**Côte d’Ivoire**

_Pic4 

**P N U D Secrétariat National à la bonne Gouvernance**

**et au Renforcement des Capacités (SNGRC)**

**Programme d’Appui à la Gouvernance (PAG)**

***Evaluation Finale***

*Rapport Final*

Le 27 Octobre 2014

* Moncef KOUIDHI, Chef de mission
* Constant SOKO, Consultant national

Sommaire

[RESUME 4](#_Toc402424076)

[I. ETENDUE ET DEMARCHE DE L’EVALUATION 7](#_Toc402424077)

[1.1 Objectifs et attentes de l’évaluation 7](#_Toc402424078)

[1.2 Démarche méthodologique 8](#_Toc402424079)

[II. PRINCIPAUX RESULTATS ATTEINTS ET ACQUIS 11](#_Toc402424080)

[2.1 Pertinence du programme et contexte de mise en œuvre 11](#_Toc402424081)

[2.2 Résultats globaux 13](#_Toc402424082)

[2.3 Résultats par composante du PAG 14](#_Toc402424083)

[2.3.1 Amélioration de la Gouvernance administrative 14](#_Toc402424084)

[2.3.2 Promotion de la gouvernance démocratique et de la cohésion sociale 17](#_Toc402424085)

[2.3.3 Renforcement de la gouvernance locale et de la participation citoyenne 18](#_Toc402424086)

[2.3.4 Amélioration de la gouvernance économique et promotion du secteur privé 19](#_Toc402424087)

[2.3.5 Renforcement de la gouvernance judiciaire, droits humains, sécurité et prévention des conflits 20](#_Toc402424088)

[2.3.6 Amélioration de la prise en compte du genre dans les politiques et programmes nationaux 21](#_Toc402424089)

[2.4 Principaux acquis des autres projets du PNUD 21](#_Toc402424090)

[2.4.1 Gouvernance sécuritaire et judiciaire 21](#_Toc402424091)

[2.4.2 Gouvernance économique 22](#_Toc402424092)

[2.5 Contraintes et insuffisances 24](#_Toc402424093)

[2.5.1 Contraintes 24](#_Toc402424094)

[2.5.2 Insuffisances 24](#_Toc402424095)

[2.6 Coûts et financements 25](#_Toc402424096)

[2.7 Conclusions et recommandations 26](#_Toc402424097)

[2.4.2 Conclusions 26](#_Toc402424098)

[2.4.3 Recommandations 27](#_Toc402424099)

[III. CONCLUSIONS GENERALES, LEÇONS APPRISES ET ORIENTATIONS STRATEGIQUES 29](#_Toc402424100)

[3.1 Conclusions générales 29](#_Toc402424101)

[3.2 Leçons apprises 31](#_Toc402424102)

[3.2.1 Acquis et bonnes pratiques 32](#_Toc402424103)

[3.2.2 Pertinence 34](#_Toc402424104)

[3.2.3 Efficacité et efficience 35](#_Toc402424105)

[3.2.4 Durabilité 36](#_Toc402424106)

[3.3 Orientations stratégiques 37](#_Toc402424107)

[3.3.1 Portée des acquis du PAG et nouveaux enjeux nationaux 37](#_Toc402424108)

[3.3.2 Eléments d’orientation et lignes d’actions pour les prochaines années 38](#_Toc402424109)

[IV. ANNEXES 58](#_Toc402424110)

[4.1 Termes de référence de la mission d’évaluation 58](#_Toc402424111)

[4.2 Matrice des réalisations du PAG 63](#_Toc402424112)

[4.3 Personnes rencontrées 68](#_Toc402424113)

**Sigles et abréviations**

|  |  |
| --- | --- |
| **ACBF** | Fondation Africaine pour le Renforcement des Capacités |
| **ADDCI** | Assemblée des Districts et Départements de Côte d’Ivoire |
| **ARDCI** | Assemblée des Régions et des Districts de Côte d’Ivoire |
| **ANRMP** | Autorité Nationale de Régulation des Marchés Publics |
| **BAD** | Banque Africaine de Développement |
| **B.M** | Banque Mondiale |
| **CDVR** | Commission Dialogue Vérité et Réconciliation |
| **CEI** | Commission Electorale Indépendante |
| **COMNAT ALPC** | Commission Nationale de Lutte contre les ALPC |
| **CP** | Comité de Pilotage |
| **CSCI** | Convention de la Société Civile Ivoirienne |
| **DDR** | Désarmement Démobilisation et Réinsertion |
| **DSRP** | Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté |
| **FDS** | Forces de Défense et de Sécurité |
| **FRCI** | Forces Républicaines de Côte d’Ivoire |
| **LIDHO** | Ligue Ivoirienne des Droits de l’Homme |
| **MEMPD** | Ministère d’Etat, Ministère du Plan et du Développement |
| **ONUCI** | Mission des Nations Unies en Côte d’Ivoire |
| **ONUDI** | Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel |
| **PAG** | Programme d’Appui à la Gouvernance |
| **PBF** | Peace Building Fund |
| **PBSO** | Peace Building Support Office |
| **PDI** | Personnes Déplacées Internes |
| **PND** | Plan National de Développement |
| **PPPBSE** | Prospective Planification Programmation Budgétisation Suivi-Evaluation |
| **SGG** | Secrétariat Général du Gouvernement |
| **SIGFIP** | Système Intégré de Gestion des Finances Publiques |
| **SNGRC** | Secrétariat National à la Gouvernance et au Renforcement des Capacités |
| **SNU** | Système des Nations Unies |
| **UNDAF** | Cadre des Nations Unies pour l’Aide au Développement |
| **U.E** | Union Européenne |
| **VBG:** | Violence Basée sur le Genre |
| **UVICOCI** | Union des Villes et Communes de Côte d’Ivoire |

# RESUME

1. **Contexte de mise en œuvre**

Le Programme d’Appui à la Gouvernance (PAG), initiative du PNUD et du Secrétariat National à la Gouvernance et au Renforcement des Capacités (SNGRC), a été formulé au cours de la période 2008-2009 dans le cadre du CPAP 2009-2013. Le principal objectif du PAG dont la mise en œuvre effective a démarré en 2010 était de promouvoir la bonne gouvernance respectueuse des principes de la redevabilité, de la transparence, du respect des droits humains et du genre.

