés au conflit a été entreprise par le PNUD en concertation avec le Gouvernement Ivoirien et en accord avec la Coopération Française, dans le but d'appuyer les initiatives du gouvernement ivoirien, dans le processus de sortie de crise. Ainsi, le 18 novembre 2008, un accord de coopération a été signé entre l'Etat de Côte d'Ivoire, la Coopération Française et le PNUD, pour la mise en œuvre du **projet d'appui à la réinsertion des ex-combattants et jeunes associés au conflit en zones Centre, Nord et Ouest (CNO)** dont le principal objectif était l'appui à la réinsertion socio-économique des ex-combattants démobilisés et des jeunes associés au conflit. Financé par la Coopération Française et exécuté par le PNUD sous la supervision d'un comité de pilotage, le projet d'appui a été officiellement lancé lors de l'atelier de démarrage du 18 décembre 2008 à Bouaké, et a ciblé 700 ex-combattants et jeunes associés au conflit, dont 550 à Bouaké et 150 à Katiola. Les activités du projet, ont été effectivement mises en place en janvier 2009 par la structure technique de mise en œuvre du projet l'ONG OIC-CI qui a bénéficié du partenariat du PNRRC, du PSCN et de l'ONG PAIPS.

Les activités du projet ont été menées de janvier 2009 jusqu'en mai 2010. Selon les dispositions de clôture, une évaluation externe devait être effectuée, au terme du projet, pour évaluer les performances générales du projet et faire des recommandations pour l'appui aux programmes nationaux d'insertion et de réinsertion en Côte d'Ivoire.

Ainsi, notre évaluation, conformément aux Termes de Références (TDR), a porté sur l'examen de la mise en œuvre générale du projet d'appui à la réinsertion de 700 ex-combattants et jeunes associés au conflit de Bouaké et Katiola. Cette évaluation des performances programmatique et budgétaires du projet a été réalisée dans l'optique de permettre au Gouvernement ivoirien, au Bailleur la Coopération Française et au PNUD de tirer les enseignements généraux qui seront utiles pour renforcer les dispositifs opérationnels des programmes nationaux d'insertion et de réinsertion.

Nous avons procédé à l'évaluation du projet au terme de sa période d'exécution (fin mai 2010). Cette mission d'évaluation s'est déroulée à Abidjan, Bouaké et Katiola à partir du 27 mai 2010, il s'en est suivi un atelier bilan de clôture du projet le 17 août 2010 à Bouaké. Par la suite selon les recommandations de l'atelier bilan, une enquête de satisfaction auprès des populations cibles (bénéficiaires directes et indirectes) a été menée du 22 au 25 septembre 2010 à Bouaké et Katiola, en collaboration avec les membres du sous bureau du PNUD à Bouaké.

Notre approche méthodologique a consisté à l'examen des documents mis à notre disposition (cf. Annexe 4 du rapport), à l'appréciation des commentaires et observations des personnes rencontrées (cf. Annexe 3 du rapport), à l'analyse des questionnaires et grilles d'entretien élaborés, à la rencontre de certains bénéficiaires et visite des sites d'installation aux fins d'apprécier l'effectivité des activités en cours d'exploitation, à procéder à un examen de l'effet et des produits réalisées au regard de ceux escomptés dans le but d'en déterminer la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité de chaque action du projet, et enfin à élaborer un rapport d'évaluation du projet en formulant des recommandations sur les expériences significatives acquises en matière de réinsertion.

Notre rapport d'évaluation est structuré en 3 principales parties. La 1^{ère} partie présente les généralités, comprenant les remerciements, le résumé exécutif, la description, l'étendue, l'approche méthodologique de l'évaluation et la présentation du projet. La 2^{ème} partie présente l'analyse des résultats obtenus. La 3^{ème} et dernière partie concerne la présentation des conclusions, recommandations et annexes du rapport d'évaluation.

Les informations contenues dans notre rapport proviennent essentiellement des documents obtenus, de nos analyses et interprétations des données obtenus lors des rencontres et entretiens avec les acteurs du projet, de l'exploitation des questionnaires d'enquête de satisfaction remis aux bénéficiaires que nous avons rencontrés : 33 (hommes et femmes) à Katiola et 87 (hommes et femmes) à Bouaké. Ces informations apportent des réponses aux questions relatives à la problématique de l'insertion des ex-combattants et jeunes associés au conflit dans le tissu socio-économique des zones CNO. Et enfin, notre rapport se présente comme un outil d'aide à la décision pour ses principaux destinataires : l'Etat de Côte d'Ivoire, le bailleur la Coopération Française, le PNUD et les différents partenaires impliqués dans le cadre national des programmes d'insertion et de réinsertion.

3. DESCRIPTION DE L'ÉVALUATION

Notre évaluation a porté sur l'examen de la conduite générale et sur l'analyse de l'exécution des activités du projet d'appui à la réinsertion des ex-combattants et jeunes associés au conflit dans la zone CNO (Bouaké et Katiola), selon les composantes des actions (décrites ci-après) et axée sur la stratégie d'intervention du projet (voir chapitre 6. Présentation du projet). Elle a été réalisée à l'attention : (i) du gouvernement ivoirien qui pourra, grâce aux analyses des constats effectuées et recommandations proposées, tirer des enseignements pour le renforcement des dispositifs opérationnels des programmes nationaux d'insertion et de réinsertion, (ii) du bailleur la coopération qui pourra mesurer l'impact de son appui à la mise en œuvre du PARC, et (iii) du PNUD qui pourra renforcer son engagement à appuyer les efforts de sortie de crise du Gouvernement à travers les différents programmes nationaux de réintégration, de reconstruction et de réhabilitation communautaire. D'une manière spécifique, notre évaluation entre dans le cadre de la consolidation des acquis de la mise en œuvre de ce projet d'appui d'insertion et de réinsertion. De façon plus large, elle est élaborée en vue d'une meilleure exploitation des ressources financières disponibles en adéquation avec les objectifs stratégiques de réinsertion des ex-combattants et jeunes associés et de réhabilitation communautaire.

Les résultats attendus de notre mission étaient de soumettre un rapport provisoire, pour commentaire, au PNUD, à la DCPM, au bailleur et à d'autres partenaires pertinents avant sa finalisation.

L'exécution de notre mission a été placée sous la supervision directe du Conseiller National du PNUD. La mission a été facilitée par l'équipe de coordination du projet, c'est-à-dire : le Comité de Pilotage de la mission composé de : la Coopération Française, de la Direction de Cabinet du Premier Ministre, du PNUD, du PNRRRC, du PSCN, du METFP, du FDFP et aussi par le Comité Technique Local de suivi du projet composé de la Coordination National du Sous Bureau PNUD de Bouaké, PNRRRC Régional, l'OIC, et le SGFN, le BGD, la Mairie de Bouaké, la Mairie de Katiola, le Chef Canton de Katiola, le CFP de Katiola, le METFP à Bouaké et le FDFP à Bouaké.

Les opérations de réinsertion et de réhabilitation communautaire sont menées principalement par le PNRRRC, le PSCN et les partenaires au développement. En marge des activités des structures nationales, les Nations Unies et partenaires multilatéraux et bilatéraux se sont organisés pour initier des actions dans le domaine de la réinsertion et de la réhabilitation communautaire, notamment : (i) le programme des 1000 microprojets exécuté par l'ONUCI en partenariat avec le PNUD et financé par le Peace Building Funds des Nations Unies, (ii) l'appui à 200 ex-miliciens de l'Ouest pour un projet de développement de l'hévéaculture, (iii) le projet d'appui à la réinsertion de 700 ex-combattants et jeunes associés au conflit de Bouaké et Katiola. Par ailleurs, en vue d'une meilleure adéquation de l'exploitation des ressources financières disponibles avec les objectifs stratégiques nationales de réinsertion et de réhabilitation communautaire, un mécanisme de coordination

incluant tous les intervenants a été mis en place.

Les principaux partenaires impliqués dans l'exécution du projet d'appui aux 700 ex-combattants et jeunes associés au conflit, ont été identifiés et leurs rôles ont été décrits de la manière suivante :

a. La partie nationale :

➤ *La Direction de Cabinet du Premier Ministre (DCPM)*

La partie nationale représentée par le DCPM était signataire du Document de Projet et a fait partie du Comité de Pilotage chargée du suivi des activités du Projet dans lequel elle a assuré la Présidence.

➤ *Le Programme National de Réinsertion et de Réhabilitation Communautaire (PNRRRC)*

Structure en charge, en liaison avec le Centre de Commandement Intégré (CCI), du profilage, du regroupement, du désarmement, de la démobilisation et du démantèlement des ex-combattants, des ex-milices et membres des Groupes d'Auto-défense (GAD), le PNRRRC a contribué à la sélection des bénéficiaires du projet en mettant à la disposition du projet une liste de population cible et a participé à leur choix définitif. Le PNRRRC est sous la tutelle de la Primature ivoirienne.

➤ *Le Programme du Service Civique National (PSCN)*

Le PSCN, qui propose aux jeunes s'étant familiarisés au maniement des armes pendant la crise, des choix de formation, notamment la formation civique et citoyenne, a été chargé, dans le cadre du projet, de former les ex-combattants et jeunes associés au conflit. Le PSCN est sous la tutelle de la Primature ivoirienne.

➤ *Le Ministère de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle (METFP)*

Structure de l'Etat en charge de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle, a contribué à la mise à disposition des établissements et diverses ressources pour l'exécution du projet. Le METFP a été membre du CP du projet.

➤ *Le Fonds de Développement et de Formation Professionnelle (FDFP)*

Le FDFP est l'organisme de l'Etat ivoirien chargé du développement de la Formation Professionnelle, à ce titre il a été associés au suivi des activités du projet et était membre du CP.

b. Le bailleur de fonds : la Coopération Française

A travers ce projet, la France s'est encore plus engagée dans son appui au dispositif programmatique mis en place pour la réinsertion et la réhabilitation communautaire par la mise disposition d'un fonds de 1 million d'Euros pour la mise en œuvre du projet dès lors que toutes les conditions ont été réunies et a donné au PNUD la responsabilité de la mise en œuvre effective des activités.

c. Les structures d'exécution du projet

➤ *Le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD)*

Le PNUD a eu directement la responsabilité entière de la formulation du Projet et de la gestion administration, financière et comptable des activités de la structure d'exécution, qu'il a choisie et avec laquelle il a établi un contrat de sous-traitance.

➤ *L'ONG Opportunities Industrialisation Center, Cote d'Ivoire (OIC-CI)*

L'ONG OIC-CI, partenaire du METFP et agréée par le FDFP, a été la structure technique de mise en œuvre du projet. Le partenariat s'est traduit par une convention signée avec le PNUD. La mission principale confiée à cette structure d'exécution a été de conduire, pour le compte du PNUD, les activités du projet conformément à ses objectifs.

➤ *L'ONG Programme d'Appui à l'Insertion Professionnelle et Sociale (PAIPS)*

L'ONG PAIPS a été sollicité par l'OIC-CI, en qualité de consultant, pour la sensibilisation au VIH/sida de 700 ex-combattants et jeunes associés au conflit dans les zones de Bouaké et Katiola. Dans le

cadre de la mise en œuvre des activités de cette sensibilisation, l'ONG PAIPS a mis en place un programme d'information et de sensibilisation des bénéficiaires du projet sur les IST/VIH-sida et veiller à son respect.

Ce projet a ciblé 700 personnes issues de 2 zones (Bouaké et Katiola) et réparties suivant les secteurs d'activité et centres de formation décrits ci-dessous :

Tableau 1 : Répartition des bénéficiaires par centre de formation et secteur d'activité

SECTEURS D'ACTIVITE	CENTRES DE FORMATION			TOTAL
	Bouaké	Angouayaokro	Katiola	
Agriculture	-	7	11	18
Elevage	-	70	39	109
Commerce	322	-	71	393
Artisanat	74	-	29	103
Transport	64	-	-	64
Emploi salarié	13	-	-	13
TOTAL	473	77	150	700

Les ressources financières mises à la disposition du projet étaient évaluées à 1 million d'Euro soit 655.957.000 FCFA dont 534.842.235 FCFA remis à l'OIC-CI pour l'exécution du projet (cf. Annexe 7 : Etats financiers du rapport de fin de projet de l'OIC-CI de mai 2010). Les Centres de Formation et autres bâtiments utilisés ont été entièrement réhabilités et équipés dans le cadre du projet.

Le contexte des facteurs sociaux, politiques, économiques et institutionnels, ainsi que le paysage géographique au sein duquel notre intervention s'est opérée, est caractéristique de la fin du projet limitée par des contraintes d'exécution dues aux limitations de ressources et des difficultés de mobilisation des bénéficiaires du projet.

4. ETENDUE ET OBJECTIFS DE L'EVALUATION

➤ Etendue de la mission

Notre évaluation est circonscrite aux activités du projet d'appui à la réinsertion socio-économique des ex-combattants démobilisés et des jeunes associés au conflit de Bouaké et Katiola. Elle devait permettre de conclure ou non que les conditions d'accès à l'emploi et à l'autonomie financière et économique se sont améliorées pour les bénéficiaires du projet. Le rapport d'évaluation tient compte des observations faites au cours de la période d'exécution du projet, des documents et différents rapports mis à notre disposition et des rencontres, entretiens effectués ainsi que de l'administration du questionnaire de satisfaction auprès des populations cibles, les principaux bénéficiaires (directs et indirects) du projet : les ex-combattants et jeunes associés au conflit, les autorités traditionnelles, religieuses et associatives des communautés d'accueil ayant bénéficié des projets de réhabilitation communautaire ainsi que les membres de ces communautés.

Cette évaluation ne prend pas en compte l'analyse des activités et des dépenses effectuées par les ex-combattants et jeunes associés au conflit pour la mise en place des Activités Génératrices de Revenus (AGR).

➤ Objectifs de la mission

L'objectif global était d'apporter une appréciation rigoureuse et indépendante des activités réalisées visant à déterminer les performances générales de la mise en œuvre du projet et à faire des recommandations pour l'appui aux programmes nationaux d'insertion et de réinsertion en Côte d'Ivoire. De manière spécifique, les objectifs ont été : (i) d'apprécier la pertinence du projet ; (ii) d'apprécier l'ensemble du dispositif de pilotage, d'exécution et de coordination du projet ; (iii) de mesurer les progrès obtenus au regard résultats (effet et produits) escomptés et identifier les

facteurs qui y ont contribué ; (iv) de mesurer l'efficacité du projet en examinant le rapport coût-efficacité et les arrangements de gestion ; (v) d'apprécier l'impact sur les bénéficiaires et les capacités de pérennisation des résultats ; (vi) d'apprécier la qualité de partenariat de l'OIC-CI et de l'assistance fournie par le PNUD dans la réalisation des résultats ; (vii) de tirer les enseignements généraux qui seront utiles au Gouvernement, au Bailleurs la Coopération Française et au PNUD pour renforcer les dispositifs opérationnels des programmes nationaux de réinsertion.

Le rapport d'évaluation définit des critères d'évaluation dans la matrice d'évaluation élaborée à cet effet et présentée en Annexe 8 : Offre technique du consultant. Les questions relatives à l'évaluation ont été approfondies et complétées par les questionnaires remis aux principaux bénéficiaires du projet dans le but de mesurer, de manière probante, l'effet escompté tel que défini dans le Document de Projet, c'est-à-dire : « Les conditions d'accès à l'emploi et d'une autonomie financière et économique se sont améliorées pour les ex-combattants démobilisés et pour les jeunes associés au conflit (hommes et femmes) issus des localités de Bouaké et de Katiola ».

5. APPROCHE METHODOLOGIQUE DE L'EVALUATION

Notre démarche méthodologique générale a consisté à : (i) Faire une revue documentaire (cf. Annexe 4 : Liste des documents consultés); (ii) Soumettre, avant la phase opérationnelle de collecte de données, une Matrice d'évaluation (cf. Annexe 8) indiquant comment chaque question de l'évaluation obtiendra une réponse à l'aide de méthodes proposées, sources proposées de données et procédures de collecte des données ; (iii) Effectuer des rencontres avec toutes les parties du projet pour obtenir les informations et la documentation nécessaires à la mission d'évaluation, à savoir l'équipe de gestion du projet du PNUD, les membres du Comité de Pilotage, les responsables du PNRRC et du Bureau de terrain du PNUD à Bouaké, le partenaire technique OIC-CI, les autorités locales et les responsables des communautés de Bouaké et de Katiola, et les bénéficiaires; (iv) Procéder à un examen de l'effet et des produits réalisées conformément aux résultats définis afin d'en déterminer la pertinence et la performance, en prenant en compte les résultats des contributions fournies en termes de renforcement de capacités; (v) Administrer des questionnaires auprès des principaux bénéficiaires du projet ; (vi) Elaborer un rapport d'évaluation finale de la mise en œuvre du projet en formulant des recommandations sur les expériences significatives acquises en matière de réinsertion et le Soumettre aux membres du Comité de Pilotage, à l'opérateur OIC-CI et au PNUD.

➤ Notre mission s'est déroulée comme suit :

- **Phase 1 : Réunion de démarrage de la mission**
 - ✓ Préparation et présentation de la mission au Comité de pilotage
 - ✓ Validation du chronogramme prévisionnel
 - ✓ Transmission du calendrier des rencontres
 - ✓ Transmission de la matrice d'évaluation
- **Phase 2 : Recueil de données, analyse documentaire, rencontres et entretiens**
 - ✓ Etape 1 : Analyse documentaire, prise de contact et confirmation RDV
 - Prise de connaissance des documents existants (selon la liste fournie)
 - Examen de la documentation et confirmation RDV des entretiens
 - ✓ Etape 2 : Rencontres/Entretiens au niveau central (cf. planning des rencontres)
- **Phase 3 : Visite de terrain (Bouaké et Katiola)**
 - ✓ Préparation de la mission terrain et prise de contact avec les personnes à rencontrer sur place
 - ✓ Rencontres/entretiens sur place

- ✓ Visite de sites
- **Phase 4 : Participation à l'atelier bilan de clôture et présentation des résultats préliminaires de l'évaluation du projet**
 - ✓ Etape 1 : Rédaction du rapport préliminaire
 - ✓ Etape 2 : Participation à l'atelier et présentation des résultats
- **Phase 5 : Administration des enquêtes de satisfaction**
 - ✓ Etape 1 : Rédaction des questionnaires et choix des cibles
 - ✓ Etape 2 : Administration et rédaction du rapport d'enquête
- **Phase 6 : Rédaction des rapports d'évaluation et présentation**
 - ✓ Etape 1 : Rédaction du rapport provisoire d'évaluation
 - ✓ Etape 2 : Rédaction du rapport final d'évaluation
- **Nos sources de données** : composées essentiellement de documents, rapports, fascicules, synthèses, utilisés dans le cadre de l'exécution du projet dont la liste figure en annexe de notre rapport d'évaluation. La deuxième source de données est constituée des résultats de d'entretien et de l'enquête de satisfaction auprès des principaux bénéficiaires du projet.
- **Notre échantillonnage pour l'enquête de satisfaction (cf. Annexe 9)** : a été réalisé sur la base de 10% de la population cible totale. Pour ce concerne les bénéficiaires directs à Bouaké nous avons effectué un échantillonnage sur 10% de 550 ex-combattants et jeunes associés au conflit soit 55 bénéficiaires ciblés mais nous avons obtenu réellement 40 bénéficiaires pour la réalisation de l'enquête. A Katiola, l'échantillonnage ciblé a été de 10% de 150 jeunes associés au conflit soit 15 bénéficiaires et avons obtenu ce même nombre pour la réalisation de l'enquête. Les bénéficiaires indirects sont les membres des communautés d'accueil des bénéficiaires qui ont eux-mêmes bénéficiés selon leur de projets de réhabilitation communautaire. A Bouaké, nous avons ciblé 3 lieux de réhabilitation communautaire et A Katiola 2 communes ayant bénéficié de réhabilitation communautaire. Ainsi, à Bouaké nous avons ciblé 42 membres des communautés d'Assinzé, de Diabosoukoura et de Minankro et avons obtenu 47 membres effectifs pour la réalisation de l'enquête. A Katiola dans les deux communes de Nikolo et de Kationon, nous avons ciblé 28 membres et nous avons obtenu 18 pour la réalisation de l'enquête.
- **Durée de la mission** : l'évaluation s'est déroulée en 3 principales étapes. La première étape d'évaluation des activités du projet s'est déroulée pendant 30 jours calendaires conformément aux TDR de la mission (du 27 mai au 29 juin 2010. Ensuite, la seconde étape de participation à l'atelier s'est déroulée le 17 août 2010 à Bouaké. Enfin, la troisième étape d'élaboration et d'administration de l'enquête de satisfaction s'est déroulée à Bouaké et à Katiola du 22 au 25 septembre 2010.
- **Membres de la mission d'enquête** : l'équipe d'enquêteur était composée de 3 membres y compris le consultant en charge de l'évaluation final du projet. Les deux autres membres sont des agents du sous bureau de PNUD de Bouaké qui ont activement participé à l'administration des questionnaires auprès des cibles à Bouaké et à Katiola.
- **Principales limites de la méthodologie** : notre évaluation porte uniquement sur les activités du projet telles que définies dans les TDR de la mission d'évaluation. Nos constats, déductions, conclusions et recommandations portent sur les documents et rapports obtenus ainsi que sur les activités réalisées sur le terrain que nous avons pu voir et/ou visitées. Nos commentaires et interprétations des résultats obtenus sont effectués à partir des rapports financiers des périodes de janvier 2009 à mai 2010. Ils ne tiennent pas compte de la pertinence des activités

choisies et des dépenses effectuées par les bénéficiaires pour la mise en place de leurs Activités Génératrices de Revenus (AGR) Cependant, nous avons pu voir quelques réalisations sur le terrain, constater l'effectivité de la mise en place des fonds effectués par le Projet au profit des bénéficiaires et nous entretenir avec certains bénéficiaires sur le terrain lors de notre visite à Bouaké et Katiola.

- **Définition des critères d'évaluation** : les normes d'évaluation ont été définies sur la base des TDR de la mission. Nous avons ainsi élaboré une matrice d'évaluation en appliquant les critères d'évaluation généralement suivis par le PNUD : la pertinence, l'efficacité, la durabilité et l'effet ou impact des efforts du développement.

6. PRESENTATION DU PROJET

6.1. Données de base du projet

1. Pays : Côte d'Ivoire
2. Titre du projet : Projet d'appui à la réinsertion des ex-combattants et jeunes associés au conflit en zones Centre, Nord et Ouest (CNO)
3. Numéro du projet : CIV 10-00040519
4. Bénéficiaire : Etat de Côte d'Ivoire
5. Agence d'exécution : Programme des Nations Unies le Développement (PNUD)

Financement du projet

6. Montant du projet : € 1.000.000
7. Source de financement : Coopération Française

Durée du projet

8. Période de démarrage : Décembre 2008
9. Période de clôture : Fin Mai 2010
10. Durée : 1 an et 5 mois

Exécution du projet

11. Date de signature de la convention : 18 Novembre 2008
12. Date de l'atelier de démarrage : Décembre 2008
13. Date de mise en place effective des activités : Janvier 2009

6.2. Les contexte, objectifs et résultats attendus du projet

Dans ces interventions post-conflit, le PNUD Côte d'Ivoire s'est engagé à appuyer les efforts de sortie de crise du Gouvernement à travers son Programme d'Appui à la Réintégration, à la Reconstruction et à la Réhabilitation Communautaire (PARC). Dans la dynamique de l'appui à la mise œuvre des programmes nationaux de sortie de crise, le PARC prévoit de contribuer à améliorer les conditions de (ré) insertion des ex-combattants, des ex-miliciens et des jeunes à risque au sein des communautés d'accueil.

Financé par la Coopération Française, le présent projet d'appui s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre du PARC. Il se traduit de façon spécifique par un appui à la mise en œuvre du programme national de réinsertion, à l'encadrement, la formation professionnelle et l'émergence d'activités génératrices de revenus (AGR) pour les bénéficiaires cibles.

Ce projet d'appui est une réorientation du « projet pilote de DDR des ex-combattants dans la région Est du pays », préalablement définie (en 2004) pour appuyer l'ex-PNDDR, dont l'objectif général est de contribuer à la mise en œuvre du Programme de Sortie de Crise du Gouvernement à travers l'appui aux initiatives de réinsertion des ex-combattants et jeunes associés au conflit, hommes et femmes, dans le tissu social et économique de la Côte d'Ivoire. De manière spécifique, il s'agissait (i) d'assurer la formation professionnelle, y compris l'éducation citoyenne aux ex-combattants, et jeunes associés au conflit armé dans les localités de Bouaké et de Katiola; (ii) de faciliter l'installation effective des ex-combattants et jeunes associés au conflit par un appui aux AGR initiés par les groupes cibles; et (iii) d'assurer l'encadrement et l'appui conseil à l'emploi, aux ex-combattants et jeunes associés aux conflits armés.

6.3. Stratégie de mise en œuvre du projet

Compte tenu des besoins importants en matière de réinsertion des groupes cibles, certaines dispositions stratégiques ont été élaborées pour permettre au projet de contribuer à la mise en œuvre des programmes nationaux de (ré) insertion. Les actions du projet en appui à la stratégie nationale se sont articulées autour des axes suivants:

- **L'approche combinée communautaire et individuelle des interventions d'appui** du fait du caractère mixte de la cible. Le projet a adopté une approche communautaire qui vient en appui aux communautés locales en vue de garantir une réinsertion réussie et durable du bénéficiaire direct dans la communauté d'installation et de contribuer ainsi au maintien de la cohésion sociale. L'approche individuelle a consisté à appuyer chaque bénéficiaire ou des groupes de bénéficiaires en créant les conditions favorables d'une réintégration sociale et économique. Une attention particulière a été accordée à la dimension Genre et aux questions de sexo-spécificité (hommes, femmes, jeunes filles).
- **L'implication à toutes les étapes du cycle du projet des représentants des bénéficiaires directs et ceux des communautés d'accueil.**
- **Le développement de stratégies de réinsertion socio-économique adaptées.** L'approche proposée a été fortement orientée vers la pratique et vers la production d'effets positifs aussi bien pour les bénéficiaires que pour les communautés d'accueil, hommes et femmes, fortement affectées par la crise.
- **La consultation du secteur privé formel ou informel** opérant dans les zones d'intervention du projet afin d'identifier les besoins en termes d'emploi dans les secteurs et d'orienter les jeunes vers des filières porteuses concernées.
- **La recherche de complémentarité et synergie avec les autres initiatives** au niveau national dans le domaine de la réinsertion. La prise en compte des leçons tirées d'expériences de terrain de la GTZ à travers la mise en œuvre des PUR, les 1000 microprojets exécutés en collaboration avec l'ONUCI et les QIPs (Projets à impact rapide) financés par l'ONUCI.
- **Le choix des zones d'intervention du projet** a été fait sur la base des rapports d'activités et des missions de prospection entreprises par le PNUD et ses partenaires de mise en œuvre de projets. Deux localités de la zone CNO ont donc été retenues pour abriter les sites du projet, à savoir d'abord Bouaké qui abrite un nombre important des bénéficiaires cibles du projet puis de Katiola, ville voisine de Bouaké, qui a les mêmes opportunités d'insertion socio-économiques.
- **Les groupes cibles** ont été prévus pour être composés principalement de jeunes âgés de 18 à 35 ans, choisis parmi les ex-combattants, et des jeunes associés au conflit armé choisis en raison de leur degré de vulnérabilité, avec une attention particulière accordée aux personnes infectées par le VIH/sida ou celles fortement affectées

psychologiquement. Des mesures particulières ont été également prises en faveur des jeunes filles et femmes qui habituellement bénéficient peu de programmes de réinsertion et des solutions appropriées recherchées. En ce qui concerne les ex combattants, le projet a prévu prendre en charge un maximum de personnes éligibles dans le cadre du DDR selon les définitions établies par le PNRR.

- **La sélection des bénéficiaires** a été faite sur la base des critères à deux niveaux. Un premier filtre a été effectué selon des critères d'éligibilité visant à assurer le respect des groupes cibles définis. Une fois les bénéficiaires éligibles identifiés, des critères propres pour chaque volet d'activité ont servi à établir les listes définitives. Dans la mesure du possible, les deux populations cibles (ex-combattants et jeunes associés au conflit armé) ont été brassées dans tous les volets afin de favoriser et encourager la cohésion sociale. Ce brassage a été appliqué aux activités communautaires pour faire le lien entre les jeunes et leurs familles/communautés de référence. Etant donné que ces populations cibles sont composées d'hommes en grande majorité, le projet a prévu encourager une participation élevée de femmes.

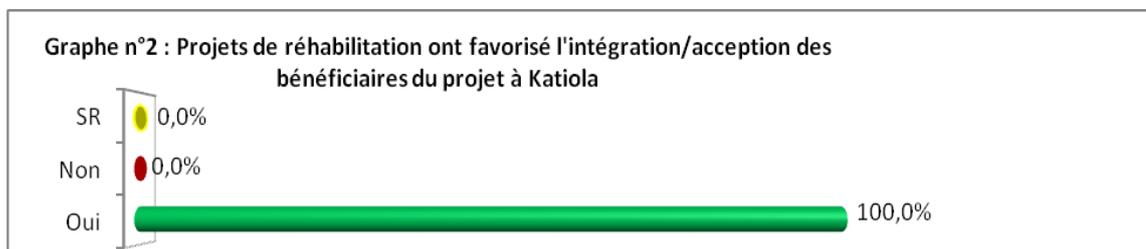
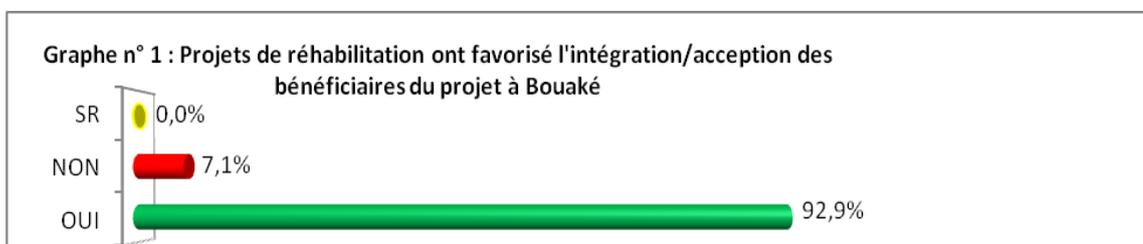
7. RESULTATS OBTENUS, COMMENTAIRES ET INTERPRETATIONS

7.1. La pertinence du Projet dans la conception et la mise en œuvre

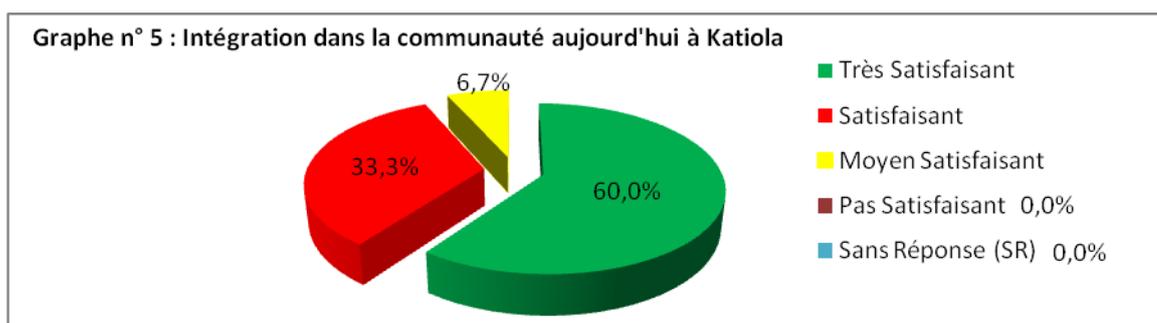
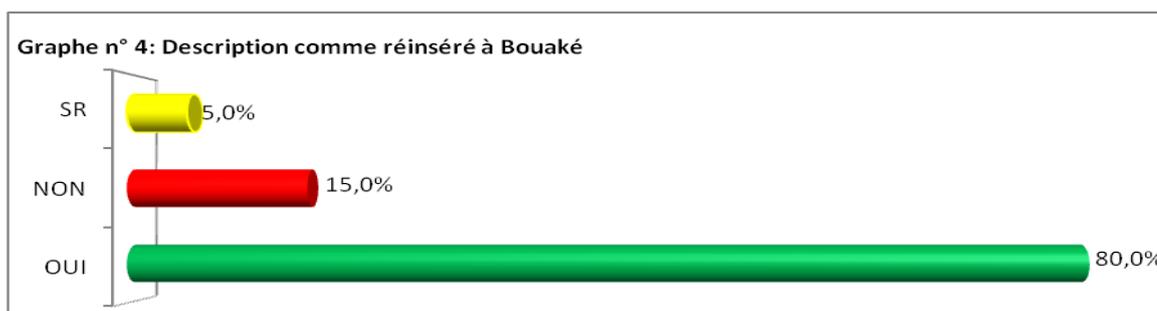
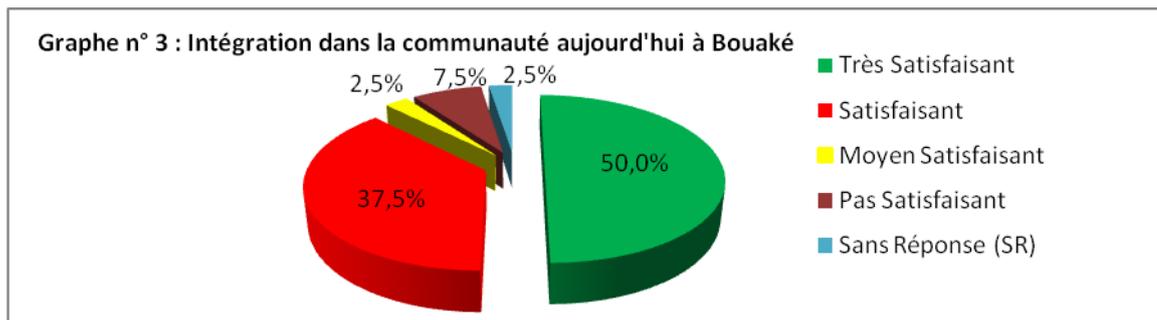
a. Le diagnostic des problèmes à résoudre par le projet dans le domaine de la réinsertion des ex-combattants et jeunes associés au conflit dans les zones d'intervention a été bien posé.

En effet, il a existé une vision claire des résultats à atteindre et des moyens nécessaires devant être mobilisés. La justification et le cadre de résultats et de ressources de l'intervention sont pertinents pour l'atteinte des objectifs au regard du contexte national. Au regard de la stratégie d'intervention définie dans le Document de Projet, notre analyse de la pertinence du Projet fait référence au degré de compatibilité entre la stratégie développée et les produits et effets escomptés sur les bénéficiaires ciblés. Cette analyse a été faite sur les principaux points stratégiques suivants :

- **L'approche combinée communautaire et individuelle des interventions d'appui**, prévue pour garantir une réinsertion réussie et durable du bénéficiaire direct dans la communauté d'installation et de contribuer ainsi au maintien de la cohésion sociale, a été pertinente car elle a effectivement facilité l'insertion des bénéficiaires directs dans les communautés d'installation comme le prouve les résultats de l'enquête auprès des membres des communautés de Bouaké et Katiola qui respectivement à 92,9% et 100% confirment que les projets de réhabilitation ont favorisé l'intégration/acceptation des bénéficiaires directs du projet dans leur communauté.



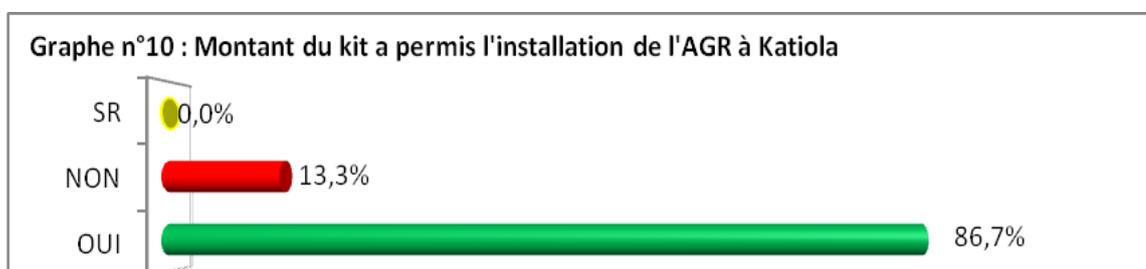
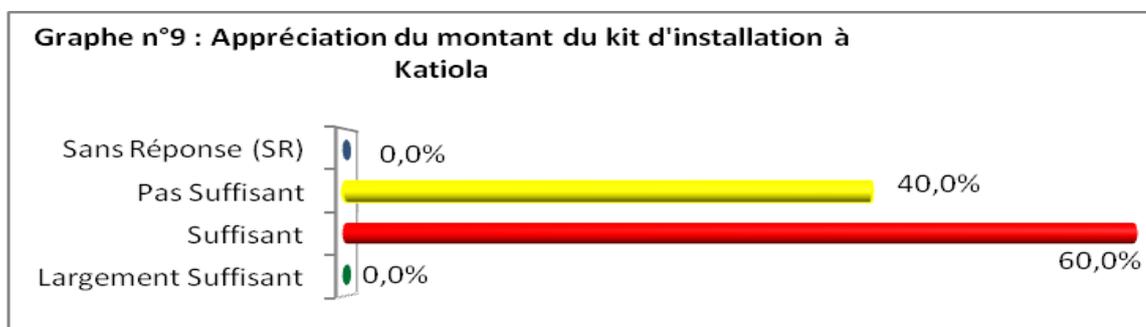
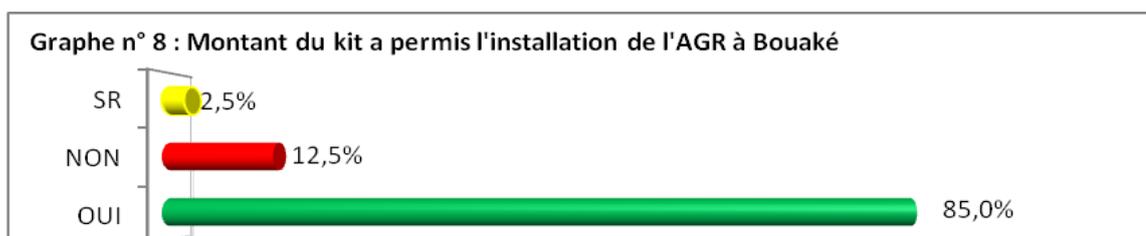
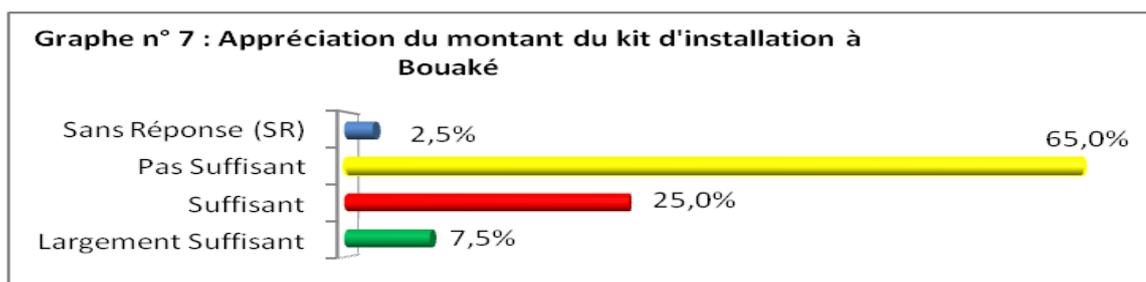
Par ailleurs, les bénéficiaires directs du projet sont aujourd'hui très satisfaits et satisfaits de leur intégration dans les communautés à 87,5% à Bouaké et se décrivent comme réinsérés à 80%. A Katiola, les bénéficiaires directs sont très satisfaits et satisfaits de leur intégration dans les communautés à 93,3% et se décrivent comme réinsérés à 80%. Ce qui peut être défini comme une insertion réussie.