Le contexte de mise en œuvre des actions du PAG n’a pas été très favorable, compte tenu de la crise politique, institutionnelle et militaire que la Côte d’Ivoire a connue entre 2002 et 2011. Les principales contraintes qui ont influencé le rythme et la qualité des résultats du PAG sont l’instabilité des institutions nationales et l’affaiblissement de l’Etat. Les changements fréquents des responsables ministériels et le climat d’insécurité ambiante n’ont pas permis de conduire des actions de grande envergure en matière de promotion des mécanismes de gouvernance apaisée et de renforcement des capacités de plusieurs institutions nationales et locales.

1. **Principaux acquis**

Le PAG a incontestablement contribué au renforcement des capacités de certaines institutions démocratiques et la dotation du Ministère de la Fonction publique d’un cadre référentiel pour la réforme de l’administration publique. Il a également contribué à l’amélioration des outils de travail et des mécanismes de coordination du travail gouvernemental à travers l’appui au Secrétariat Général du Gouvernement. Les appuis aux autres secteurs n’ont pas été à la hauteur des résultats programmés en raison de la dilution de l’approche programme en approche projet lors de la mise en œuvre et du caractère trop ambitieux du projet dans un contexte d’affaiblissement de l’Etat et de baisse des ressources financières.

L’appui aux institutions démocratiques s’est principalement limité à l’Assemblée Nationale dans le cadre d’un appui conjoint du SNU. Le PAG a aidé l’Assemblée Nationale à se doter d’un Plan stratégique qui est devenu l’unique cadre programmatique de tous les autres PTF. Des actions de renforcement des capacités ont été assurées, avec succès, sur les questions budgétaires, du genre et de la lutte contre les armes légères.

En matière de gouvernance administrative, le PAG a contribué efficacement à l’élaboration du Cadre Stratégique de Réforme de l’Administration (CSRA) publique et à la clarification du cadre juridique et organisationnel de la lutte contre la corruption. Le CSRA, résultat le plus significatif du PAG, a été conduit selon un processus participatif et a été validé par tous les acteurs. Il constitue l’unique référentiel des réformes structurelles de plusieurs administrations publiques. Il est en cours d’adoption par le gouvernement, avant sa mise en œuvre par les différents ministères. En matière de lutte contre la corruption, le PAG a contribué à l’émergence d’une Haute Autorité pour la Bonne Gouvernance en charge de la lutte contre la corruption avec tous les textes juridiques nécessaires.

Enfin, le PAG a appuyé le SGG à développer de nouvelles méthodes de travail et d’organisation de ses archives grâce aux activités de renforcement des capacités (voyages d’échanges avec le SGG français) et à l’informatisation de certains outils de travail.

Au niveau des autres projets du PNUD, les appuis ont permis :

* le renforcement des capacités de la CEI dans le cadre des processus électoraux ;
* la contribution à la réforme du secteur sécuritaire, la lutte contre la prolifération des armes légères et la prévention des conflits dans le cadre de la cohésion sociale ;
* le développement des outils de gouvernance urbaine combinant les composantes économiques et sécuritaires, en mettant au centre les principaux acteurs concernés (jeunes, collectivités locales et forces de sécurité) ;
* le développement des outils du CDMT et de la planification locale participative ;
* la mise en place de la Plateforme de gestion de l’aide au développement ;
* le développement des analyses approfondies sur les questions du développement humain, des OMD et de l’émergence pour la Côte d’Ivoire.

Les PAG et les autres projets du PNUD en matière de gouvernance ont permis de contribuer à développer plusieurs outils et instruments dont les plus importants sont :

* l’introduction et le développement d’instruments et méthodes de travail pour l’amélioration de la coordination de l’action gouvernementale ;
* l’élaboration et la validation du Cadre stratégique de réforme de l’administration publique et dispositifs juridiques d’amélioration de la transparence ;
* la contribution à la réorientation de la loi sur la décentralisation ;
* la contribution au rétablissement du pouvoir législatif et au renforcement des capacités de la nouvelle Assemblée Nationale ;
* l’appui aux Processus électoraux, au renforcement des capacités des institutions démocratiques et l’accès à la justice ;
* le développement des fonctions stratégiques et programmatiques du développement  à travers les études préparatoires pour la Vision Côte d’Ivoire 2040, les CDMT, le rapport national des OMD, la plateforme de gestion de l’aide publique au développement, etc.

Les principales recommandations de la mission d’évaluation sont :

* Le PNUD devrait renforcer l’approche programme dans la définition et le montage des actions liées à la gouvernance et surtout rendre opérationnelle cette approche tout au long du processus de mise en œuvre en vue d’établir facilement le lien entre les actions exécutées selon des modalités différentes mais avec un cadre logique de résultats cohérents et uniques coordonné par un seul point focal au niveau du Bureau du PNUD.
* La dynamique institutionnelle en cours sur les questions de bonne gouvernance et de lutte contre la corruption et l’accélération de la mise en œuvre du CSRA au niveau d’une structure plus transversale militent pour plus de prudence et de flexibilité dans le ciblage des partenaires nationaux sur les actions à conduire durant les prochaines années. La Primature au niveau du Secrétariat Général du Gouvernement est un niveau stratégique pertinent pour donner une vraie impulsion et leadership à l’opérationnalisation et au suivi du CSRA ainsi que à l’initiation d’autres actions portant sur l’efficacité des politiques publiques. Ce nouvel ancrage institutionnel qui permettra au PAG de mieux se situer au niveau du dialogue politique pour donner plus d’impulsion, cohérence et efficacité aux principales réformes envisagées (gouvernance démocratique, CSRA, décentralisation, etc.) est aujourd’hui plus opportun, compte tenu de l’orientation en cours pour spécialiser le SNGRC dans les questions de renforcement de capacités.
* La lutte contre la corruption devrait être intégrée dans une problématique globale visant tout le système de reddition des comptes à plusieurs niveaux selon les acteurs à cibler en vue de positionner les appuis du PNUD sur des fonctions stratégiques complémentaires évitant les appuis exclusivement institutionnels.
* La décentralisation en Côte d’Ivoire est un des leviers les plus importants du processus de reconstruction du pays et de rétablissement de l’autorité de l’Etat. Elle devrait être un axe stratégique d’appui du PNUD dans le cadre du PAG, surtout pour la relance de la décentralisation, dans le cadre d’un cadre stratégique de mise en œuvre de la décentralisation et du développement local (région et commune), selon une démarche de progressivité et une vision partagée des objectifs stratégiques et spécifiques entre tous les acteurs de la décentralisation.