La garantie de cette réussite et sa durabilité est caractérisée par le fait que la communauté profite pleinement de cette approche combinée, comme c'est le cas actuellement à Bouaké où 97% des membres des communautés déclarent profiter des infrastructures réhabilitées et 95% des bénéficiaires directs assurent que les AGR qu'ils ont mis en place sont bénéfiques à la communauté. Pour Katiola, ce sont 61,5% des membres des communautés qui déclarent profiter des infrastructures réhabilitées du fait du non achèvement des travaux d'entretien en cours dans ces localités et 100% de bénéficiaires directs assurent que leurs AGR sont bénéfiques aux communautés.

- **L'approche individuelle** qui a consisté à appuyer chaque bénéficiaire ou des groupes de bénéficiaires en créant les conditions favorables d'une réintégration sociale et

économique, par la formation, la sensibilisation, la mise à disposition d'un kit d'installation et l'assistance à la mise en place de l'AGR choisie par les bénéficiaires, a été pertinente. Comme le montre les taux de satisfaction de l'intégration des bénéficiaires (ci-dessus) ainsi que les installations des AGR qui ont été réalisées à 85% par le montant du kit d'installation quand bien même ce montant a été qualifié de « pas suffisant » pour 65% des bénéficiaires à Bouaké. A Katiola, pour 86,7% des bénéficiaires le montant du kit a permis l'installation des AGR et ils sont 60% à trouver le montant du kit d'installation « suffisant », comme l'indique les graphes ci-dessous.



- **La dimension genre** dont une attention particulière a été accordée et aux questions de sexo-spécificité (hommes, femmes, jeunes filles) est prouvée pour les bénéficiaires directs de Katiola où la proportion de femmes bénéficiaires installées a été de 74 sur un total de 150 soit 50% de la cible. Par contre, à Bouaké sur un total de 550 bénéficiaires installés le nombre de femmes est de 67 soit une proportion de 12% de la cible, ce qui

est relativement faible et ne correspond pas tout à fait à la volonté initiale de la prise en compte de la dimension globale du genre et de l'accent porté envers l'une des populations les plus vulnérables.

- **L'approche globale de réinsertion**, prévue pour créer le lien entre insertion professionnelle, réconciliation nationale et culture de la non-violence, a été encouragée. L'accent a été mis sur certaines qualités comme la discipline, le sens du civisme et la capacité organisationnelle, par les sensibilisations/formations, à un métier, à l'éducation civique, aux VIH/Sida, aux Violences faites aux Femmes, pour lesquelles les taux de satisfaction sont supérieurs à 90% voire 100% pour certaines activités aussi bien à Bouaké qu'à Katiola comme l'indique le rapport d'enquête de satisfaction en Annexe 9 de ce rapport.
- **La sélection des bénéficiaires**, faite sur la base des critères à deux niveaux, a favorisé et encouragé la cohésion sociale au sein des groupes cibles de bénéficiaires directs du projet. En effet, aux dires de tous les bénéficiaires directs du projet de Bouaké et Katiola que nous avons rencontrés, le brassage des deux populations cibles (ex-combattants et jeunes associés au conflit armé) a apaisé les tensions et appréhensions perceptibles au début du projet et a aussi permis une meilleure sociabilité des ex-combattants. A la question de savoir si, le fait d'avoir côtoyé des personnes autres que celles ayant pris des armes tout au long du projet ait changé leur comportement et apporté une meilleure cohésion sociale, la réponse a été oui à 100%.

7.2. L'ensemble du dispositif de pilotage et de coordination du projet

a. Analyse du fonctionnement des différents organes de pilotage et de coordination

- **Le Comité de pilotage (CP) du Projet**, mis en place pour veiller à : (i) l'application des règles et procédures du Projet telles que définies dans les documents de base du Projet (Pro Doc, CLEP, Plan Annuel de Travail, etc..) et lorsqu'elles sont compatibles avec les pratiques internationales reconnues ; (ii) l'utilisation efficace des ressources du bailleur de fonds par la validation des rapports financiers et l'appui à la réalisation des objectifs du projet ; (iv) l'application des règles et procédures du PNUD pour les activités dédiées ; (v) l'application des procédures de suivi-évaluation des activités du projet ; (vi) la proposition de solutions adéquates en cas de blocage et/ou de dysfonctionnements. Les processus de pilotage et de coordination des activités du Projet ont été effectués tels que définis précédemment. Les entretiens que nous avons eu avec les différents membres du CP (cf. Liste des personnes rencontrées), les rapports de missions de suivi-évaluation, ainsi que les comptes-rendus de réunion, indiquent que les travaux du CP ont facilité le bon déroulement du projet. Les rapports de mission trimestriels du CP que nous avons pu apprécier, nous ont permis de constater l'effectivité du suivi et de la coordination activités sur le terrain à Bouaké et à Katiola par le CP.
- **Le Comité Technique Local (CTL) ou relais local**, est l'organe de suivi des activités du projet sur le terrain, c'est en fait le relais local du CP. Il est composé du Sous Bureau du PNUD, du PNRRRC Régional, de l'OIC local, de l'ONG PAIPS, de la GTZ Coopération Allemande, du PSCN et de l'ONUCI-DDR. A l'exception de la GTZ et de l'ONUCI-DDR, nous avons pu rencontrer et nous entretenir avec les responsables de toutes ces

structures et apprécier les comptes rendus de réunions qui montrent que les réunions se sont tenu en moyenne une à deux fois par trimestre. Aux dires des personnes rencontrées, l'implication de ce relais local dans la mise en œuvre des activités du projet a été essentielle dans l'atteinte des objectifs du projet et les rapports d'activités mis à notre disposition, l'attestent.

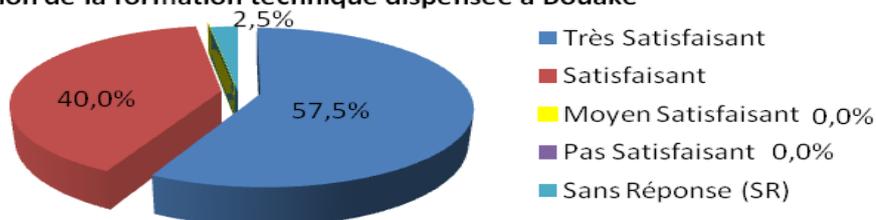
- **L'implication à toutes les étapes du cycle du projet des représentants des bénéficiaires directs et ceux des communautés d'accueil**, telle que prévue dans la stratégie du projet, n'a pas été perçue de manière évidente lors de notre évaluation. En effet, nous n'avons pas constaté la participation formelle des autorités locales et/ou traditionnelles ainsi que les membres des communautés dans les comptes rendus de réunion. Ceux que nous avons rencontrés lors de notre mission d'enquête de satisfaction, nous ont affirmé n'avoir participé à aucune réunion de suivi ou de coordination du projet. Par contre, tous ont été sensibilisés au programme de réinsertion. Les bénéficiaires directs que nous avons rencontrés, certains d'entre eux se sont constitués en association, c'est le cas des conducteurs de mototaxi dont nous avons rencontré le Président qui nous a confirmé avoir participé à quelques réunions du CTL (deux ou trois au plus). Cette forte implication aurait permis une meilleure compréhension/appropriation de tout le processus des étapes du projet, de sorte à prévenir les incompréhensions et malentendus qui nous ont été rapporté lors de notre évaluation.

7.3. Les mesures de progrès constatés dans la mise en œuvre du projet

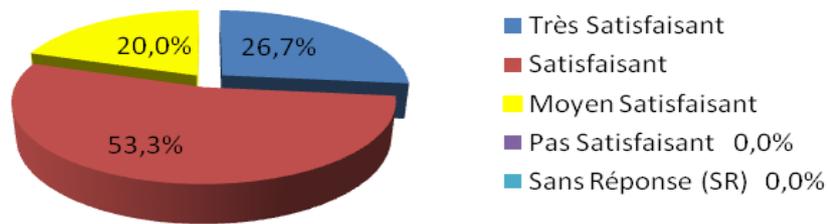
a. L'insertion professionnelle par la formation à un métier

Tous les bénéficiaires directs du projet ont été formés à un métier de leur choix, selon leurs aptitudes et leurs activités prévisionnelles. A la lecture de la documentation mise à notre disposition sur les autres expériences de terrain de projets de réinsertion menés par la GTZ à travers la mise en œuvre des PUR, les 1000 microprojets exécutés en collaboration avec l'ONUCI et les QIPs (Projets à impact rapide) financés par l'ONUCI, nous avons constaté que seul ce projet de réinsertion des 700 ex-combattants et jeunes associés au conflit a inclus dans sa stratégie de réinsertion un volet formation à un métier suivi d'une évaluation psychologique qui a permis de mieux orienter les bénéficiaires par rapport à la compatibilité entre la formation envisagée et le niveau de compréhension ou d'étude. Les résultats de l'enquête de satisfaction montrent que les taux de satisfaction de la formation dispensée pour les bénéficiaires de Bouaké sont de 97,5% et pour 80% pour ceux de Katiola, 20% des bénéficiaires de cette région sont moyennement satisfaits du fait selon eux de la non-conformité des activités menées avec la formation pratique reçue en centre de formation.

Graphe n° 12 : Appréciation de la formation technique dispensée à Bouaké



Graphe n° 13 : Appréciation de la formation technique dispensée à Katiola



De même, les bénéficiaires confirment à 95% à Bouaké et à 100% à Katiola que leur AGR sont adaptées à la formation reçue, comme l'indique les graphes ci-dessous.

Graphe n° 14 : Adaptation AGR/Formation à Bouaké

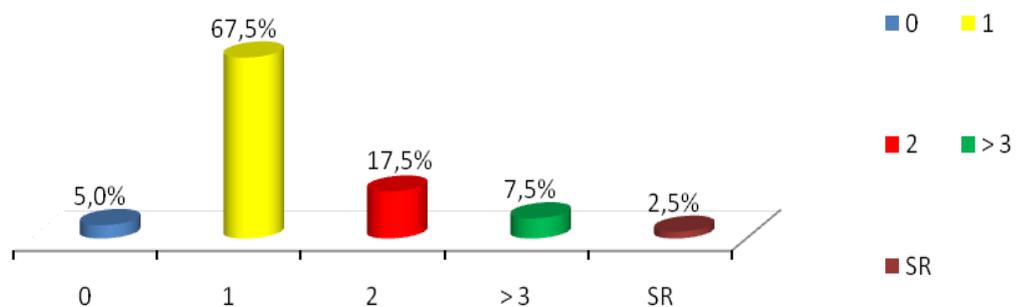


Graphe n° 15 : Adaptation AGR/Formation à Katiola



b. Les emplois créés par la mise en place des AGR

Les AGR mises en place par les bénéficiaires directs du projet ont permis de créer à Bouaké entre 1 et 2 emplois à 85% et plus de 3 emplois à 7,5% comme l'indique le graphe 16 ci-dessous. Il faut aussi noter que sur les 40 bénéficiaires directs de Bouaké à que nous avons enquêté, 24 ont changé d'activité par rapport à leur activité initiale avant le conflit. Et sur ces 24 bénéficiaires, 9 étaient sans activité avant le conflit et avaient tous retrouvé une activité lors notre évaluation. Par contre, parmi ces bénéficiaires 2, en activité avant le conflit, étaient sans activité lors de notre enquête comme le montre le tableau 2 ci-dessous.

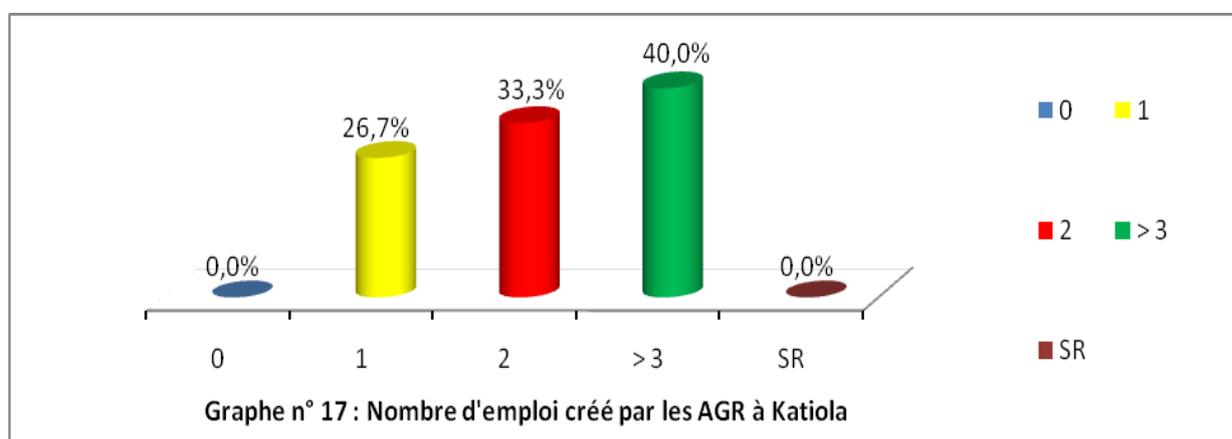


Graphe n° 16 : Nombre d'emploi créé par les AGR à Bouaké

Tableau 2 : Répartition par changement d'activité pour les bénéficiaires de Bouaké

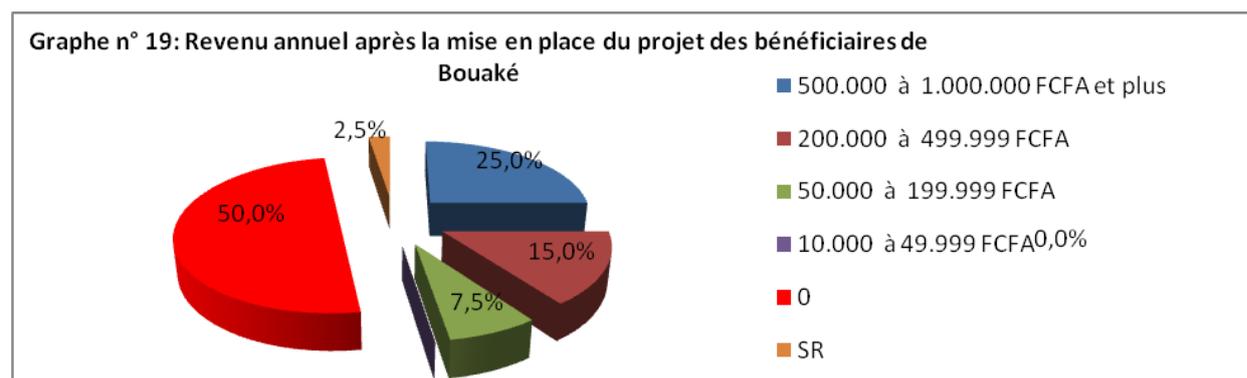
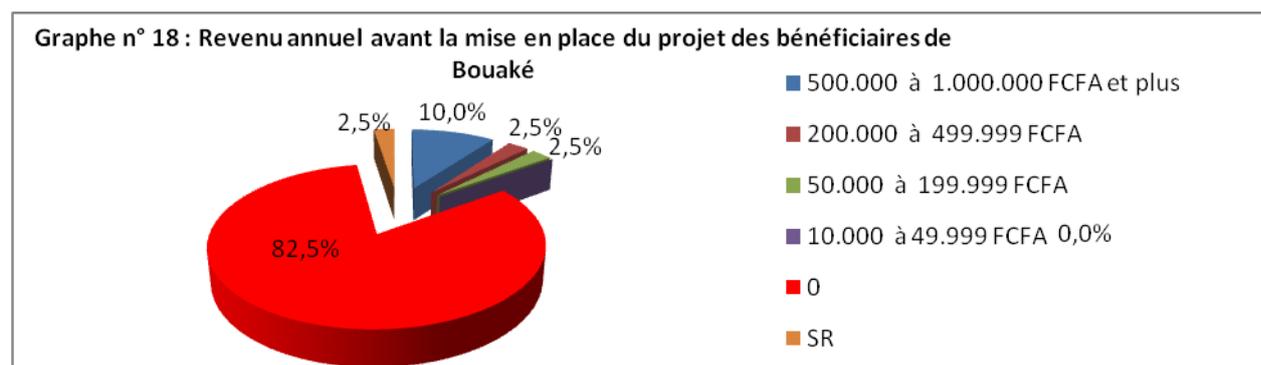
Changement d'activité	Activité initiale avt conflit	Formation obtenue	Activité après la formation	Activité actuelle
1	Sans activité	Gestion	Commerce	Commerce
1	Commerce	Agropastorale	Elevage	Elevage
1	Agriculteur	Gestion	Commerce	Commerce
1	Syndicat	Transport	Mototaxi	Mototaxi
1	Sans activité	Gestion	Chauffeur	Chauffeur
1	Commerce	Gestion	Commerce	Sans activité
1	Commerce	Gestion	Commerce	Mototaxi
1	Sans activité	Gestion	Commerce	Commerce
1	Elevage	Agropastorale	Elevage	Sans activité
1	Commerce	Gestion	Commerce	Mototaxi
1	Aide cuisinier	Transport	Mototaxi	Mototaxi
1	Sans activité	Transport	Mototaxi	Agriculteur
1	Agriculteur	Transport	Mototaxi	Mototaxi
1	Sans activité	Gestion	Commerce	Commerce
1	Sans activité	Gestion	Mototaxi	Commerce
1	Coiffure	Gestion	Commerce	Commerce
1	Sans activité	Gestion	Commerce	Commerce
1	Sans activité	Gestion	Commerce	Commerce
1	Sans activité	Gestion	Commerce	Commerce
1	Commerce	Gestion	Mototaxi	Mototaxi
1	Sécurité	Gestion	Transport	Transport
1	Couture	Elevage	Elevage	Elevage
1	Elect auto	Gestion	Commerce	Commerce
1	Mécanique	Elevage	Elevage	Elevage

Pour Katiola, les AGR mises en place par les bénéficiaires directs du projet ont permis de créer entre 1 et 2 emplois à 60% et plus de 3 emplois à 40% comme l'indique le graphe 17 ci-dessous. Ce qui correspond à 100% d'emploi créé.

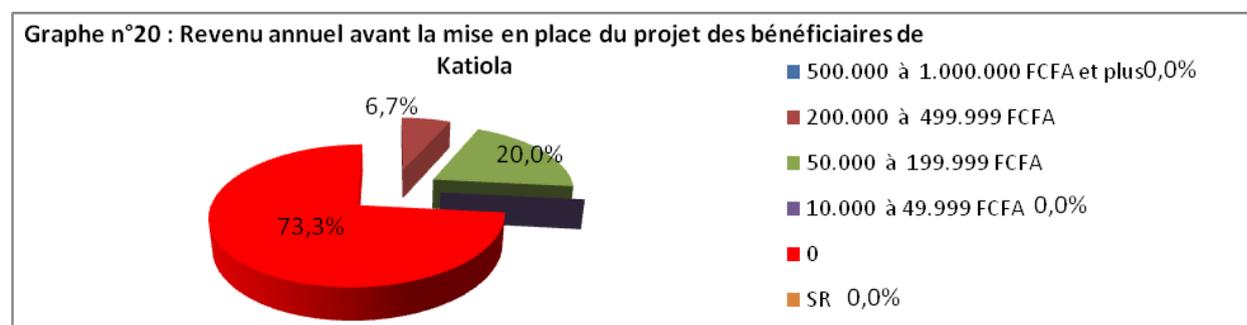


c. Le revenu annuel des bénéficiaires directs

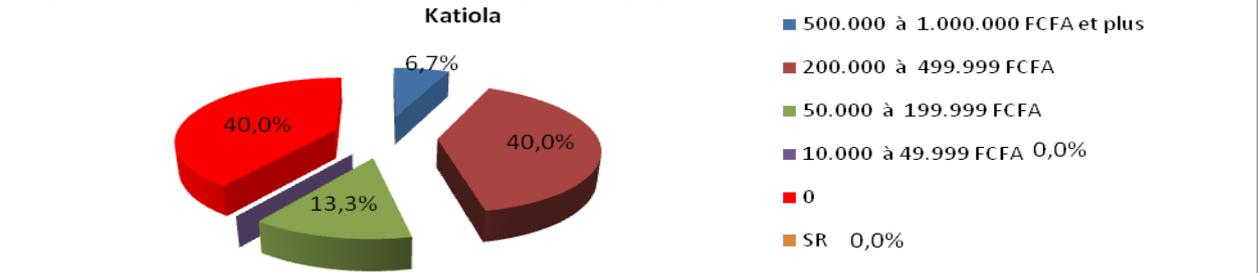
Le revenu annuel des bénéficiaires directs de Bouaké et Katiola s'est amélioré grâce à la mise en œuvre du projet. En effet, avant la mise en place du projet à Bouaké 82,5% des bénéficiaires n'avaient pas de revenu annuel et seulement 15% avaient un revenu annuel dont le montant variait entre 50.000 et 1.000.000 FCFA. Après la mise en place du projet à Bouaké le taux de bénéficiaires n'ayant pas de revenu est passé à 50% et ceux dont le revenu varie entre 50.000 et 1.000.000 FCFA est passé à 47,5%.



A Katiola, avant la mise en place du projet 73,3% des bénéficiaires n'avaient pas de revenu annuel et seulement 26,7% avaient un revenu annuel dont le montant variait entre 50.000 et 499.000 FCFA. Après la mise en place du projet à Bouaké le taux de bénéficiaires n'ayant pas de revenu est passé à 40% et ceux dont le revenu varie entre 50.000 et 1.000.000 FCFA est passé à 60%.



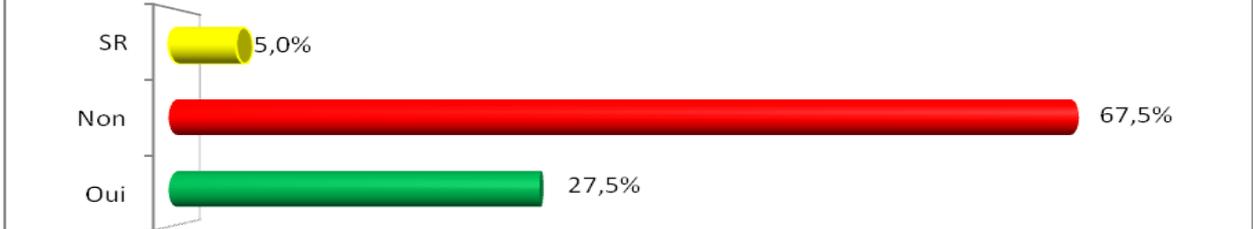
Graphe n°21 : Revenu annuel après la mise en place du projet des bénéficiaires de



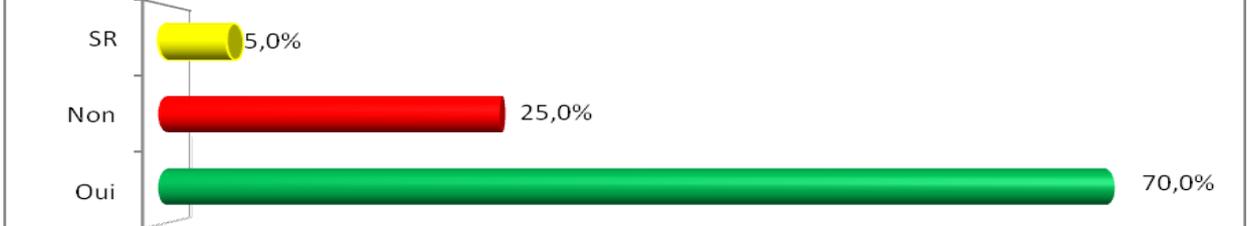
d. La scolarisation des enfants des bénéficiaires directs

Le niveau de scolarisation des enfants des bénéficiaires directs de Bouaké et Katiola s’est amélioré du fait de la mise en œuvre du projet. En effet, avant la mise en place du projet à Bouaké 67,5% des enfants des bénéficiaires n’étaient pas scolarisés et 27% l’étaient. Après la mise en place du projet à Bouaké le pourcentage des enfants scolarisés est passé à 70% et 25% ne l’étaient pas et parmi ceux-ci la moitié n’était pas en âge d’être scolarisé. Les graphes ci-dessous illustrent bien cette progression.

Graphe n° 22 : Scolarisation des enfants avant la mise en place du projet à Bouaké



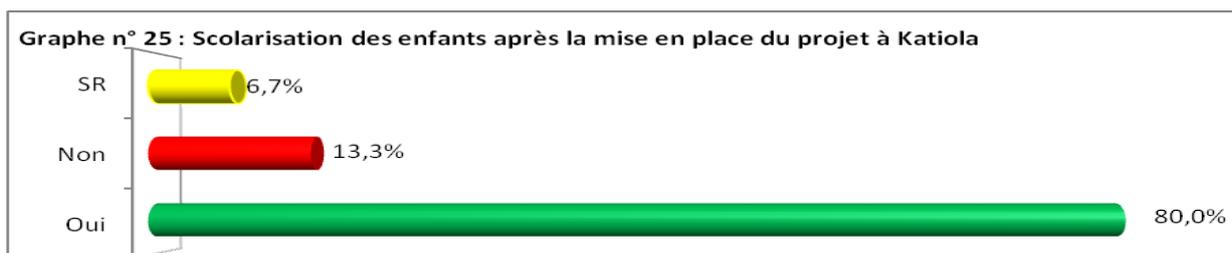
Graphe n° 23 : Scolarisation des enfants après la mise en place du projet à Bouaké



A Katiola, avant la mise en place du projet le pourcentage d’enfants de bénéficiaires scolarisés et non scolarisés étaient identiques à 46,7%. Après la mise en place du projet le taux d’enfants scolarisés est passé à 80% et les 13% d’enfants non scolarisés ne sont pas en âge de l’être.

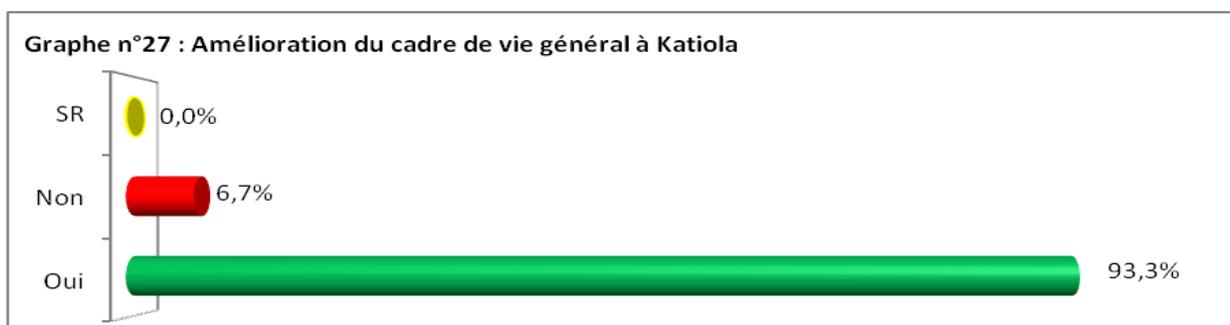
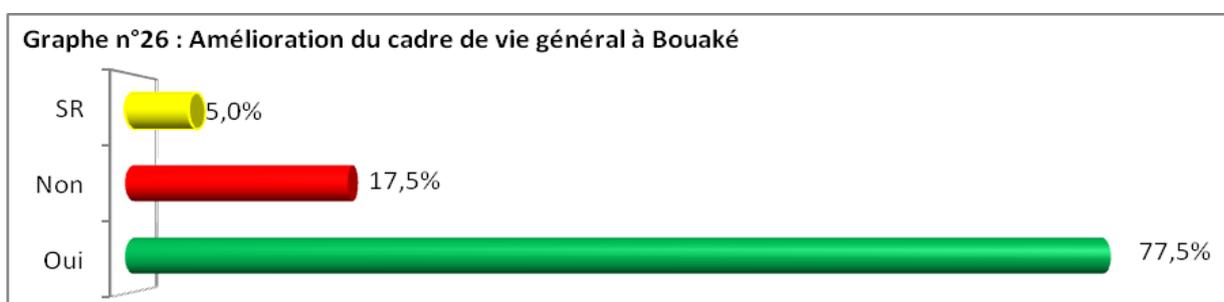
Graphe n° 24 : Scolarisation des enfants avant la mise en place du projet à Katiola





e. Le cadre de vie général

D'après les résultats de l'enquête de satisfaction, le cadre de vie général des bénéficiaires s'est amélioré aussi bien à Bouaké où 77,5 % l'affirment qu'à Katiola où 93% des bénéficiaires le confirment.



7.4. Les mesures d'efficacité dans la mise en œuvre du projet

a. La performance du projet en termes d'atteinte des résultats escomptés

Les systèmes de gestion, de suivi-évaluation et de rapportage ont été utilisés comme des outils d'appui à la gestion pour assurer l'efficacité de la mise en œuvre du Projet et pour établir une base objective d'évaluation de la performance du projet. Les différents rapports d'activité de la structure d'exécution du Projet l'OIC-CI, les rapports de mission du CP et du CTL, montrent que les outils de suivi-évaluation ont été utilisés. Les tableaux présentés ci-dessous comparent les budgets et activités prévues dans le Pro doc et ceux réalisés constatés dans les différents rapports et le Rapport Combiné des Dépenses (CDR) du PNUD.

➤ **Au niveau financier**

Tableau 3 : Comparaison des budgets prévus et les montants engagés (source : Rapport intermédiaire de mission conjointe de décembre 2009)

Résultats attendus	Activités planifiées	Budget prévu en EUROS	Montant engagé en EUROS ¹	Taux d'exécution	Observations
350 ex-combattants ou jeunes associés au conflit complètent un cycle de formation en centre	<ul style="list-style-type: none"> - Réhabilitation et équipement des CFR - Mise en place de l'équipe de formation des CFR - Diagnostic socio économique des zones d'intervention - Identification, conseil et orientation poussés des bénéficiaires - Organisation des cycles de formation - Fonctionnement - Kit de secours médicaux 	538 710	527 102	98%	Les activités concernant ce volet sont achevées
650 XC et/ou jeunes associés au conflit bénéficient d'un appui à l'installation et aux AGR	<ul style="list-style-type: none"> - Sélection et orientation des bénéficiaires - Hébergement et restauration des bénéficiaires - Appui-conseil et formation en gestion de microprojets et AGR - Approvisionnement et distribution en kits d'installation - Suivi post- installation 	260 753	260 753	100%	Les activités concernant ce volet ont été entièrement achevées en 2010
50 XC et/ou jeunes associés au conflit obtiennent un emploi salarié	<ul style="list-style-type: none"> - Sélection des bénéficiaires - Appui-conseil et formation - Enquête auprès des entreprises pour identifier les profils d'emplois existants - Equipement d'appui aux entreprises d'accueil partenaires - Distribution de kits d'installation - Suivi post-installation 	72 581	58 064	80%	Le suivi post-installation des bénéficiaires n'a pas été effectif du fait de la non réalisation de l'activité, par la distribution des kits a été effective et l'activité a été réorientée vers les AGR
Coordination et gestion du projet assurées	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place et fonctionnement de l'équipe de gestion et de coordination du projet - Appui technique à la coordination nationale de la réinsertion - Missions de terrain/supervision - Evaluation externe 	96 774	91 935	95%	Quelques activités liées à ce volet ont été exécutées en 2010

Source : Etat dérivé du Rapport Combiné des Dépenses (CDR) produit par Atlas en dollar américain. Par conséquent, le montant inscrit dans cette colonne est une conversion du montant figurant dans le CDR au cours du jour de l'année.

- **Les fonds décaissés par rapport au budget prévisionnel**

Comme l'indique le tableau 3 ci-dessus, les budgets affectés aux différentes activités ont été utilisés à plus de 90% voire 100% pour certaines d'entre elles. Ainsi dans l'ensemble, le taux de fonds décaissés par rapport au budget prévisionnel est satisfaisant. A l'exception du volet assistance à l'obtention d'un emploi salarié pour les bénéficiaires cibles qui n'a pas pu être entièrement réalisé mais qui a été réorienté, le taux de réalisation est de 80% et sur 6 activités prévues 2 (Activités : Equipement d'appui aux entreprises d'accueil partenaires et Suivi post-installation) n'ont pas pu être menées. Le volet coordination et gestion du Projet pour lequel le taux de réalisation est de 95 % comprend les différentes missions d'audits, de suivi/supervision et d'atelier-bilan.

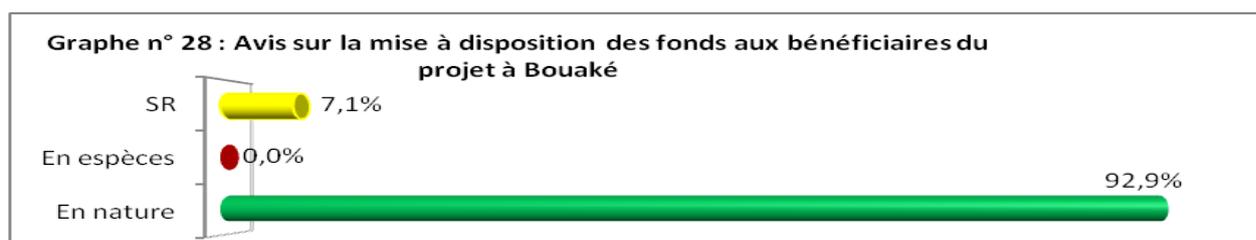
- **Les états de suivi des dépenses**

Au cours de notre mission d'évaluation, les états financiers mis à disposition qui figurent en annexe de ce rapport ont été élaborés pour les périodes d'exécution du projet, c'est-à-dire de janvier 2009 à mai 2010. A une exception près, les états financiers reflètent le suivi des dépenses des activités du projet. Cependant, l'exception est que nous ne voyons pas figurer dans ces états financiers la non réalisation de l'activité d'assistance à l'obtention d'emploi salarié aux bénéficiaires des ex-combattants ou jeunes associés au conflit. Les différents responsables nous ont affirmé que ces montants ont été réaffectés mais les décisions de ces réaffectations ne sont pas formalisées. Nous notons que le taux de réalisation indiqué par l'ONG OIC-CI dans son rapport de fin de mission est de 99,98%, ce qui nous paraît très satisfaisant comme taux de réalisation à la lecture de ce rapport.

- **La mise à disposition des fonds pour l'exécution des activités du projet**

Dans la mise en œuvre du projet, le PNUD, structure principale d'exécution, a adopté le principe partenariat élargi qui inclut le PNRRC, organe national de coordination des interventions de réinsertion et de réhabilitation communautaire et d'autres structures nationales impliquées dans la réinsertion des groupes cibles, collectivités locales ou ONG. Des synergies entre les divers intervenants ont été favorisées, tout en profitant de leurs avantages comparatifs respectifs. C'est ce qui a justifié la signature d'une convention de partenariat avec l'ONG OIC-CI à qui le PNUD a mis à disposition les ressources financières nécessaires à la mise en œuvre effective de toutes les activités tel que définit dans le Pro doc. Les activités opérationnelles se sont réalisées principalement à travers un mécanisme de sous-traitance avec des partenaires de mise en œuvre. De son côté, l'ONG OIC-CI a contracté avec différents autres partenaires dans le cadre de mise en œuvre d'activités spécifiques telles que la sélection des bénéficiaires en collaboration avec le PNRRC et le BGD à Bouaké, la formation en éducation civique en partenariat avec le PSCN, la sensibilisation aux VIH/sida et aux violences faites aux femmes avec le concours de l'ONG PAIPS. Au cours de notre évaluation, nous avons pu noter et vérifier à partir des documents mis à notre disposition (rapports de fin de mission, états financiers,...) que l'ONG OIC-CI indique avoir exécuté 99,98% des activités du projet lui été confié sur un total de 100%. Par ailleurs, nous avons constaté la remise des fonds en espèces à plusieurs bénéficiaires directs pour la mise en place de leurs AGR. En effet, lors de notre rencontre avec les bénéficiaires à Katiola sur 63 bénéficiaires présents 43 ont inscrit avoir reçu chacun en espèces les 300.000 FCFA prévus pour la réalisation de leur AGR. Ce qui donne un pourcentage de 68% de mise à disposition des fonds en espèces. Ce taux est beaucoup plus élevé à Bouaké. Le fait signalé ici, n'est pas simplement la mise à disposition des fonds en espèce mais le risque que cela fait courir sur l'affectation réelle des fonds à l'AGR. Nous avons conscience que pour des cas spécifiques, il faille mettre à disposition ces fonds en espèces pour faciliter la réalisation de telle ou telle activité. Ces cas devraient être exceptionnels. La menace

est que certaines activités ne soient pas réalisées par les bénéficiaires. Nous avons pu constater 3 cas de non réalisation d'activité à Bouaké sur la vingtaine de sites visitées. Nous avons également rencontré des bénéficiaires qui ont avoué avoir détourné les fonds mis à leur disposition à d'autres fins (2 à Bouaké sur les 192 bénéficiaires rencontrés). Lors de notre enquête de satisfaction nous avons demandé l'avis des membres des communautés sur le mode de mise à disposition des fonds. Toutes les personnes interrogées sont unanimes sur le fait que la mise à disposition des fonds devrait se faire en nature, pour éviter le risque mentionné précédemment et c'est ce que nous recommandons. Des mesures de contrôles appropriés doivent être mises en place pour les cas exceptionnels de mise à disposition de fonds en espèces. Des paiements partiels pourraient être effectués par exemple.



➤ **Au niveau programmatique**

Les performances programmatiques, sont décrites à partir des tableaux ci-dessous, qui indiquent les réalisations des activités par rapport aux objectifs du Pro Doc et basées sur les indicateurs d'effet du projet.