1. **Principales lignes d’actions pour les prochaines années**

Tenant compte des acquis actuels du PAG, ceux des autres projets du PNUD en matière de gouvernance, des axes stratégiques du PNBG-LC et des orientations du Plan stratégique du PNUD, les appuis du PNUD pour les prochaines années devraient couvrir essentiellement les problématiques liées à certaines dimensions de la gouvernance porteuses d’effets multiplicateurs d’une part, sur l’ancrage de pratiques démocratiques respectueuses des droits humains et des règles de l’état de droit et d’autre part, sur le mode de fonctionnement des administrations publiques et de certaines structures/institutions en charge du système de reddition des comptes, en vue d’une meilleure transparence et efficacité dans la gestion des affaires publiques.

Les orientations stratégiques du PNUD en matière de gouvernance devraient cibler les domaines où le PNUD a des avantages comparatifs en Côte d’Ivoire (et ailleurs) et un potentiel de développement de synergies avec les autres agences du SNU et autres partenaires au développement présents en Côte d’Ivoire. Parmi ces domaines, il y a :

* Les processus électoraux en mettant l’accent sur le renforcement des capacités de la CEI et les organisations de la société civile dans leurs capacités de veille et de contrôle citoyen ;
* La consolidation de l’état de droit en misant sur les processus d’affirmation de chacun des trois pouvoirs (surtout le judiciaire et le législatif) et de respect des droits humains, de sécurité des personnes et des biens, dans le cadre de la cohésion sociale ;
* L’approfondissement du processus de décentralisation et de développement local selon une vision commune des tous les acteurs, centrée sur la progressivité du processus de transfert des compétences et des moyens ;
* L’accompagnement de l’Etat dans la cohérence, le développement et l’efficacité des référentiels de développement et de programmation/budgétisation ;
* L’opérationnalisation du Cadre Stratégique de Réforme de l’administration dans une perspective de réforme de l’Etat et d’efficacité des politiques publiques.

Le PAG, en intégrant toutes les dimensions de gouvernance et selon une approche programme, pourrait focaliser ses actions autour de trois axes majeurs : i) renforcement des institutions démocratiques et de l’état de droit, ii) approfondissement du processus de décentralisation et du développement local et iii) renforcement des instruments de planification et des fonctions de gestion stratégiques du développement.

# ETENDUE ET DEMARCHE DE L’EVALUATION

## Objectifs et attentes de l’évaluation

Le Programme d’Appui à la Gouvernance (PAG), initiative du PNUD et du Secrétariat National à la Gouvernance et au Renforcement des Capacités (SNGRC), a été formulé au cours de la période 2008-2009 dans le cadre du CPAP 2009-2013. Le principal objectif du PAG dont la mise en œuvre effective a démarré en 2010 était de promouvoir la bonne gouvernance respectueuse des principes de la redevabilité, de la transparence, du respect des droits humains et du genre. Il a été mis en œuvre suivant les modalités NIM autour de six composantes :

* Amélioration de la gouvernance administrative
* Renforcement de la gouvernance démocratique et cohésion sociale
* Renforcement de la gouvernance locale et participation citoyenne
* Renforcement de la gouvernance économique et promotion du secteur privé
* Renforcement de la gouvernance judicaire et promotion des droits humains
* Amélioration de la prise en compte du genre dans les politiques et programmes nationaux

Le contexte de mise en œuvre des actions du PAG n’a pas été très favorable, compte tenu de la crise politique, institutionnelle et militaire que la Côte d’Ivoire a connue entre 2002 et 2011. Les principales contraintes qui ont influencé le rythme et la qualité des résultats du PAG sont l’instabilité des institutions nationales et l’affaiblissement de l’Etat. Les changements fréquents des responsables ministériels et le climat d’insécurité ambiante n’ont pas permis de conduire des actions de grande envergure en matière de promotion des mécanismes de gouvernance apaisée et de renforcement des capacités de plusieurs institutions nationales et locales.

Depuis 2012, avec le rétablissement de la légalité des institutions démocratiques et la fin de la partition du territoire du pays, la Côte d’Ivoire est engagée dans un processus de réconciliation nationale et de reconstruction permettant de rétablir progressivement l’autorité et la crédibilité de l’Etat. Ce nouveau contexte a permis au PAG de retrouver des conditions normales pour la mise en œuvre de ses activités.

Le contexte de mise en œuvre des activités du PAG a été ponctué par plusieurs mouvements d’incertitude lors des années de crise et de l’accélération de certaines actions lors du rétablissement de la légalité des institutions. Mais aujourd’hui, de nouveaux défis en matière de gouvernance se posent pour la Côte d’Ivoire surtout en matière de consolidation de l’Etat de droit, de réforme de l’Etat en accordant une priorité à la question de la décentralisation, de la modernisation des administrations publiques et de la réconciliation nationale. C’est dans ce nouveau contexte que le PNUD et le Gouvernement, avant de formuler un nouveau programme de gouvernance qui s’inscrirait dans le nouveau UNDAF (2016-2020) et du CPAP Pnud, ont décidé de procéder à l’évaluation du PAG. Cette évaluation a pour objectif principal de permettre au PNUD et au gouvernement de disposer de recommandations stratégiques et programmatiques sur la base des leçons apprises et utiles à partager avec toutes les parties prenantes.

Les objectifs spécifiques de cette évaluation, précisés par les termes de référence, sont :

1. renseigner les résultats, les bonnes pratiques et tirer les leçons du programme 2009 - 2013 en termes d’acquis à consolider, de différents instruments utilisés/développés (outils, approches, cadres programmatiques, modes de fonctionnement de certaines administrations/structures nationales et stratégies) et du niveau d’appropriation par les partenaires nationaux des résultats réalisés ;
2. caractériser et mettre en exergue les bonnes pratiques du programme en vue de leur capitalisation et massification ;
3. dégager les perspectives possibles au plan stratégique et programmatique pour l’élaboration d’une deuxième phase du programme.