Tableau 4 : Plan général résumé indiquant les différentes étapes de mise en œuvre du projet normalement prévue pour être exécuté sur une période d'un an. (Source : Pro doc)

Désignation	Nombre de mois											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Diverses activités préparatoires et réhabilitation des CFRs												
Identification et sélection des groupes cibles												
Sélection des AGR												
Campagne d'information par zone d'intervention												
Diagnostic socio-économique des secteurs porteurs												
Orientation socioprofessionnelle												
Formation en centre												
Appui à l'installation et aux microprojets												
Encadrement et appui conseil à l'emploi salarié												
Suivi et Evaluation des interventions de réintégration												
Clôture du projet (élaboration rapport final)												

Tableau 5 : Taux de réalisation par activité réalisée (Source : Pro doc et rapports de mission)

Effet : Les conditions d'accès à l'emploi et d'une autonomie financière et économique se sont améliorées pour les ex-combattants démobilisés, et ceux associés au conflit armé (hommes et femmes) issus des localités de Bouaké et de Katiola.			
Indicateurs d'effet : Nombre de bénéficiaires (ex-combattants ou jeunes associés au conflit) selon le sexe réalisant un métier ou développant une AGR; Nombre d'AGR financés et économiquement viables.			
Produits escomptés	Indicateurs	Activités réalisées	Taux de réalisation
350 ex-combattants ou jeunes associés au conflit complètent un cycle de formation en centre	Les 2 CFR sont opérationnels et fonctionnels Nombre de XC et/ou jeunes associés au conflit formés dans chaque centre Nombre de cycles de formation réalisés	Les 2 CFR sont réhabilités, équipés et fonctionnels. Les 700 bénéficiaires du projet ont complété un cycle de formation en centre	100%
650 XC et/ou jeunes associés au conflit bénéficient d'un appui à l'installation et aux AGR	650 XC et/ou jeunes associés au conflit recevant un appui à la réintégration (kits d'installation) Nombre de microprojets installés ou financés et autonomes au moins 6/12 mois après installation Nombre bénéficiaires impliqués dans la mise en œuvre d'AGR	687 ex-combattants et jeunes associés au conflit ont été installés et bénéficient d'un suivi post-installation	105%
50 XC et/ou jeunes associés au conflit obtiennent un emploi salarié	50 XC et/ou jeunes associés au conflit bénéficiaires recrutés dans les entreprises contractées par le projet Nombre de contrats de collaboration établis avec les entreprises	Sélection des bénéficiaires Appui-conseil et formation Enquête auprès des entreprises pour identifier les profils d'emplois existants 13 bénéficiaires (26%) ayant opté pour un emploi salarié sur les 50 attendus ont été formés. Parmi eux aucun bénéficiaire formé n'a pu obtenir un emploi salarié, des dispositions ont été prises pour un appui à ces bénéficiaires, pour la mise en place d'AGR.	50%
XC démobilisés, jeunes associés au conflit et communautés d'installation sensibilisés sur le programme de réinsertion	Nombre de campagnes de sensibilisation Nombre de personnes cibles (directes ou indirectes) sensibilisées	700 ex-combattants démobilisés et jeunes associés au conflit Appui-conseil et formation Enquête auprès des entreprises pour identifier les profils d'emplois existants	100%

Coordination et gestion du projet assurées	Rapports d'activités et de mission Rapport d'audit Nombre d'acteurs de la coordination formés Rapports d'évaluation à mi-parcours et final	Mise en place et fonctionnement de l'équipe de gestion et de coordination du projet Appui technique à la coordination nationale de la réinsertion Missions de terrain/supervision Evaluation externe	100%
--------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------

La performance du projet en termes d'atteinte des résultats escomptés (avec référence aux indicateurs du cadre de résultats et des ressources et aux cibles des plans de travail annuels) indique une moyenne générale de plus de 90% de taux de réalisation. Les taux et tranches de décaissement ont été effectués selon les objectifs du Pro Doc. L'évaluation de l'efficacité implique les mesures des changements observés dans la conduite du projet et de se prononcer sur la valeur de ces modifications (positives ou négatives). Pour cela, nous évaluons la performance programmatique des activités menées telles que décrites dans le Pro doc.

- **Composante 1 : Appui à la formation en centre des ex-combattants et des jeunes associés au conflit**

Cette activité a été réalisée à 100%, ce qui signifie que les 2 CFR de Bouaké et Katiola ont été réhabilités, équipés et sont fonctionnels comme nous avons pu le constater lors de notre mission d'évaluation. De même, tous les 700 bénéficiaires du projet ont complété un cycle de formation en centre. Nous avons pu relever le fort niveau de satisfaction de la formation technique reçue par les bénéficiaires qui ont répondu à notre enquête (cf. chapitre 7.3.a).

- **Composante 2 : Appui aux AGR et à l'installation des ex-combattants et des jeunes associés au conflit**

Les objectifs de cette activité ont été d'installer 687 ex-combattants et jeunes associés au conflit et de leur faire bénéficier d'un suivi post-installation. Sachant que les 13 bénéficiaires restant devaient bénéficier d'une assistance à l'obtention d'un emploi salarié, le taux de réalisation de cette activité est de 105% car, ces bénéficiaires ont été installés et assistés dans la mise en place d'AGR. Cependant, les taux de satisfaction de notre enquête (cf. graphe n°30 et 31 ci-dessous) montrent que 37,5% des bénéficiaires de Bouaké sont très satisfaits et satisfaits de la mise en place de leur AGR et 55% le sont moyennement. A Katiola, 66,6% des bénéficiaires sont très satisfaits et satisfaits contre 26,7% qui le sont moyennement. Le taux plus élevé de moyennement satisfait à Bouaké peut s'expliquer par la perte d'activité de 2 bénéficiaires et par le fait qu'à Bouaké, le nombre de bénéficiaires qui trouvent que leur kit d'installation n'a pas été suffisant est plus important. Le tableau 6 ci-dessous, indique la répartition des bénéficiaires de Bouaké par secteur d'activité dans lequel on peut constater qu'effectivement deux sont sans activité et que par contre deux ont obtenu des emplois salariés. Normalement on devrait s'attendre à des taux plus élevés de 90% ou 95% de satisfaits pour la mise en place d'AGR pour une population qui n'avait pas d'activité ou que le conflit avait durement affecté. Mais, le fait que ces bénéficiaires soient en majorité moyennement satisfaits à Bouaké, interpelle sur les attentes réelles ou supposées de cette cible. Après discussions avec certains d'entre eux, il ressort que la plupart de ces bénéficiaires espéraient

avoir plus en terme de kit d'installation pour mener à bien leurs différentes activités. Notre avis est différent, car à période d'installation et activité équivalentes et avec le même montant du kit d'installation plusieurs bénéficiaires de la même zone d'activité sont satisfaits de la mise en place de leur AGR. Nous pensons le montant du kit proposé dans le Pro doc est pertinent comme nous l'avons mentionné précédemment et qu'il a permis l'installation de plus de 85% de bénéficiaires enquêtés (Cf. Graphes 8 et 10) ; il s'agirait plutôt de bonne ou mauvaise gestion des ressources mises à disposition.

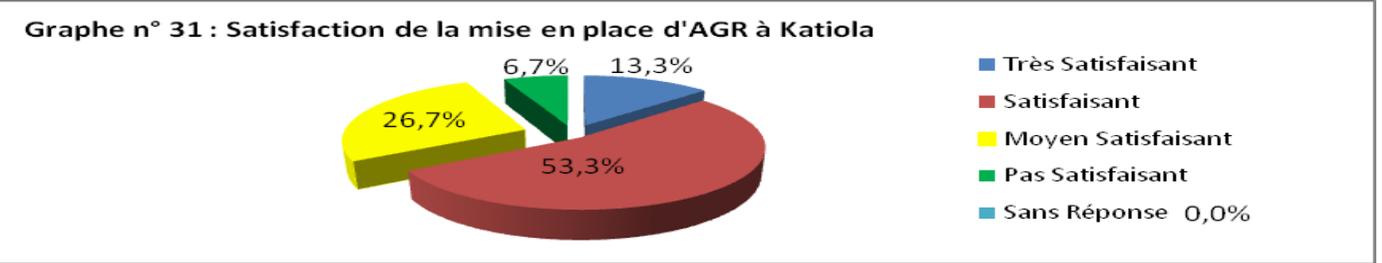
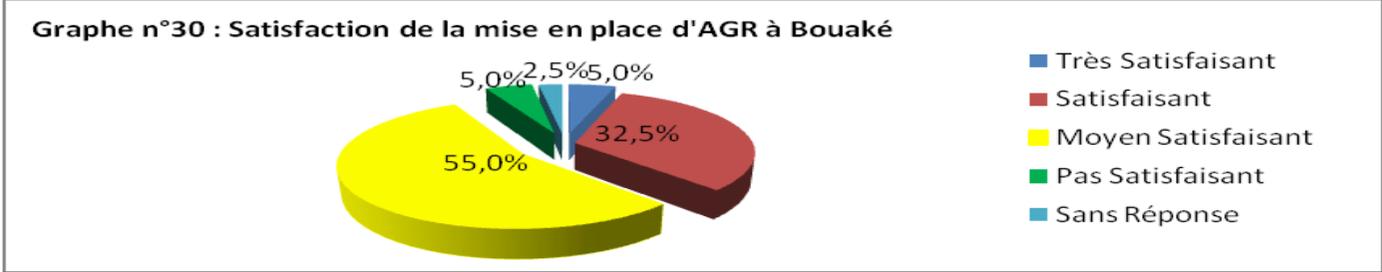
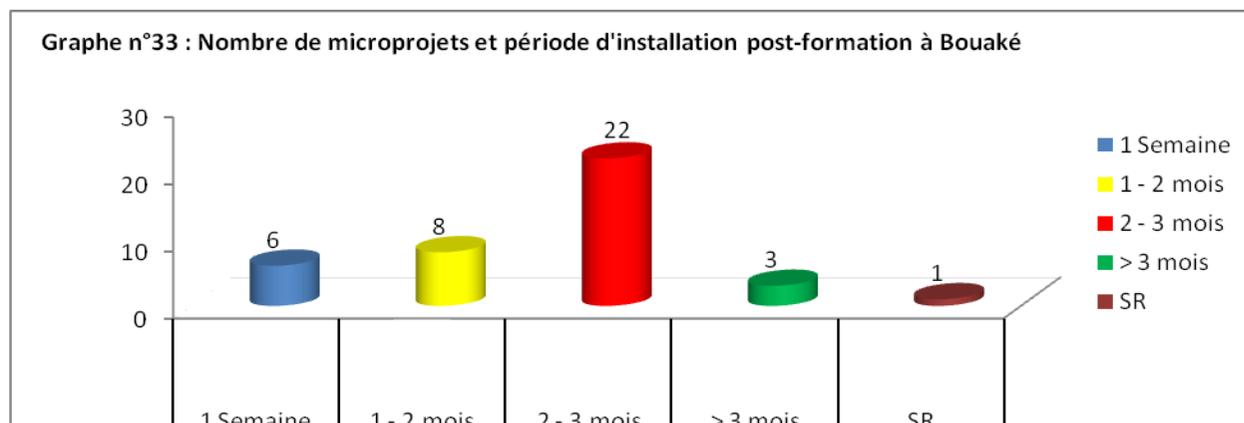
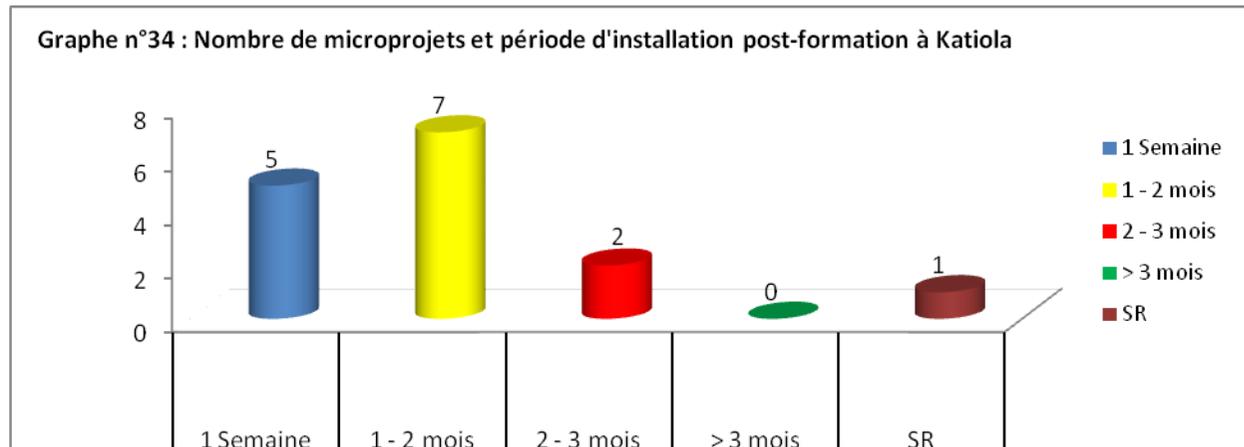


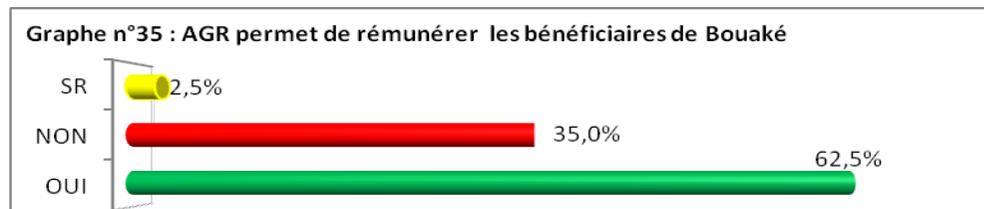
Tableau 6 : Répartition de la population cible en fonction des secteurs d'activité	
SECTEURS D'ACTIVITE	Population cible XC et JAC
	Obtenue Bouaké (incluant Angouayaokro)
Agriculture	1
Elevage	3
Commerce	20
Artisanat	5
Transport	7
Emploi salarié	2
Sans activité	2
Total	40
Pourcentage à la population totale	7%

Concernant le nombre de microprojets installés et autonomes et leur période d'installation, nous pouvons mentionner les AGR pour lesquels nous avons enquêté les bénéficiaires à Bouaké et Katiola. En effet à Bouaké, 36 microprojets sur 40 ont été installés dans un délai d'1 semaine à 3 mois après la formation des bénéficiaires, ce qui représente 90% du total des microprojets dont les bénéficiaires ont été interrogés. A Katiola, ce sont 14 microprojets sur 15 qui ont été installés entre 1 semaine et 3 mois après la formation des bénéficiaires, ce qui représente plus de 93%. Ces résultats sont satisfaisants par rapport à notre échantillonnage représentatif.





Pour pouvoir mesurer les degrés d'autonomie des bénéficiaires 9 mois après leur installation (correspondant à la période de notre enquête d'évaluation), nous avons additionné les rémunérations individuelles issues des AGR. Ainsi à Bouaké, 62,5% des bénéficiaires ont affirmé que les revenus générés par leur AGR permettaient de les rémunérer tous les mois. A Katiola, le pourcentage de bénéficiaires est de 60%. Ces résultats sont satisfaisants si ces taux sont appliqués à tous les bénéficiaires de Katiola et Bouaké ce sont 420 bénéficiaires dont les AGR permettraient de rémunérer sur un total de 700.



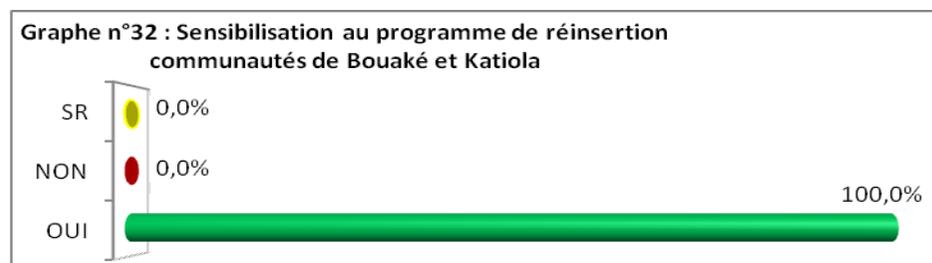


- **Composante 3 : Appui à l'obtention d'un emploi salarié**

Toutes les activités de sélection des bénéficiaires, d'appui-conseil et formation, d'enquête auprès des entreprises pour identifier les profils d'emplois existants, de formation de 13 bénéficiaires (26%) ayant opté pour un emploi salarié sur les 50 attendus, se sont effectivement déroulées tel qu'il a été mentionné dans le rapport intermédiaire de mission du CP. Ce rapport indique aussi que parmi eux aucun bénéficiaire formé n'a pu obtenir un emploi salarié et que des dispositions ont été prises pour un appui à ces bénéficiaires, pour la mise en place d'AGR. C'est ce qui a été effectué dans le cadre de la réorientation des actions de cette composante. Le taux de réalisation de 50% moyen mentionné dans le rapport de mission du CP ne prend pas en compte, les bénéficiaires qui ont pu par eux-mêmes trouver un emploi salarié après la mise en place du projet. Lors de notre mission d'enquête nous avons pu rencontrer deux bénéficiaires dans ce cas à Bouaké.

- **Composante 4 : Sensibilisation des communautés d'installation et réhabilitation communautaire**

100% des membres des communautés rencontrés lors de notre enquête de satisfaction ont été sensibilisés au programme de réinsertion comme l'indique le graphe ci-dessous.



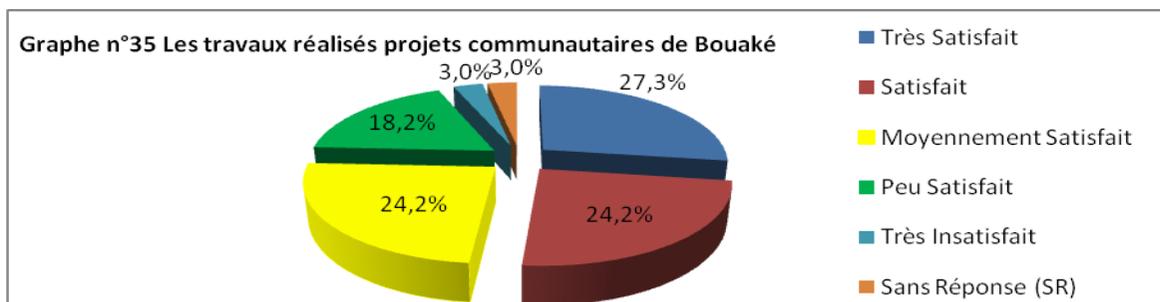
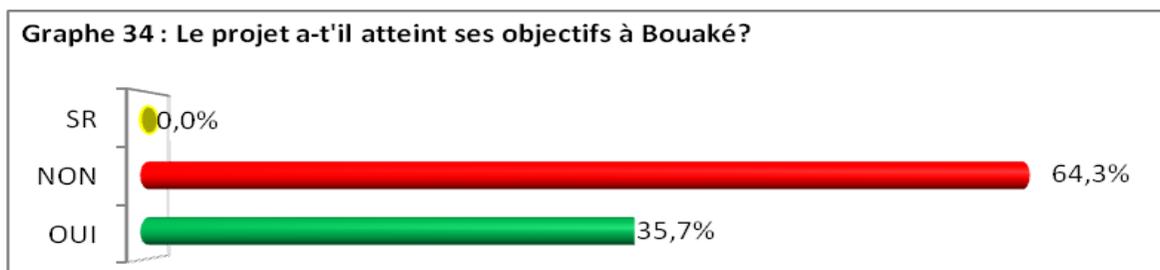
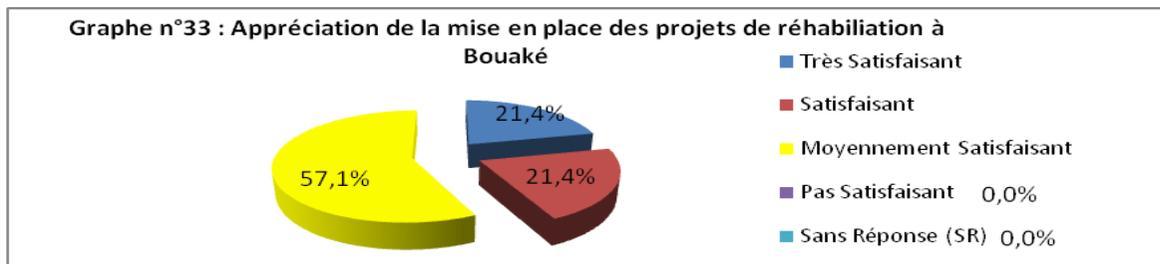
Les projets de réhabilitation ont été réalisés conformément aux différents plans de travail prévus. Le tableau 7 ci-dessous, présente les projets de réhabilitation effectués dans les communautés que nous avons visitées lors de notre mission d'évaluation. Sur un total de 18

projets de réhabilitation effectués à Bouaké, nous avons visité 3 et recueillis les appréciations des membres de ces communautés. A Katiola, sur un total de 12 projets de réhabilitation effectués, nous avons visités 2 et recueillis les appréciations des membres de ces communautés.