Lors de la réunion de démarrage de la mission d’évaluation, tenue le 22/05/2014, des échanges fructueux ont eu lieu, entre les deux consultants et le management du bureau du PNUD Côte d’Ivoire, sur la compréhension, la portée des termes de référence de l’évaluation du PAG et les attentes du PNUD et de la partie nationale. Après discussions et échanges, un consensus s’est dégagé pour orienter l’évaluation vers une démarche de capitalisation des acquis et de positionnement stratégique dans des domaines clés pour les appuis futurs du PNUD en matière de gouvernance permettant de mieux préciser les contours des axes et actions stratégiques à appuyer à court (18 mois) et moyen terme (5 ans). Sur cette base, les deux consultants ont procédé à une **évaluation stratégique** axée sur :

* la caractérisation des acquis et la mise en perspective des bonnes leçons apprises
* les recommandations programmatiques et stratégiques
* les propositions des axes/volets stratégiques de positionnement du PNUD pour les prochaines années, sur la base des enseignements de l’évaluation stratégique du PAG, des acquis de différents projets du PNUD en matière d’appui à la gouvernance, d’orientations du prochain Plan National de Développement, du Plan National de Bonne Gouvernance et de Lutte contre la Corruption 2013-2017 et du Plan Stratégique du PNUD 2014-2017.

## Démarche méthodologique

L’appréciation des résultats du Programme d’Appui à la Gouvernance (ainsi que ceux des autres projets d’appui du PNUD) et ses effets sur les dynamiques nationales et locales selon les domaines ciblés a été conduite selon une démarche simple visant à dégager les points forts des actions ayant eu des impacts sur le processus de changements dans les pratiques de gouvernance, l’efficacité des politiques publiques, la consolidation de la paix, l’amélioration des instruments de planification et le développement de nouvelles pratiques de gouvernance (administrative, économique, démocratique, locale, etc.). Cette évaluation a visé les actions touchant les cadres juridiques, certains référentiels programmatiques, le mode de fonctionnement des institutions du pays et les capacités d’organisation de la société civile ainsi que le renforcement des capacités du secteur privé. Le souci de l’évaluation a consisté également à cerner les principales insuffisances et limites de certains positionnements thématiques et approches mises en œuvre en vue d’indiquer les meilleurs repositionnements et les grandes orientations programmatiques pour les prochaines années en attendant la formulation du prochain UNDAF et du CPD/CPAP du PNUD.

L’analyse des composantes du PAG a tenté de mettre l’emphase sur les résultats escomptés au niveau des effets tels que définis. Elle s’est référée également aux outils de gestion définis et mis en place par les différentes composantes, en particulier à la logique des liens de causalité présentés dans la chaîne de résultats, le cadre de suivi et de mesure des résultats utilisé, le plan de mise en œuvre, les rapports de rendement trimestriels et annuels, les audits, etc.

Pour conduire cet exercice, la démarche méthodologique a suivi les principales séquences suivantes :

1. Analyse documentaire

* Référentiels de développement et documents stratégiques : DSRP, PND, PNBGLC, UNDAF, CPD/CPAP Pnud, Rapports OMD, PAG, etc.
* Rapports d’évaluation : UNDAF 2009-2013, Evaluation ADR CPAP Pnud, revues annuelles du PAG,
* Examen et analyse des rapports annuels des composantes du PAG
* Référentiels programmatiques : Bilan des réalisations du PNUD, PNBGLC (2013-2017), Plan Stratégique du PNUD 2014-2017, etc.

1. Interviews et entretiens auprès :
   * Coordinateur résident du SNU
   * Directeur Pays du PNUD
   * Directeur Pays Adjoint du PNUD
   * Chargé des programmes PNUD
   * Coordonnateur national et experts du PAG
   * Certaines organisations de la Société civile
   * Institutions démocratiques et autres structures nationales : Parlement, UVICOCI, ARDCI, CSCI, etc.
   * Gouvernement : Secrétariat Général du Gouvernement, SNGRC, Haute Autorité pour la Bonne Gouvernance, Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative, Ministère de l’Intérieur et de la Sécurité, Ministère de la Solidarité, de la Famille, de le Femme et de l’Enfant, Ministère du Plan, Ministère des Finances, Ministère de la Justice, etc.
   * Partenaires Techniques et Financiers et agences du SNU : B.M, BAD, Coopération Française, Japon, U.E, USAID, ONUCI, etc.
2. Analyse des objectifs et résultats du PAG basée sur :
   * La pertinence des produits et effets attendus au regard des axes stratégiques du DSRP/PND, des OMD, du Plan National de Bonne Gouvernance et de Lutte contre la Corruption (PNBGLC), etc. ;
   * Une lecture croisée de la matrice des résultats des composantes Gouvernance et celles de l’UNDAF et du CPAP Pnud ;
   * L’appréciation des effets et produits à travers une analyse comparative des principaux extrants prévus et l’effectivité des résultats atteints par le PAG ;
   * Analyse des indicateurs disponibles du système de suivi-évaluation du PAG.
3. Cadrage et définition des axes stratégiques de positionnement du PNUD pour les prochaines années, sur la base des enseignements des leçons apprises, du Plan National de Bonne Gouvernance et de Lutte contre la Corruption 2013-2017, des premières esquisses des orientations du PND, et du Plan Stratégique du PNUD 2014-2017 en vue de proposer une vision stratégique et programmatique des appuis du PNUD, des lignes d’actions à court et moyen termes visant la consolidation de l’état de droit et le renouveau des missions de l’Etat dans la perspective d’un processus de décentralisation par étapes successives intégrant fortement les dimensions économique et de participation citoyenne dans la gestion des affaires locales. Il a été également question de voir les options possibles pour la prise en compte de la question du transfert de compétences ONUCI/UNCT permettant au PNUD de jouer plus intensivement son rôle dans l’amélioration de la gouvernance, la prévention des instabilités institutionnelles et la participation citoyenne.
4. Réunion de mise en commun des principaux résultats de l’évaluation et des orientations programmatiques et stratégiques du PAG avec les principaux partenaires nationaux et les PTF.

Pour la conduite de l’ensemble des travaux, trois étapes ont été distinguées :

1. ***Analyse documentaire et collecte des données de base***en vue de dégager les premiers éléments d’appréciation des résultats atteints de différents programmes mis en œuvre depuis 2009

Cette étape a permis à l’équipe des deux consultants (international et national) d’une part d’avoir une idée claire sur la qualité des informations et les investigations complémentaires nécessaires pour la mise en perspective des acquis et des insuffisances du travail réalisé par les différentes composantes du PAG et d’autre part, de dégager une grille de lecture des principaux résultats atteints, des difficultés rencontrées et des mesures d’ajustement nécessaires.