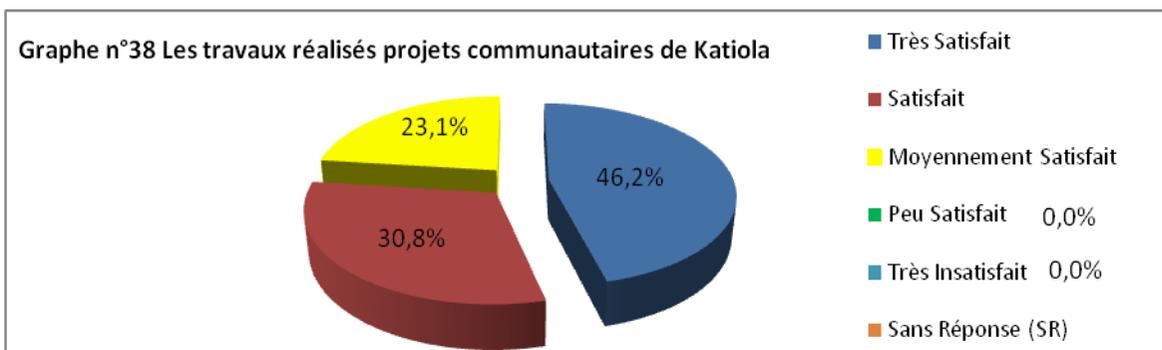
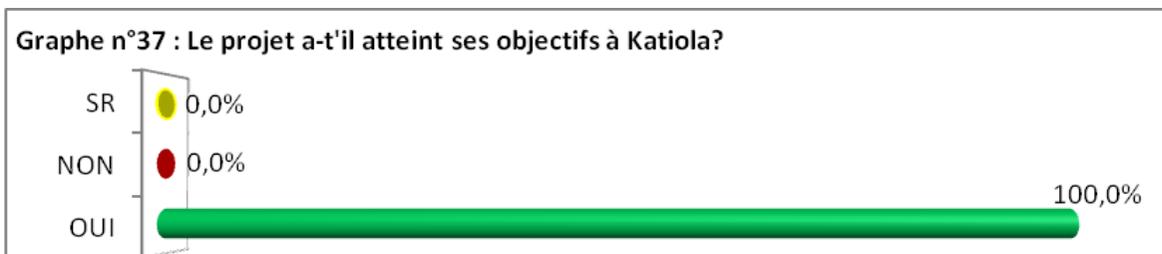
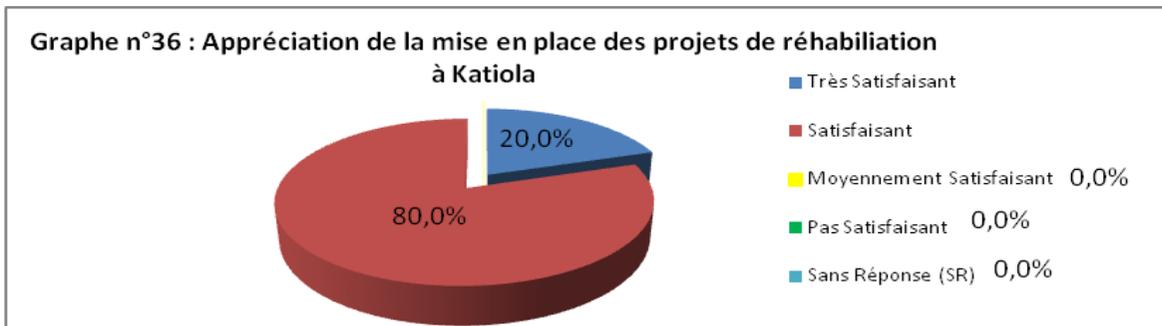
Tableau 7 : Description des projets de réhabilitation communautaire visités

Zones d'intervention	Communautés d'accueil visitées	Projets de réhabilitation effectués
Bouaké	Assinzé	Réhabilitation d'une digue au profit de la communauté villageoise
	Diabosokoura	Construction d'un bloc latrine à 3 loges et un magasin de stockage à proximité de la mosquée
	Minankro	Réhabilitation de 5 salles de classe au profit de l'école primaire publique Création d'un espace de jeu pour enfants équipé d'un toboggan et d'une balançoire à 2 places et fourniture d'une armoire, de 15 tables et de chaises à l'école maternelle.
Katiola	Fronan	Réhabilitation du bâtiment du dispensaire du centre de santé urbain
		Confection et fourniture de 20 lits d'hospitalisation et de 20 matelas au centre de santé urbain
	Kationon	Réhabilitation du bâtiment, ainsi que l'espace de jeu de la garderie d'enfants du village (travaux de maçonnerie, de menuiserie et la fourniture d'un toboggan)

Notre enquête de satisfaction montre qu'à Bouaké la population enquêtée est à 57,1% (majorité) moyennement satisfaite et à 42,8% satisfaite de la mise en place des projets de réhabilitation (cf. Graphe n° 33). La question posée à cette même population de savoir si le projet avait atteint ses objectifs la réponse est « NON » à 64,3% et « OUI » à 35,7%. Les travaux de réhabilitation non achevés dans les communautés d'Assinzé (la réhabilitation de la digue nécessite des travaux d'achèvement complémentaires non réalisés lors de notre enquête) et de Minankro (la salle d'alphabétisation et certaines toitures de salles ne sont pas encore réhabilitées) expliquent ces appréciations. Ces appréciations sont confirmées par le degré de satisfaction des travaux réalisés par les membres de ces communautés où le taux de moyennement satisfaits et peu satisfaits est de 42,4% (cf. Graphe n°35).

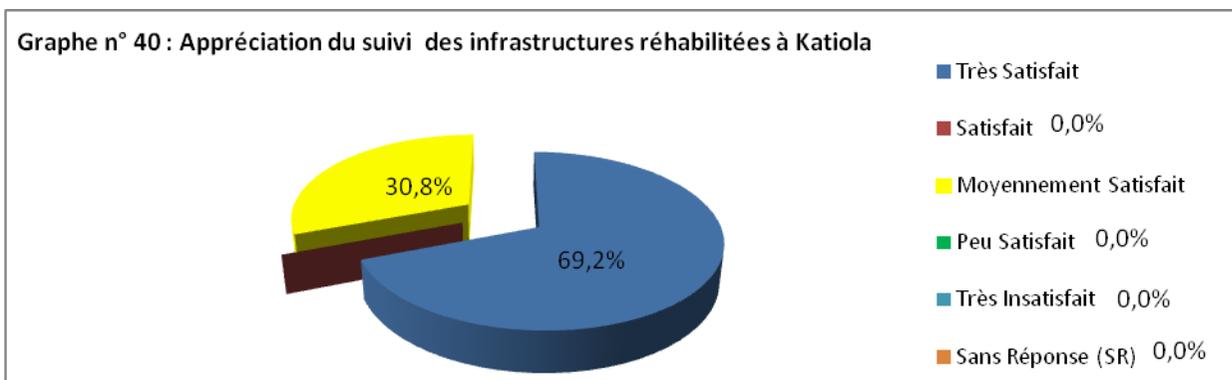
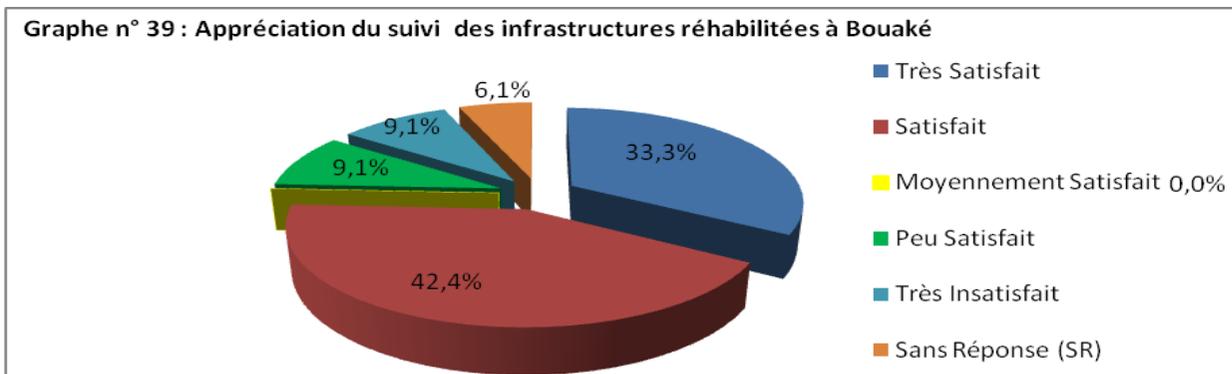


A Katiola, l'enquête de satisfaction montre que la population enquêtée est à 100% satisfaite de la mise en place des projets de réhabilitation (cf. Graphe n° 36). La question posée à cette même population de savoir si le projet avait atteint ses objectifs la réponse est « OUI » à 100%. Pour ce qui concerne les travaux de réhabilitation, les bénéficiaires de Katiola sont satisfaits à 77% contre 23% qui le sont moyennement, du fait de travaux en cours d'achèvement dans les communes de Kationon et Nikolo. Ces résultats montrent que des travaux d'achèvement restent à faire dans les différentes communautés visitées, comme nous l'avons constaté.



- **Composante 5 : Pilotage et coordination du projet**

Toutes les activités concernant la mise en place, le fonctionnement de l'équipe de gestion et de coordination, l'appui technique à la coordination nationale de la réinsertion, les missions de terrain/supervision et l'évaluation externe, ont été réalisés conformément au plan de travail du projet. Les résultats d'enquête montrent qu'à Bouaké, les membres des communautés sont très satisfaits et satisfaits à 75,7% du suivi des infrastructures réhabilités, par contre le taux de peu satisfaits et très insatisfaits est de 18,2%. Ce qui confirme, les résultats de satisfaction obtenus dans l'activité 4. A Katiola, le taux de « très satisfaits » est 69,2% contre 30,8% de « moyennement satisfaits ». Ces résultats sont la preuve qu'il faille encourager la finalisation des travaux de réhabilitation non terminés dans certaines communautés, notamment celles de Minankro (à Bouaké) et de Kationon et Nikolo (à Katiola).



7.5. Les mesures d'efficience du projet en examinant le rapport coût-efficacité et les arrangements de gestion

Ces mesures évaluent la manière avec laquelle les ressources ou les apports (tels que les fonds, la compétence et le temps) sont transformés de façon économe en résultats. La stratégie de partenariat qui a influencé l'efficience des actions des différents acteurs est aussi évaluée. En nous basant sur l'exploitation du tableau 8 (ci-dessous), présentant : Etat des réalisations en fonction du cadre temporel (divisé en trimestre) par rapport aux objectifs du projet, nous avons évalué l'efficience de chacune des activités menées dans la mise en œuvre du projet.

Tableau 8 : Etat des réalisations en fonction du cadre temporel par rapport aux objectifs du projet (Source : Pro doc)

Produits	Activités prévues	Cadre temporel				Réalisation	
		T1	T2	T3	T4	Etat de réalisation	Taux de réalisation
A. APPUI A LA FORMATION EN CENTRE DES EX-COMBATTANTS ET DES JEUNES ASSOCIES AU CONFLIT							
350 ex-combattants / jeunes associés au conflit bénéficient d'une orientation et d'une formation professionnelle							
	Réhabilitation des CFR	x	x			Terminé	100%
	Mise en place de l'Equipe de formation des CFR et fonctionnement des CFR	x	x	x	x	Terminé	100%
	Diagnostic socio-économique	x				Terminé	100%
	Identification, appui conseils, orientation poussées et encadrement des bénéficiaires	x	x	x	x	Terminé	100%
	Prévention du VIH/sida et prise en charge médicale et psychosociale des groupes hautement vulnérables et affectés	x	x	x	x	Mitigé	ND
	Formation aux différents métiers	x	x	x		Terminé	100%
	Kit de secours médicaux	x	x	x	x	Pas d'information	ND
B. APPUI AUX AGR ET À L'INSTALLATION DES EX-COMBATTANTS ET DES JEUNES ASSOCIES AU CONFLIT							
450 ex-combattants/ jeunes associés au conflit et 200 ex-combattants bénéficient d'un appui aux activités génératrices de revenus et à l'installation							
	Orientation et sélection des bénéficiaires	x	x	x	x	Terminé	100%
	Prise en charge complète des bénéficiaires (hébergement et restauration)	x	x			Terminé	100%
	Formation en gestion de microprojets et financement AGR	x				Terminé	100%
	Approvisionnement et distribution de kits d'installation	x	x	x	x	Terminé	100%
	Appui-conseil à l'installation + suivi post-installation		x	x		Terminé	100%
C- APPUI A L'OBTENTION D'UN EMPLOI SALARIE							
50 ex-combattants /jeunes associés au conflit obtiennent un emploi salarié							
	Sélection des bénéficiaires	x				Terminé	100%
	Enquête auprès des entreprises pour identifier les profils d'emploi existants	x	x	x		Terminé	100%
	Equiperment d'appui aux entreprises partenaires d'accueil			x	x	Non fait	0%
	Prise en charge complète des bénéficiaires				x	Réorienté	-
	Appui-conseil et formation				x	Réorienté	-
	Distribution de kits d'installation				x	Effectué/réorienté	100%
	Suivi post-installation				x	Non fait	0%
D. SENSIBILISATION DES COMMUNAUTES D'INSTALLATION ET REHABILITATION COMMUNAUTAIRE							
Les communautés d'installation sont sensibilisées, reçoivent un appui dans le cadre de la réhabilitation communautaire et appuient le processus d'insertion socio-économique des jeunes associés au conflit et des ex-combattants							
	Campagnes de sensibilisation	x	x	x	x	Terminé	100%
	Appui a la Réhabilitation communautaire	x	x	x	x	Non terminé	80%
E. PILOTAGE ET COORDINATION DU PROJET							
La gestion du projet est assurée							

Produits	Activités prévues	Cadre temporel				Réalisation	
		T1	T2	T3	T4	Etat de réalisation	Taux de réalisation
	Appui technique à la coordination de l'exécution et la gestion du projet	x	x	x	x	Terminé	100%
	Suivi et Evaluation du projet	x	x	x	x	Terminé	100%
	Missions de terrain/Supervision	x	x	x	x	Terminé	100%
	Evaluation externe- Audit				x	Terminé	100%

D'une manière générale, la conduite du projet était prévue pour une période d'une année à partir de janvier 2009. En réalité, le projet s'est poursuivi au delà de la période prévue avec l'accord de tous les partenaires. Les raisons de ce décalage seraient du, d'une part aux retards dans la conduite de certaines activités telles que : la sélection des bénéficiaires ; le décaissement des fonds ; d'autre part à l'instabilité et au changement constant d'activité de certains bénéficiaires ; et enfin à la réorientation de l'activité d'assistance à l'obtention d'un emploi salarié. De manière spécifique, l'efficience a été mesurée en examinant les rapports coût-efficacité et les arrangements de gestion des activités du projet.

- **Composante 1 : Appui à la formation en centre des ex-combattants et des jeunes associés au conflit**

Le produit escompté dans cette activité était que, 350 ex-combattants/jeunes associés au conflit bénéficient d'une orientation et d'une formation professionnelle. C'est ce qui a été fait dans l'ensemble et dans les délais impartis par rapport aux prévisions. Cependant, lorsqu'on les sous activités de manière détaillée on observe que : (i) les sous activités de réhabilitation des CFR ont été réalisées à 100%, en effet au démarrage du projet les Centres de Formation de Bouaké et celui de Katiola ont été réhabilités aux fins de permettre la réalisation des actions de formation ; (ii) les sous activités de mise en place de l'équipe de formation des CFR et fonctionnement des CFR ont été effectuées dans les temps prévus, nous avons pu constater sur place que les CFR étaient toujours fonctionnels ; (iii) au vue des différents rapports d'activité les diagnostic socio-économique a été réalisé, mais nous pas eu en notre possession un rapport du diagnostic socio économique qui nous aurait permis de certifier l'effectivité et de mesurer l'efficience de cette sous activité ; (iv) les sous activités d'identification, d'appui conseils, d'orientation poussées et d'encadrement des bénéficiaires, prévues pour être mener tout au long du projet ont été effectués selon le calendrier prévu et réaménagé ; les sous activités de prévention du VIH/sida et prise en charge médicale et psychosociale des groupes hautement vulnérables et affectés, ne se sont pas entièrement déroulées tel qu'il a été prévu dans le Pro doc. En effet, la sensibilisation au VIH/sida a été effectuée par l'ONG PAIPS (organisme spécialisé dans ce domaine) en contrat de prestation conclu avec l'ONG OIC-CI). Cette sensibilisation s'est bien déroulée dans les temps prévus (au cours des 2 premiers trimestres de fonctionnement du projet) et elle a bénéficié de la compétence de spécialistes reconnus. Cette formation au VIH/sida a été complétée par une sensibilisation aux violences faites aux femmes dispensée par le même organisme PAIPS. La stratégie de formation visuelle, par groupe et sur les mêmes lieux de formation technique, adoptée par cette ONG pour dispenser cette sensibilisation a permis d'atteindre les objectifs attendus (sensibilisation effective, changements de comportement, etc....). Les résultats de notre enquête montrent que 100% des bénéficiaires directs à Bouaké et Katiola ont été « très satisfaits et satisfaits » des sensibilisations au VIH/sida et aux violences faites aux femmes (cf. Annexe 9). Ces bénéficiaires confirment tous avoir changé de comportement sexuel et vis-à-vis des femmes. Cette formation couplée avec la formation technique aux différents métiers, a permis d'avoir un bon rapport coût-efficacité dans la mise en ouvre de

cette sous activité ; (v) la sous activité de formation aux différents métiers s'est entièrement déroulée telle que prévue. Il faut signaler que cette formation a été précédée d'une évaluation psychologique qui a permis une meilleure orientation des bénéficiaires vers le métier de leur choix. Tous les 700 bénéficiaires directs ont été formés à un métier, ce qui est largement supérieur au produit escompté pour le même coût. Cette activité a été décrite comme « très satisfaisant » et « satisfaisant » par 100% des bénéficiaires enquêtés à Bouaké et Katiola (cf. Annexe 9) ; (vi) pour ce qui concerne la sous activité de Kit de secours médicaux, nous n'avons eu aucune information formelle. Il nous a été dit verbalement que cette sous activité n'a pas pu être menée pour des raisons qui nous sont à ce jour inconnues.