L’analyse documentaire a été effectuée à partir des sources d’information classiques que représentent la situation de référence du PAG, les rapports annuels d’exécution du PAG, les études thématiques et les entrevues auprès du coordonnateur national du PAG et des chargés de programme du PNUD. Les entrevues ont été conduites soit sur une base individuelle soit collectivement dans un souci d’efficacité.

1. ***Conduite d’un processus participatif et consultatif*** pour une meilleure appréciation des performances des processus, des mécanismes de mise en œuvre des différents volets exécutés et de la durabilité des actions réalisées par l’équipe du programme

L’objectif des rencontres avec les parties prenantes dans le processus de mise en œuvre des actions du PAG à évaluer (structures du PNUD, structures ministérielles, Parlement, Collectivités locales, organisations de la société civile et secteur privé) consistait à approfondir certains éléments d’analyse par rapport aux progrès réalisés, aux difficultés rencontrées et aux principaux défis à relever selon les spécificités de chaque domaine et secteur.

Ce processus consultatif a visait aussi l’appréciation des perceptions des parties prenantes engagées par le PAG et surtout l’impact de différentes composantes sur la qualité et l’efficacité du mode de gouvernance, des méthodes de gestion du développement et le niveau de participation des populations dans la gestion des affaires publiques. Enfin, le but ultime de cette évaluation visait à tirer les leçons en matière de développement de bonnes pratiques de bonne gouvernance, de mécanismes de coordination et de partenariats en vue de dégager les lignes d’actions à proposer. Dans ce cadre, il a été question de bien caractériser les différentes situations en vue de dégager les principales problématiques de gouvernance dans leurs multiples dimensions pour les prochaines années.

1. ***Présentation des premiers résultats et élaboration du rapport***

Une réunion restreinte de présentation des premiers constats et recommandations de la mission d’évaluation a été organisée le 01 juillet 2014 avec les principaux partenaires nationaux, le PNUD et les partenaires financiers et techniques, pour présenter les premiers constats et recommandations de la mission d’évaluation. Des commentaires, des observations et des recommandations spécifiques ont été apportés par certains partenaires. La mission a pris en comptes les principales observations dans l’élaboration du rapport.

L’évaluation du Programme d’Appui à la Gouvernance a tenté d’apporter des réponses claires et des éclairages sur au moins six grandes questions :

1. Le PAG a-t-il atteint ses objectifs et a-t-il contribué aux progrès de la stratégie nationale de développement de la bonne gouvernance dans le processus de relèvement des défis de la réconciliation/paix, de l’affirmation de l’Etat de droit, de la promotion des meilleures pratiques de gouvernance et de la protection des droits (juridiques, économiques, etc.) des groupes vulnérables ?
2. Les activités conduites dans le cadre du PAG ont-elles eu des impacts et effets significatifs sur les méthodes de travail des institutions ciblées, l’approfondissement de certaines politiques sectorielles, le développement de bonnes pratiques de gouvernance, du mode de fonctionnement des institutions judicaires, sécuritaires et de l’impact des plaidoyers sur les Droits Humains ?
3. Quelle a été la valeur ajoutée du PNUD à travers le PAG dans le développement des institutions démocratiques, le développement des capacités des acteurs de la gouvernance et le développement des outils de modernisation de l’administration publique ?
4. Quelle a été la qualité des partenariats techniques et financiers du PAG en termes de système de reporting aux PTF finançant certains volets du programme et de mobilisation des ressources pour massifier certaines actions ?
5. Quelles sont les principaux enseignements et leçons à tirer pour jeter les jalons des nouveaux axes stratégiques de la deuxième phase du PAG ?
6. Quels sont les axes stratégiques et les actions à mener à court (18 mois) et moyen termes (5 ans) par le PNUD en matière de gouvernance en Côte d’Ivoire, sur la base des avantages comparatifs du PNUD en Côte d’Ivoire et des orientations stratégiques du PNUD ?

Quatre critères essentiels sont été retenus pour apprécier la conception du PAG, les processus de mise en œuvre des interventions et les résultats atteints :

* Pertinence
* Efficacité
* Viabilité (durabilité)
* Partenariats et plaidoyers

# PRINCIPAUX RESULTATS ATTEINTS ET ACQUIS

## Pertinence du programme et contexte de mise en œuvre

Le PAG a été formulé au cours de l’année 2008 dans un contexte national marqué par des fortes tensions politiques liées à la question de la gouvernance nationale et au redéploiement de l’administration sur l’ensemble du territoire ainsi que par l’atteinte du point d’achèvement de l’initiative PPTE du FMI et de la Banque Mondiale. Le document du projet se voulait être un référentiel fédérateur des multiples dimensions de la gouvernance au regard des défis à relever en matière de rétablissement des institutions démocratiques et de l’autorité de l’Etat ainsi que de l’amélioration des conditions sécuritaires. Il a été conçu selon une approche programme et placé au niveau du Secrétariat National à la Gouvernance et au Renforcement des Capacités (Primature) pour mieux assurer la cohérence, la coordination et l’efficacité des actions engagées en matière de gouvernance en Côte d’Ivoire.

Dans l’ensemble, le PAG a été trop ambitieux dans ses objectifs et composantes d’appui dans un contexte national d’affaiblissement de l’autorité de l’Etat et d’instabilité des équipes ministérielles. Ainsi, il a été envisagé d’appuyer six (6) composantes et vingt six (26) résultats attendus pour une grande diversité de partenaires nationaux à appuyer. Dans sa formulation, le PAG s’est basé sur le DSRP et le premier Programme National de Bonne Gouvernance. Le coût total du projet est de 83,8 millions $ dont 46,6 millions $ pour le processus électoral. Les financements à rechercher étaient estimés à 21 millions $ soit 25 % du coût total du projet ; le PNUD devait financer 15,6 millions $.