- **Composante 2 : Appui aux AGR et à l'installation des ex-combattants et des jeunes associés au conflit**

Le produit escompté de faire bénéficier aux 450 ex-combattants/jeunes associés au conflit et 200 ex-combattants d'un appui aux activités génératrices de revenus et à leur installation, a été effectif pour tous les bénéficiaires du projet. Les sous activités d'orientation et sélection des bénéficiaires, de prise en charge complète des bénéficiaires (hébergement et restauration), de formation en gestion de microprojets et financement AGR, d'approvisionnement et distribution de kits d'installation et d'appui-conseil à l'installation + suivi post-installation, ont été menées selon le planning révisé de la conduite du projet qui a prévu la poursuite des activités jusqu'à mai 2010. En effet, il a fallu prendre en compte, les réorientations des 50 bénéficiaires devant bénéficier d'un appui à l'obtention d'un emploi salarié. De même, il a fallu sélectionner et installer des AGR pour les 13 derniers bénéficiaires qui avaient choisi l'emploi salarié comme activité principale. Ce qui a prolongé les délais de déroulement de cette activité mais qui a permis à ces bénéficiaires de pouvoir s'insérer professionnellement. Il faut signaler comme nous l'avons déjà mentionné précédemment que certains des bénéficiaires que nous avons rencontrés ont trouvé des emplois salariés (hors cadre de projet).

- **Composante 3 : Appui à l'obtention d'un emploi salarié**

Le produit escompté pour cette activité prévoyait que 50 ex-combattants/jeunes associés au conflit obtiennent un emploi salarié. Pour cela, les sous activités suivantes devaient être menées : (i) sélection des bénéficiaires ; (ii) enquête auprès des entreprises pour identifier les profils d'emploi existants ; (iii) équipement d'appui aux entreprises partenaires d'accueil ; (iv) prise en charge complète des bénéficiaires ; (v) appui-conseil et formation ; (vi) distribution de kits d'installation ; (vii) suivi post-installation. De toutes ces sous activités seulement trois ont pu être entièrement menées. La sélection des bénéficiaires a été effectuée et sur les 50 bénéficiaires prévus, 13 ont choisi d'effectuer un emploi salarié. L'enquête auprès des entreprises a été effectuée dans les délais prévus et des profils d'emploi ont été identifiés. Cependant, aucun employeur n'a accepté de prendre les bénéficiaires du projet. Les raisons qui nous ont été données par les responsables de l'OIC-CI, étaient que les employeurs craignaient que la cohabitation de leurs employés avec les ex-combattants/jeunes associés, ne soit possible du fait des antécédents et des rancœurs provenant du conflit armé. Les démarches de sensibilisation auprès de ces employeurs sont restées vaines comme on l'a constaté dans les différents rapports trimestriels de l'OIC-CI. En conséquence, l'activité de suivi post-installation pour cette composante n'a pu être menée. Dans la dynamique de poursuite des actions de cette composante, une réorientation a été proposée et acceptée par le CP du projet. En conséquence, une distribution de kit d'installation a été effectuée et elle a permis l'installation d'AGR pour ces bénéficiaires et a

été précédée d'une formation spécifique adaptée. C'est l'une des raisons de la poursuite des activités du projet au-delà de la période initialement définie.

- **Composante 4 : Sensibilisation des communautés d'installation et réhabilitation communautaire**

Le produit escompté pour cette activité prévoyait que les communautés d'installation aient été sensibilisées, aient reçu un appui dans le cadre de la réhabilitation communautaire et aient appuyé le processus d'insertion socio-économique des jeunes associés au conflit et des ex-combattants. Les sous activités de campagnes de sensibilisation ont été réalisées dans les délais impartis et concomitamment aux propositions de projets de réhabilitation communautaire dans ces communautés d'accueil des bénéficiaires directs. Cette stratégie a permis de sensibiliser les communautés au programme de réinsertion et dans le même, de proposer aux membres de ces communautés d'améliorer leurs conditions de vie à travers la réhabilitation d'une infrastructure communautaire. C'est ce qui a été fait et a connu les taux de satisfaction que nous avons mentionné précédemment. L'appui à la réhabilitation communautaire a été effectué conformément au planning du projet. Cependant, des retards dans l'exécution des travaux nous été signalés par les membres des communautés, de même que nous avons pu constater que certains travaux de finition n'avaient été effectués par les entrepreneurs choisis pour leur réalisation. Comme nous l'avons déjà mentionné, ces travaux doivent être terminés et le CP ou autre organe sous la supervision du PNUD devrait s'assurer de sa bonne fin d'exécution, au risque que tous ces efforts ne soient vains.

- **Composante 5 : Pilotage et coordination du projet**

Le produit escompté pour cette activité prévoyait que la gestion du projet ait été assurée. C'est ce que nous avons pu constater lors de notre mission d'évaluation. Les sous activités d'appui technique à la coordination de l'exécution et la gestion du projet ont été menées conformément aux plans de travail et selon le planning révisé. Les différents rapports de suivi et évaluation du projet, indiquent que les activités ont conduites sous la supervision des CP et CTL. Nous avons pu apprécier les 4 rapports trimestriels de l'OIC-CI complétés par un rapport de fin de projet faisant le récapitulatif de toutes les activités qu'elle a mis en œuvre. Les missions de terrain/Supervision ont toutes été sanctionnées par des rapports qui nous ont été transmis. L'atelier bilan de clôture du projet auquel nous avons participé, s'est déroulé le 17 août 2010 en présence de tous les partenaires et acteurs du projet. Les conclusions de cet atelier ont permis d'améliorer les résultats de l'évaluation externe du projet par la réalisation d'une enquête de satisfaction non prévue au départ. L'élaboration de telles enquêtes de satisfaction est nécessaire car elle permet d'obtenir les appréciations des bénéficiaires pour lesquels le projet est mis en place. Il devrait de manière formelle figurer dans les TDR de la mission d'évaluation.

7.6. L'effet du projet sur les bénéficiaires et les capacités de pérennisation des résultats

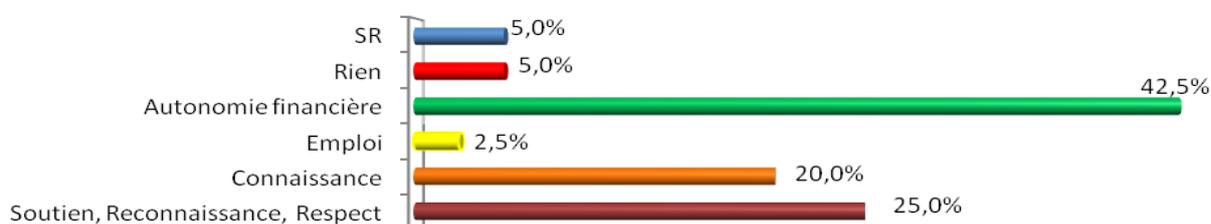
a. L'effet du projet sur les bénéficiaires directs et indirects

Le Pro doc a défini l'effet du projet comme suit : « Les conditions d'accès à l'emploi et d'une autonomie financière et économique se sont améliorées pour les ex-combattants démobilisés, et ceux associés au conflit armé (hommes et femmes) issus des localités de Bouaké et de Katiola ». Avec pour indicateurs d'effet : (i) le nombre de bénéficiaires (ex-combattants ou jeunes associés au conflit) selon le sexe réalisant un métier ou développant une AGR; (ii) le nombre d'AGR financés et économiquement viables. Nous avons effectué notre analyse de l'effet sur les bénéficiaires directs et indirects du projet en nous basant sur notre enquête de satisfaction dont l'échantillonnage représentatif nous permet de faire l'extrapolation sur toute la population cible. Ainsi nous pouvons déduire que :

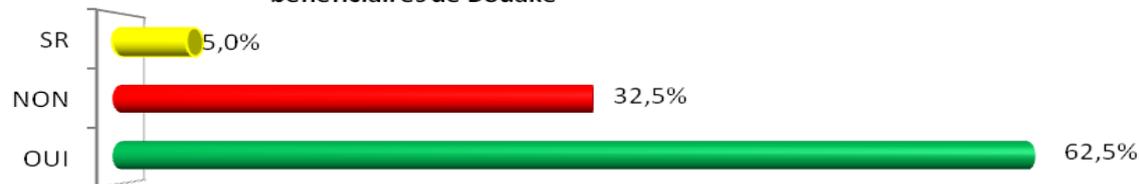
➤ Sur les bénéficiaires directs : Ex-combattants et jeunes associés au conflit

Les conditions d'emploi et d'autonomie financière et économique se sont améliorées. En effet, il a été démontré dans les paragraphes précédents que les AGR mises en place par les bénéficiaires directs leur ont permis d'améliorer leurs revenus, de créer des emplois, de pouvoir se rémunérer et pour certains d'entre eux de rémunérer leurs employés (cf. Annexe 9). L'analyse faite ici va nous permettre de confirmer l'amélioration de l'autonomie financière et économique des bénéficiaires directs du projet. A la question de savoir quel a été, pour les bénéficiaires de Bouaké, l'apport personnel du projet, ils ont répondu à 42,5% avoir obtenu une autonomie financière ; un soutien, une reconnaissance et du respect à 25% ; de la connaissance à 20% ; un emploi à 2,5% et rien à 5%. De même, lorsque nous leur avons demandé si les AGR leur permettaient de faire face à leurs charges quotidiennes, la réponse a été « OUI » à 62,5%. Les AGR leur ont permis de réaliser des bénéfices pour 72,5% d'entre eux et 82% affirment que les AGR sont bénéfiques à leurs familles dont le nombre situe à 65% entre 6 et 15 personnes.

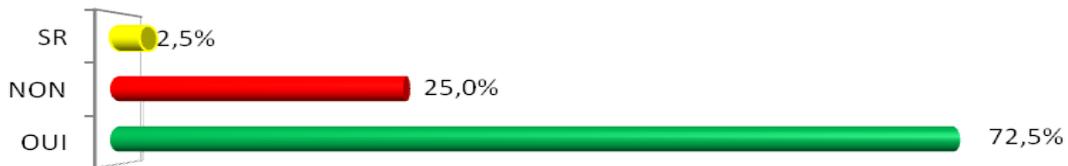
Graphe n°41 : Apport personnel du projet en général pour les bénéficiaires de Bouaké



Graphe n°42 : AGR permet de faire face aux charges quotidiennes des bénéficiaires de Bouaké



Graphe n°43 : AGR a permis de réaliser des bénéfices à Bouaké

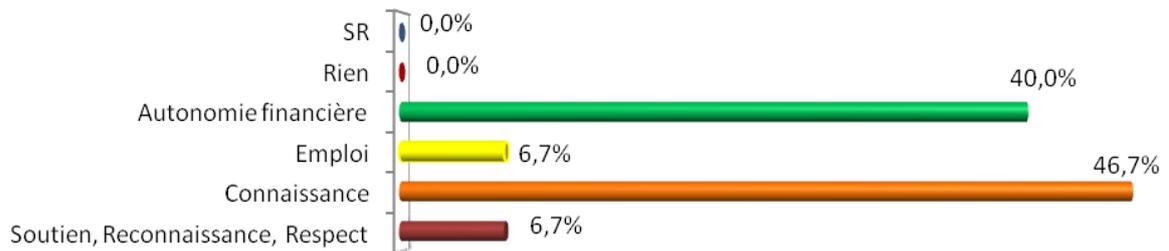


Graphe n°44 : AGR bénéfique à la famille à Bouaké



A la question de savoir quel a été, pour les bénéficiaires de Katiola, l'apport personnel du projet, ils ont répondu à 40% avoir obtenu une autonomie financière ; un soutien, une reconnaissance et du respect à 6,7% ; de la connaissance à 46,7% ; un emploi à 6,7% et aucun d'entre eux n'a mentionné n'avoir rien reçu du projet. Par ailleurs, lorsque nous leur avons demandé si les AGR leur permettaient de faire face à leurs charges quotidiennes, la réponse a été « NON » à 46,7% et « OUI » à 40%. Les AGR leur ont permis de réaliser des bénéfices pour 86,7% d'entre eux et 100% affirment que les AGR sont bénéfiques à leurs familles dont le nombre situe à 80% entre 3 et 8 personnes.

Graphe n°45 : Apport personnel du projet en général pour les bénéficiaires de Katiola

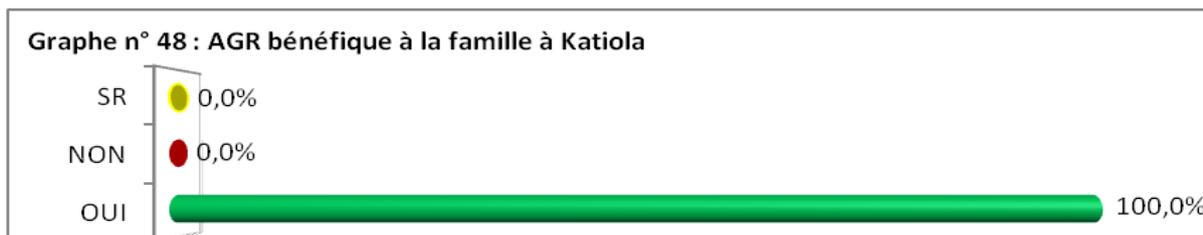


Graphe n°46 : AGR permet de faire face aux charges quotidiennes des bénéficiaires de Katiola



Graphe n°47 : AGR a permis de réaliser des bénéfices à Katiola

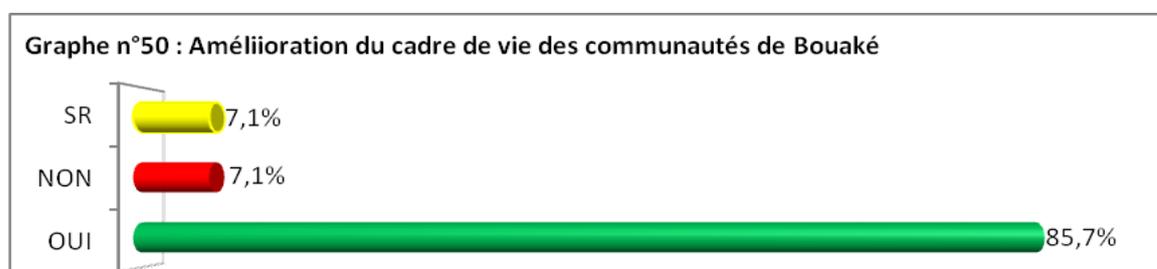
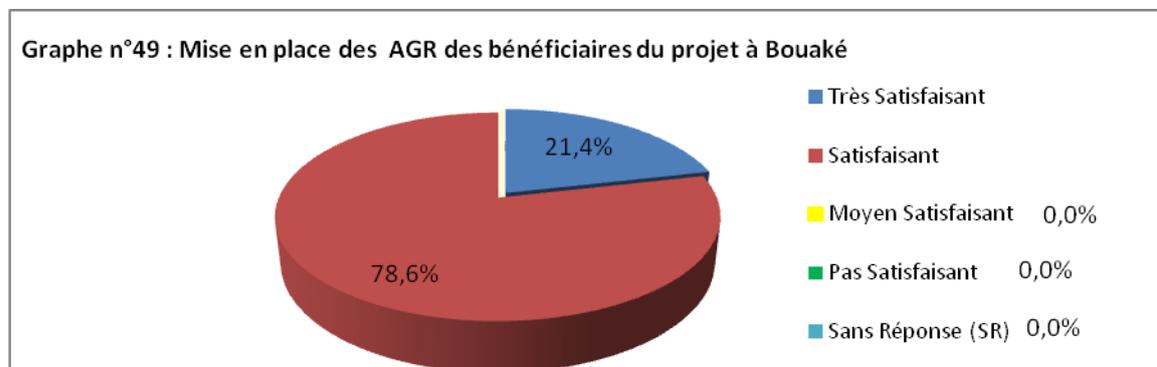




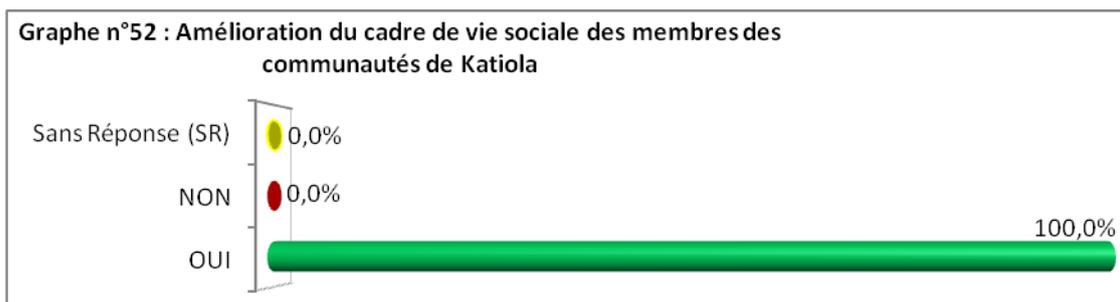
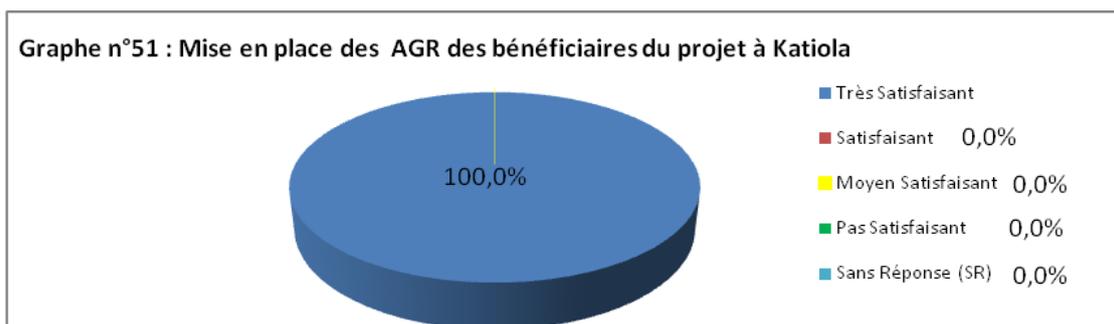
Ces résultats montrent que les AGR ont amélioré l'autonomie financière et économique de la majorité des bénéficiaires enquêtés au cours de notre évaluation. L'analyse détaillée des résultats obtenus à Bouaké le prouve assez clairement. Par contre, à Katiola 46,7% des bénéficiaires indiquent que les AGR ne leur permettent pas de faire face à leur charge quotidienne. Cela s'explique par la faiblesse des revenus obtenus par les bénéficiaires de ces localités. Car lorsque nous demandons à cette même population si les AGR leur ont permis de réaliser de bénéfices la réponse est « OUI » dans une forte proportion mais ce montant est faible et ponctuel (secteur agropastoral) pour ces bénéficiaires de Katiola.

➤ **Sur les bénéficiaires indirects : Membres des communautés d'accueil**

Le Pro doc n'a pas défini d'effet spécifique pour les bénéficiaires indirects du projet. Les résultats de notre enquête de satisfaction nous permettent de déduire après analyse que les conditions de vie en général se sont améliorées dans les localités que nous avons visitées. En effet, les membres de ces communautés à Bouaké sont « très satisfaits » et « satisfaits » à 100% de la mise en place des AGR par les bénéficiaires directs du projet dans leur localité. De même, ils sont 85,7% à affirmer que leur cadre de vie a été amélioré du fait de la mise en œuvre des projets de réhabilitation communautaire.