Un effort conceptuel est perceptible dans la conception d’un programme cadre visant un cadre référentiel unique de tous les partenaires pour les questions de gouvernance. Mais cette conception s’est limitée principalement aux objectifs/composantes sans qu’il y ait eu un effort de réflexion sur les stratégies opérationnelles des différentes composantes pour mieux responsabiliser les institutions concernées et établir des partenariats financiers prévisibles et garantir le succès de l’approche programme. Par ailleurs, le PAG n’a pas bien développé les risques et les mesures de mitigation qui auraient pu faciliter le travail d’adaptation et d’ajustement de ses activités. La crise politique et sécuritaire de 2010 a réduit les ambitions du PAG en se concentrant principalement sur deux grandes composantes (Gouvernance administrative et Gouvernance démocratique).

Compte tenu de ce contexte mouvant dominé par les questions sécuritaires et la stabilité des institutions, le PAG aurait pu se limiter à trois composantes (Gouvernance démocratique, gouvernance administrative et gouvernance judiciaire), avec deux thèmes transversaux (Genre et droit humains). Le choix du Genre comme composante du PAG n’a pas été pertinent.

Depuis l’année 2000, la Côte d’Ivoire a connu deux élections présidentielles âprement disputées, avec une crise poste électorale dans chaque cas se terminant souvent par la violence. Les institutions publiques ont été fragilisées par les conflits armés et la montée des milices armées, affaiblissant l’Etat et aggravant le niveau d’insécurité pour toutes les populations. C’est dans ce contexte d’incertitudes et de fragilité des institutions que le PAG a été mis en œuvre. Il faudra attendre la dynamique du processus de rétablissement de l’autorité de l’Etat, avec l’investiture du nouveau président en mai 2011 et le parachèvement du processus électoral en 2012 (élections législatives et locales) pour que le PAG retrouve des conditions plus favorables pour la conduite de ses activités. Les questions sécuritaire et humanitaire ont prédominé, entre 2009 et 2011 sur le reste des autres activités. C’est dans ce contexte précis qu’il faudrait apprécier à leur juste valeur les réalisations et acquis du PAG et des autres projets d’appui au processus d’amélioration de la gouvernance, démocratique, judiciaire et économique.

En matière de gouvernance et de prévention des crises, les domaines ciblés par le PNUD sont : i) le renforcement des institutions démocratiques et l’ancrage de nouvelles pratiques dans la gestion du processus démocratique, ii) la décentralisation, iii) la gouvernance administrative et économique et iv) la prévention et la gestion des crises.

Les objectifs et les stratégies de mise en œuvre des six composantes du PAG et même des actions programmées dans le cadre d’autres projets du PNUD traduisent la volonté du PNUD d’aider à ce que la Côte d’Ivoire rétablisse rapidement les institutions démocratiques, l’autorité de l’Etat et crée les meilleures conditions de consolidation de la paix et la cohésion sociale. Cela s’est clairement reflété au niveau de certains produits centrés sur le Parlement, les collectivités locales, la réforme de l’administration publique, la sécurité, la justice et la gouvernance économique.

Les deux objectifs stratégiques du PAG, promotion de la bonne gouvernance et de la redevabilité dans la gestion des affaires publiques sont très pertinents et bien alignés sur les priorités nationales (DSRP). Les principaux domaines ciblés sont en parfaite adéquation avec le mandat et les avantages comparatifs du PNUD. Toutefois, au niveau de la formulation, certains produits proposés sont soit peu précis, soit trop ambitieux au regard des montants financiers alloués. Il s’agit, plus particulièrement, des produits ciblant le secteur privé, l’appareil judiciaire et la décentralisation. L’appui à la société civile et aux collectivités locales a manqué de vision stratégique, privant le PAG et les autres projets du PNUD d’une stratégie plus pertinente et plus claire concernant le développement des capacités des acteurs clés de la gouvernance, la décentralisation et la participation citoyenne. Enfin, il est important de signaler que l’approche programme retenue lors de la formulation s’est diluée en approche projet lors de la mise en œuvre ; freinant ainsi l’optimisation de la synergie des actions et l’impact sur le mode de fonctionnement de certaines institutions en particulier au niveau des collectivités locales et des structures en charge de la gestion du développement.

## Résultats globaux

Le PAG a incontestablement contribué au renforcement des capacités de certaines institutions démocratiques et la dotation du Ministère de la Fonction publique d’un cadre référentiel pour la réforme de l’administration publique. Il a également contribué à l’amélioration des outils de travail et des mécanismes de coordination du travail gouvernemental à travers l’appui au Secrétariat Général du Gouvernement. Les appuis aux autres secteurs n’ont pas été à la hauteur des résultats programmés en raison de la dilution de l’approche programme en approche projet lors de la mise en œuvre et du caractère trop ambitieux du projet dans un contexte d’affaiblissement de l’Etat.

L’appui aux institutions démocratiques s’est principalement limité à l’Assemblée Nationale dans le cadre d’un appui conjoint du SNU. Le PAG a aidé l’Assemblée Nationale à se doter d’un Plan stratégique qui est devenu l’unique cadre programmatique de tous les autres PTF. Des actions de renforcement des capacités ont été assurées, avec succès, sur les questions budgétaires, du genre et de la lutte contre les armes légères.

En matière de gouvernance administrative, le PAG a contribué efficacement à l’élaboration du Cadre Stratégique de Réforme de l’Administration (CSRA) publique et à la clarification du cadre juridique et organisationnel de la lutte contre la corruption. Le CSRA, résultat le plus significatif du PAG, a été conduit selon un processus participatif et a été validé par tous les acteurs. Il constitue l’unique référentiel des réformes structurelles des plusieurs administrations publiques. Il est en cours d’adoption par le gouvernement, avant sa mise en œuvre par les différents ministères. En matière de lutte contre la corruption, le PAG a contribué à l’émergence d’une Haute Autorité pour la Bonne Gouvernance en charge de la lutte contre la corruption avec tous les textes juridiques nécessaires.

Enfin, le PAG a appuyé le SGG à développer de nouvelles méthodes de travail et d’organisation de ses archives grâce aux activités de renforcement des capacités (voyages d’échanges avec le SGG français) et à l’informatisation de certains outils de travail.

Au niveau des autres projets du PNUD, les appuis ont permis :

* le renforcement des capacités de la CEI dans le cadre des processus électoraux ;
* la contribution à la réforme du secteur sécuritaire, la lutte contre la prolifération des armes légères et la prévention des conflits dans le cadre la cohésion sociale ;
* le développement des outils de gouvernance urbaine combinant les composantes économiques et sécuritaires en mettant au centre les principaux acteurs concernés (jeunes, collectivités locales et forces de sécurité) ;
* le développement des outils du CDMT et de la planification locale participative ;
* la mise en place de la Plateforme de gestion de l’aide au développement ;
* le développement des analyses approfondies sur les questions du développement humain, des OMD et d’émergence pour la Côte d’Ivoire.

## Résultats par composante du PAG

### Amélioration de la Gouvernance administrative

Le premier objectif de cette composante est de disposer d’une administration publique efficace, transparente et responsable en ciblant :

* La réforme administrative à travers le renforcement de la communication institutionnelle avec les usagers de l’administration publique, les systèmes de contrôle et d’évaluation de la gestion des affaires publiques et l’amélioration du système de simplification des procédures et méthodes du travail administratif ;
* La valorisation des ressources humaines en assurant l’adéquation profils/postes et en appuyant l’élaboration d’un plan global de formation des ressources humaines de l’administration en synergie avec le SNGRC.

Le second objectif est d’appuyer une réflexion prospective devant aboutir à une vision nationale partagée « Côte d’Ivoire 2040 » qui sera traduite et opérationnalisée dans les programmes de développement du pays. A cela s’ajoute l’appui au Ministère des Affaires Etrangères et au Ministère chargé du Plan et du Développement en vue d’améliorer la coordination de l’aide publique au développement.

Au niveau de la mise en œuvre, le PAG, a élargi ses appuis pour engager une réflexion en profondeur sur la réforme de l’administration publique qui n’était pas programmée dans le cadre logique du PAG. Au total, le PNUD à travers le PAG a contribué ainsi à l’approfondissement et l’amélioration du processus de réforme de l’administration publique, l’amélioration de la coordination du travail gouvernemental et la lutte contre la corruption. La vision prospective « Côte d’Ivoire 2040 » et le développement d’un système de gestion de l’aide publique au développement ont été engagés dans le cadre d’un autre projet du PNUD.

* *Réforme de l’administration publique*

Les actions majeures prévues par le document de projet du PAG pour la période 2009-2013 visaient d’une part les études de simplification des procédures et méthode de travail administratif et d’autre part l’évaluation des besoins en renforcement des capacités et l’élaboration d’un plan global des ressources humaines de l’administration. Lors du lancement des premières activités, le PNUD, en accord avec le gouvernement, a élargi l’approche pour prendre en compte toute la problématique de réforme et de modernisation de l’administration publique en vue de permettre au gouvernement d’avoir un cadre stratégique et programmatique des principales réformes à engager au niveau des administrations clés. C’est dans ce cadre que le PAG a appuyé un processus participatif touchant plusieurs ministères techniques pour la réalisation des diagnostics et des orientations stratégiques de réforme et de modernisation de l’administration publique ivoirienne sous forme d’un Cadre Stratégique de Réforme de l’Administration (CSRA). Les objectifs de ce cadre stratégique sont de :

* procéder à une mise à jour de l’analyse diagnostic de l’administration publique suite à la crise postélectorale ;
* élaborer un cadre stratégique d’ajustements et de réforme de l’administration publique en Côte d’Ivoire ;
* mettre en place des outils permettant d’atteindre une administration publique efficace et efficiente.

Le processus engagé qui a mobilisé les principaux acteurs de l’administration publique pendant plus de six mois, avec des appuis de plusieurs expertises nationales et internationales a permis de réaliser les principaux résultats suivants :

* un engagement de l’Etat et un consensus général au sein de l’administration publique à conduire des réformes d’ensemble dans un référentiel pluri annuel et coordonné pour améliorer l’efficacité et l’efficience des services publics ;
* un Cadre Stratégique de Réforme de l’Administration publique couvrant l’ensemble des réformes à entreprendre en vue de la modernisation de l’administration ivoirienne notamment au plan de la réorganisation administrative, de la réforme de la fonction publique, de l’approfondissement du processus de décentralisation, du renforcement de la gouvernance économique et financière, du développement des institutions et de la modernisation des systèmes d’information ;
* un Plan d’actions du Cadre Stratégique de Réforme de l’Administration Publique pour trois ans ;
* des ateliers de mise en commun et de validation du CSRA et de son Plan d’actions.

Le choix de la réforme et de la modernisation de l’administration publique, qui est au cœur de toutes les politiques publiques, est pertinent et positionne le PNUD à des niveaux stratégiques dans la conception et la mise en œuvre des politiques de développement. Ce choix offre théoriquement des opportunités d’influence pour le Gouvernement sur la nécessaire mutation de l’administration publique d’une culture d’administration fortement centralisée et bureaucratique vers celle d’une administration de développement permettant au pays d’améliorer la qualité de ses services publics et de réduire la vulnérabilité socio-économiques des populations.

L’ancrage institutionnel de l’appui du PAG à deux niveaux, le SNGRC et le Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative, est également très pertinent et montre le souci de rechercher l’efficacité et la rapidité de prise en compte de certaines décisions dans la modernisation de l’administration publique. Cependant, cette orientation aurait pu être mieux confortée par un ancrage institutionnel plus stratégique au niveau du Secrétariat Général du Gouvernement pour donner plus de poids dans l’impulsion et la mise en œuvre du CSRA.

Outre le CSRA, les actions les plus en vue à mettre à l’actif du PAG sont :

* l’étude diagnostique sur les lourdeurs administratives débouchant sur des mesures centrées sur la redynamisation de l’Inspection Générale de l’Etat et les inspections des ministères ;
* l’élaboration d’une méthodologie de mise à jour de la base de données du Système Intégré de Gestion des Fonctionnaires et Agents de l’Etat (SIGFAE) en vue de l’opérationnalisation du Fichier Unique de Référence (FUR) ;
* l’élaboration d’une stratégie de communication sur les objectifs et les étapes de la réforme de l’administration publique à travers l’organisation de journées d’information et de sensibilisation ;
* l’appui à plusieurs lois en particulier celles portant sur la déontologie des agents de la fonction publique et l’enrichissement illicite ;
* l’audit de la masse salariale qui a permis d’identifier les mesures pour sa maîtrise ;
* l’appui à l’élaboration du deuxième Plan National de Bonne Gouvernance 2014-2017.