A Katiola, les membres des communautés visitées sont « très satisfaits » à 100% de la mise en place des AGR par les bénéficiaires directs du projet dans leur localité. De même, ils sont 100% à affirmer que leur cadre de vie a été amélioré du fait de la mise en œuvre des projets de réhabilitation communautaire.



b. Capacités de pérennisation ou durabilité des résultats

La pérennisation et la durabilité sont identiques dans notre évaluation. Ils mesurent le degré auquel les bénéfices des initiatives se perpétueront après que l'aide au développement en provenance de la coopération française ait touché à sa fin.

Notre évaluation nous a permis de mesurer : (i) la stratégie de pérennisation proposée, y compris le renforcement de la capacité des parties prenantes nationales ; (ii) les mécanismes financiers et économiques mis en place pour assurer la continuité du flux de bénéfices en cours une fois le projet terminé ; (iii) les cadres politiques et de régulation mis en place pour soutenir la continuité des actions entreprises en faveur des bénéficiaires directs et indirects du projet et (iv) l'existence de la capacité institutionnelle requise (systèmes, structures, personnel, compétence, etc.) pour la pérennisation d'un tel projet. En effet :

- **La stratégie de pérennisation proposée**, telle que décrite dans le Pro doc du projet qui mentionne que : « Le financement des AGR sera principalement basé sur un système de revolving permettant la ristourne du capital initial après la réalisation des plus-values par les bénéficiaires. Les formations qualifiantes accorderont une importance aux secteurs économiques à effets multiplicateurs, propices à l'émergence d'un entrepreneuriat durable. L'éducation citoyenne prévue dans la mise en œuvre de ce projet devra concourir à la constitution des pools d'ambassadeurs de la paix qui auront pour mission de vulgariser l'approche de résolution pacifique et de transformation positive des conflits..... », n'a pas été mise en place. Par contre, le renforcement des capacités de la partie prenante nationale la plus impliquée dans le projet (OIC-CI) a été effectif, ses locaux administratifs de Bouaké est opérationnel et son centre de formation est fonctionnel. Cet organisme peut acquérir des pensionnaires et offrir des prestations de services pour divers autres projets nationaux et internationaux. L'OIC-CI devrait envisager un partenariat avec la Plate-forme de Service dans le cadre de la conduite de certaines activités ayant des points communs, telles que : les formations techniques, l'apprentissage, l'encadrement, etc....

- **Aucun mécanisme financier et économique pour assurer la continuité du flux de bénéfices en cours une fois le projet terminé**, n'a été mis en place. Pour cela, nous

recommandons, l'étude de modalités de partenariat avec les Institutions de Micro Finance (IMF) soit pour la constitution d'un fonds de garantie, soit pour la mise en place de crédit revolving ou soit pour la signature de convention de partenariat direct avec les bénéficiaires du projet constitués en association, groupement ou coopérative. Ce partenariat consisterait à pré financer les AGRs sélectionnés par le projet. Le projet utiliserait ces fonds pour le financement des AGRs. Les IMF étant outillées pour la gestion des microprojets, ce mode de financement paraît plus adapté pour les AGRs de tel projet (ces cas ont déjà été expérimentés avec d'autres projets notamment celui de l'appui aux Personnes Déplacées Internes de Bouaké, mis en œuvre par l'Unité Post Crise du PNUD). De plus, les frais financiers des IMF étant adaptés aux microprojets, les AGRs auront moins de charges à supporter dans la gestion de leur portefeuille. Toujours en collaboration avec une ONG de suivi des activités (exemple : ONG OIC à Bouaké), le projet ou les associations de bénéficiaires créées pourront contrôler, selon les cas, les demandes de crédits, l'utilisation des fonds et la bonne gestion des activités.

- **Les cadres politiques et de régulation pour soutenir continuité des actions entreprises en faveur des bénéficiaires directs et indirects du projet**, ne sont pas formellement décrits dans la documentation mise à notre disposition. En l'absence de cette documentation, notre conclusion est qu'au moment de la rédaction de notre rapport d'évaluation, il n'existe pas de cadres politiques et de régulation mis en place pour soutenir la pérennisation des résultats du projet d'appui aux 700 ex-combattants et associés au conflit de Bouaké et Katiola.

- **La capacité institutionnelle requise** (systèmes, structures, personnel, compétence, etc.) pour la pérennisation d'un tel projet existe. Les structures nationales telles que le PAPC, PNRRC, le PSCN, le PARC, les ONG OIC-CI, PAIPS et autres associations, bénéficient d'un cadre de concertation et de l'appui des Nations Unies et divers bailleurs de fonds internationaux, pour leur développement. Les structures nationales disposent de personnel suffisant et compétent pour la conduite de leurs différentes activités.

7.7. La qualité de partenariat de l'OIC-CI et de l'assistance fournie par le PNUD dans la réalisation des résultats

a. La qualité de partenariat de l'OIC-CI dans la réalisation des résultats

➤ **Le profilage en partenariat avec le PNRRC**, organisé et conduit par des psychosociologues, le profilage avait pour objectif, selon l'OIC, de recruter les personnes présentant les meilleurs profils (aptitude physique et mentale, motivation, etc) pour bénéficier du financement du projet. Des séances d'écoute ont permis l'identification des besoins en formation des bénéficiaires. A l'issue de ces différentes séances d'écoute qui ont permis d'une part, de confirmer les choix initiaux faits lors de démobilisation par le PNRRC, et d'autre part, de prendre en compte les nouveaux besoins exprimés par les bénéficiaires, des fichiers de recensement des bénéficiaires ont été élaborés. Le constat que nous avons pu faire est d'abord que le fichier de recensement des bénéficiaires n'était pas systématiquement mis à jour, et par la suite que le fichier détenu par l'OIC-CI ne correspondait pas toujours avec celui que nous avons pu voir au BGD de Bouaké. Les responsables du BGD que nous avons rencontré nous ont signifié des dysfonctionnements de communication entre eux et les structures d'exécution du projet. Les incidences sur les

résultats du projet sont que les taux de réalisation des activités du projet ne soient pas exactes et que les bénéficiaires du projet ne bénéficient pas d'un encadrement adapté. Pour cela, la mise à jour du fichier des bénéficiaires devrait être systématique et leur harmonisation avec ceux du BGD et du PNRRC devrait se faire régulièrement. Ceci, pour permettre un meilleur suivi des bénéficiaires et de leurs activités.

➤ **La mise à disposition des ressources par l'OIC-CI aux bénéficiaires en partenariat avec le PNUD**, nous avons déjà mentionné les cas de remise des fonds en espèces aux bénéficiaires dans les chapitres précédents. Par ailleurs, d'après les bénéficiaires rencontrés et à la lecture du rapport de fin de Projet de l'OIC-CI qui indique que : « La valeur du kit d'installation fixé à 300.000 F par bénéficiaire s'est parfois avéré insuffisante pour conduire individuellement certaines activités qui exigent un peu plus de moyens. L'équipe de coordination a dû regrouper certains kits avant de pouvoir procéder à l'installation des bénéficiaires ». Les bénéficiaires précisent que plusieurs regroupements n'ont pu tenir du fait de la mésentente et de la mauvaise gestion internes. Bien que ces bénéficiaires aient été formés à la gestion associative, le suivi rigoureux de la gestion de leurs fonds doit leur être imposé. De même, que l'ouverture de compte bancaire avec des signatures conjointes avant le démarrage des AGRs en association. A notre avis, les AGRs devraient être planifiées et conçues en fonction du montant des kits d'installation de 300.000 F et non le contraire, c'est-à-dire qu'il faudrait se dire que nous disposons d'un kit d'une valeur définie et que pouvons-nous réaliser avec ?.

➤ **Le suivi-encadrement des AGRs des bénéficiaires** a été réalisé par la structure d'exécution du Projet (OIC) à travers : (i) la mise en place d'une équipe d'agents chargés du suivi-encadrement technique des bénéficiaires installés (agents de vulgarisation et agents de suivi-conseils en gestion) ; (ii) l'élaboration de documents de suivi des bénéficiaires (fiche technique de visite de site, cahiers de gestion d'activité, etc.) destinés à enregistrer les différentes opérations effectuées par les bénéficiaires sur leurs exploitations ; (iii) l'élaboration d'un programme hebdomadaire de visite de site ; (iv) l'établissement de fiches signalétiques donnant des renseignements spécifiques sur chaque projet (date d'installation, nombre de bénéficiaires, coût du projet, chiffre d'affaire moyen, résultat prévisionnel, etc. Tous les bénéficiaires que nous avons visité ont été suivis et encadrés par l'OIC-CI. Comme nous l'avons indiqué précédemment, les activités de suivi-encadrement de l'ONG OIC, nous ont paru satisfaisantes et sont à encourager.

b. La qualité de l'assistance du PNUD dans la réalisation des résultats

L'implication du PNUD dans la réalisation des résultats du Projet a été réelle et accentuée par la mise en place et la conduite d'un Comité Technique Local (CTL) chargé du suivi et de l'encadrement du fonctionnement opérationnel des activités du Projet sur le terrain. L'assistance technique et opérationnelle fournie par le PNUD est matérialisée par le suivi quotidien du Coordonnateur National du Sous Bureau du PNUD à Bouaké (cf. Rapports de mission des comités de suivi). Le fait que les différentes activités menées aient été effectuées par une structure d'exécution locale expérimentée et ayant une parfaite connaissance de l'environnement de la zone d'intervention et que pour les cas urgents le PNUD utilise les moyens du Sous Bureau présent au niveau local et que ceux-ci sont effectués dans les temps, rend l'assistance du PNUD au dispositif de réinsertion efficace car ces structures bénéficient non seulement du recul nécessaire pour apporter une assistance de qualité mais également des ressources nécessaires à temps pour mener à bien leurs activités. Cela se traduit par l'atteinte des objectifs par le projet lorsque les activités sont

correctement planifiées, comme nous l'avons mentionné précédemment (cf. Chapitre 7.4. du rapport).

7.8. Les enseignements généraux utiles au Gouvernement, au Bailleur la Coopération Française et au PNUD pour renforcer les dispositifs de réinsertion

a. La partie nationale : la Direction de Cabinet du Premier Ministre (DCPM)

Selon les modalités de gestion DEX du PNUD, c'est le PNUD directement qui a la responsabilité entière de la formulation du projet et de la gestion administrative, financière et comptable des activités de la structure d'exécution effective, qu'il choisit et avec laquelle il établit un contrat de sous-traitance. Pour cela, des fonds sont mis à sa disposition pour mener à bien les activités prévues dans l'accord de financement. La partie nationale représentée par la DCPM est signataire du Document de Projet et fait partie du Comité de Pilotage chargé du suivi des activités du Projet. Dans le cas de ce Projet, la DCPM assure la Présidence du DCPM. Le dispositif institutionnel mis en place nous paraît adapté au système de fonctionnement des projets à exécution directe du PNUD (DEX). Cependant, nous encourageons la partie nationale à mettre en place, de manière effective, les solutions de pérennisation préconisées dans le Pro doc du projet et de l'harmoniser avec tout le dispositif de réinsertion au niveau national.

b. Le bailleur de fonds : la Coopération Française et le PNUD

Les conditions et le montant de la subvention ont été formalisés dans l'accord de financement signé par les différentes parties (le Pro doc). Les activités du projet ont été définies pour être mises en application dans des conditions précises et au cours d'une période d'une année. La Coopération Française s'est engagée à la mise disposition des fonds dès lors que toutes les conditions aient été réunies et que le PNUD ait la responsabilité de la mise en œuvre effective des activités du Projet. C'est ce qui a été fait dans le cas de ce projet d'appui aux 700 ex-combattants et jeunes associés au conflit de Bouaké et Katiola. Les procédures de mise à disposition des fonds ont été suivies par le bailleur de fonds qui a été un membre actif du CP et a participé à toutes les missions de suivi sur le terrain. Les mécanismes d'alerte précoce en collaboration avec la contrepartie nationale sont évoqués dans le Pro doc pour tenter de minimiser la portée de ces risques, en proposant un suivi régulier des activités. Le désengagement volontaire ou non de l'un ou l'autre des partenaires pourrait créer de sérieuses difficultés dans la mise en œuvre d'un projet qui, de par sa nature, est extrêmement sensible et demande l'engagement constant et effectif de tous les acteurs impliqués. Rien ne précise dans le Pro doc, les dispositions concrètes à prendre en cas de blocage, de retard ou de détournement constaté dans la mise en œuvre des activités du projet (par exemple, nous n'avons pas vu ce qui était prévu pour les bénéficiaires qui utiliseraient les fonds du projet à d'autres fins). Il est sûr que la spécificité même de ce projet, compte tenu des aléas et des risques importants qui lui sont liés, devrait nécessiter la préconisation de « plans de sorties » ou encore « plans B » validés par les parties. De manière à réduire le niveau de stress lié à la mise en place de telles activités porteuses d'espoir et pour lesquelles les acteurs de l'exécution sont tenus responsables de tous les cas de dysfonctionnements constatés quand bien même cela ne serait pas de leur fait.

8. CONCLUSIONS

Les différentes analyses issues l'exploitation des documents, des données chiffrées, des témoignages et des questionnaires de satisfaction auprès des bénéficiaires directs et indirects ainsi qu'avec les principaux partenaires du projet d'appui à la réinsertion des 700 ex combattants et jeunes associés au conflit de Bouaké et Katiola, permettent de conclure que les résultats ont été satisfaisants. Nous avons constaté, lors de l'atelier bilan, que les principaux acteurs, partenaires et bénéficiaires ont été satisfaits de l'exécution du projet. La conception, la dynamique de mise en œuvre des actions du projet et les ressources humaines, matérielles et financières mises à disposition ont été pertinentes pour l'atteinte des objectifs au regard du contexte national. Le dispositif de mise en œuvre technique et opérationnel a fonctionné et a permis d'atteindre les produits et résultats escomptés. Des progrès ont été constatés, notamment dans la formation, la création d'emploi, le revenu, la scolarisation des enfants et le cadre de vie général des bénéficiaires du projet. 98 % des bénéficiaires directs rencontrés ont désormais une activité génératrice de revenus (cf. Résultats de l'enquête de satisfaction en annexe 9 du rapport). Les résultats obtenus, en terme de performance, montrent que les ressources financières mises à la disposition du projet ont été utilisées à 99,98% par l'OIC-CI qui représentent plus de 80% de la totalité de ressources du Projet. Le taux d'utilisation des ressources pour les activités restantes (pilotage, coordination et suivi) est proche de 100%. Au niveau programmatique, toutes les 5 composantes prévues dans les produits escomptés du Pro doc ont été réalisées. De manière explicite, la composante (1) traduisant l'initiation à un métier par la formation en centre a été totalement effectuée, en effet, 100% des bénéficiaires ont complété un cycle de formation en centre et les 2 CFR de Bouaké et Katiola ont été réhabilités. La composante (2), relative à l'appui à l'installation et à la mise en place des AGR a été réalisée à 100%. La composante (3,) concernant l'encadrement et l'appui conseil à l'emploi salarié pour les bénéficiaires, a été activée et par la suite réorientée en AGR du fait du contexte environnemental, marqué par la crise et par des entreprises locales dont les capacités ne permettaient pas les potentiels bénéficiaires et pour lesquelles le partenariat a été infructueux. Pour la composante (4), tous les bénéficiaires du projet ont participé à tous les programmes de sensibilisation et de réinsertion. Et enfin, la composante (5) relative à la coordination et à la gestion du projet a été assurée. La stratégie de partenariat qui a influencé les actions des différents acteurs a été efficace. Car, les actions ont pu être réalisées selon la programmation prévue. Enfin, l'effet global escompté a été atteint. Car, les conditions d'accès à l'emploi et à l'autonomie financière et économique se sont améliorées pour les bénéficiaires du projet. Cependant, la stratégie de pérennisation des résultats, proposée dans le Pro doc, n'a pas pu être mise en place ; mais les capacités de durabilité existent car tout le dispositif institutionnel et opérationnel a été renforcé lors de l'exécution des actions du projet

9. RECOMMANDATIONS ET ENSEIGNEMENTS TIRES DE L'EVALUATION

9.1. Les principales recommandations

1) *L'utilisation des acquis du projet dans le cadre national de réinsertion, par :*

- L'insistance sur l'implication de tous les acteurs nationaux et internationaux dans la conduite des activités du projet.

- L'élargissement, à l'échelle nationale, du dispositif de CTL tel qu'il a fonctionné pour ce projet.
- La prise en compte de l'approche combinée réhabilitation communautaire/réinsertion dans une zone d'intervention en vue de garantir toute initiative du genre.
- La promotion de la conduite des AGR par groupe et non individuel en vue de fédérer des énergies et faciliter le développement des micro entreprises dans un dynamisme de renforcement de la cohésion sociale et de développement en prenant en compte les opportunités et filières porteuses pour l'économie locale.

2) Le développement et la pérennisation des activités du projet, par :

- La mise en œuvre des stratégies de pérennisation préconisées et la réalisation d'une analyse profonde des opportunités avec le secteur privé et renforcer le partenariat en créant un climat de confiance.
- L'implication des Institutions de Micro Finance (IMF) dans la mise à disposition des fonds, le suivi des dépenses et le développement des activités des bénéficiaires.

9.2. Les enseignements tirés de l'évaluation

Les leçons tirées de notre évaluation comprennent les connaissances acquises à partir des circonstances particulières (contexte, méthodes et conduite de l'évaluation) du déroulement de notre mission, qui nous l'espérons seront utiles et applicable à d'autres contextes similaires. Parmi ces circonstances particulières nous pouvons citer : (i) la réalisation de l'enquête de satisfaction effectuée en complément de l'évaluation et ne figurant pas dans ses termes de référence, pour cela nous recommandons que la réalisation d'une telle enquête soit prévue de manière systématique dans les TDR des missions d'évaluation de fin de projet et que les délais soient définies en conséquence ; (ii) la pertinence des recommandations quant à la poursuite de certaines actions lorsqu'on sait qu'elles ne pourront pas être mise en œuvre du fait de l'arrêt du projet, nous proposons une définition claire, précise et détaillée des stratégie de pérennisation ou de durabilité des actions du projet ; (iii) le système de pilotage et de coordination du projet à deux niveaux (le CP et le CTL) et parfaitement complémentaire est un exemple à poursuivre et à encourager car il nous a paru efficace et a permis de donner les résultats obtenus.

Ces leçons tirées de notre évaluation mettent aussi en valeur des perspectives qui donnent des indications sur le développement et les possibilités de pérennisation des activités du projet. Elles peuvent se résumer par les points suivants : (i) l'assistance à l'orientation des activités stratégiques et de recherche de partenariat avec les bailleurs de fonds ; (ii) faciliter le partenariat avec les IMF et autres organismes nationaux de développement ; (iii) intégrer les activités du Projets dans le cadre national de réinsertion (iv) s'assurer de l'efficacité du management par la poursuite des formations et l'encouragement voire l'obligation de travailler en groupements ou associations pour les bénéficiaires du projet.

ANNEXES

Annexe 1 : Document de projet (Pro doc)

Annexe 2 : Termes de Références (TDR) de la mission d'évaluation

Annexe 3 : Liste des personnes rencontrées

Annexe 4 : Liste des documents consultés

Annexe 5 : Lettre d'accord PNUD et OIC-CI

Annexe 6 : Rapport de mission intermédiaire du CP de décembre 2009

Annexe 7 : Etats financiers du rapport de fin de projet de l'OIC-CI de mai 2010

Annexe 8 : Offre technique du consultant

Annexe 9 : Résultats d'enquête de satisfaction des populations cibles dans le cadre de l'évaluation du projet

Annexe 10 : Questionnaires de l'enquête de satisfaction