Aujourd’hui, la Côte d’Ivoire dispose d’un document de référence le CSRA qui a défini une trajectoire structurée et cohérente pour la réforme de l’administration publique ivoirienne selon une vision temporelle réaliste avec un plan d’actions. Cependant, le CSRA, depuis sa validation en 2012, reste tributaire de son adoption par le gouvernement pour permettre sa mise en œuvre. Le dossier est toujours au niveau du circuit du Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative et la Primature pour une nouvelle présentation au Conseil du Gouvernement. Cette lenteur s’explique, en partie, par le changement des équipes ministérielles et le fait que la Réforme n’est pas portée par la Primature.

* *Amélioration de l’efficacité du système de coordination du travail gouvernemental*

Le PAG a contribué, de façon significative, à la modernisation des outils et instruments de coordination et de communication du travail gouvernemental à travers les appuis apportés au Secrétariat Général du Gouvernement durant la période 2009-2013. Les appuis ont pris plusieurs formes visant différents niveaux de décision et de coordination :

* Préparation et adoption d’une circulaire sur l’organisation du travail gouvernemental clarifiant le processus de préparation des décisions gouvernementales et les différentes règles applicables aux actes des ministères ;
* Amélioration du système d’archivage du SGG à travers la numérisation des documents et l’organisation des méthodes de consultation des archives ;
* Contribution à la ponctualité dans la publication du Journal Officiel ;
* Renforcement des capacités de sept (7) cadres du SGG à travers des voyages d’immersion au sein SGG français et huit (8) autres au Forum des Secrétaires Généraux de Gouvernement et Similaire à Tanger (Maroc) ;
* Dématérialisation des documents servant aux Conseils des Ministères à travers la généralisation des tablettes au niveau des ministres et la rapidité dans l’envoi des comptes rendus des Conseils des Ministres.

Ces appuis ont incontestablement amélioré la coordination du travail du Gouvernement et les méthodes de travail des ministères ainsi que la fluidité dans la circulation de l’information entre les différents ministères. Cependant, le système de suivi des réformes et d’évaluation des politiques publiques fait encore défaut réduisant parfois les acquis réalisés au niveau du SGG. Par ailleurs, la coordination entre le pool de Conseillers de la Primature et celui de la Présidence est très insuffisante.

* *Clarification et approfondissement du dispositif de lutte contre la corruption*

Le PAG a accompagné le SNGRC à initier et finaliser tout le dispositif d’élaboration du cadre juridique et organisationnel de lutte contre la corruption en appuyant les actions suivantes :

* l’élaboration et l’adoption de plusieurs textes anti-corruption en 2012 et 2013 : i) la charte d’éthique et le projet de loi portant code de déontologie des Agents Publics ; ii) une loi portant prévention et lutte contre la corruption et les infractions assimilées ; iii) une loi portant composition, organisation et fonctionnement d’un organe anti-corruption et iv) une loi portant création de juridictions anti-corruption ;
* l’opérationnalisation du dispositif de lutte contre la corruption à travers la création de la Haute Autorité pour la Bonne Gouvernance (HABG) dotée de compétences en matière d’investigation et de poursuite.

Les membres de la Haute Autorité pour la Bonne Gouvernance ont été nommés en novembre 2013 et toutes les mesures ont été prises pour faciliter son installation avec des perspectives le démarrage des premières activités dès janvier 2015. Mais une clarification institutionnelle et technique s’impose entre la Haute Autorité pour la Bonne Gouvernance et le Secrétariat National à la Gouvernance et au Renforcement des Capacités pour éviter toutes les confusions et les ambigüités.

Par ailleurs, le PAG a appuyé le Secrétariat National à la Gouvernance et au Renforcement des Capacités (SNGRC) à s’approprier l’initiative du camp régional d’intégrité et a organisé la deuxième édition avec plus de 100 jeunes leaders de la sous région provenant de différents secteurs, engagés à lutter contre la corruption et à revendiquer plus de transparence, de responsabilisation et de participation dans la gestion des affaires publiques. A cet effet, un réseau de jeunes leaders pour l’intégrité en Côte d’Ivoire a été créé.

### Promotion de la gouvernance démocratique et de la cohésion sociale

Le PAG, dans le cadre de sa matrice des résultats 2009-2013, a ciblé trois volets :

* le processus électoral visant les capacités des membres de la Commission Electorale Indépendante, les organisations de la société civile et la mise en place d’un organe permanent de gestion électorale ;
* le renforcement des capacités du Parlement en visant d’une part, le personnel administratif et les élus de l’Assemblée Nationale et d’autre part, la restauration des archives de l’Assemblée Nationale ;
* le renforcement de la cohésion sociale à travers d’une part, la sensibilisation des populations et des acteurs de la gouvernance sur les principes de la tolérance et l’acceptation de la diversité des cultes et de la laïcité de l’Etat et d’autre part, le renforcement des capacités des autorités locales et la promotion de la participation des femmes dans les institutions nationales et locales.

L’appui au processus électoral s’est réalisé dans le cadre d’un projet autonome dédié aux élections. Le PNUD a joué efficacement son rôle de coordination, de mobilisation des ressources et d’appui technique au succès des élections présidentielles et législatives en 2010 et 2012 et a appuyé des actions de sensibilisation pour les élections locales et régionales de 2013.

L’appui le plus important du PAG a été l’accompagnement du Parlement dans l’élaboration de son Plan Stratégique 2013-2016 et le renforcement de ses capacités. Deux actions majeures ont été menées avec des résultats et impacts salués par plusieurs acteurs et partenaires au développement. Les appuis du PNUD, à travers le PAG, s’inscrivent dans le cadre du projet conjoint du Système des Nations Unies en Côte d’Ivoire et se situent aux niveaux suivants :

* Elaboration et diffusion du Plan Stratégique de l'Assemblée Nationale pour la période 2013-2016 permettant à l’Institution de mieux cibler ses actions de renforcement des capacités et à avoir une matrice d’appuis de tous les partenaires sur une période plus longue ;
* Renforcement des capacités des députés et du personnel de l’Assemblée nationale en ciblant les commissions des affaires générales, économiques et de défense sur les principaux instruments budgétaires, de lutte contre les violences basées sur le genre, de surveillance et d’application des engagements en matière d’armes légères et de petits calibres (ALPC) et de lutte contre la corruption ; des voyages d’études et d’échanges ont été également organisés sur les méthodes de travail des parlementaires (Bénin et France) et la question de l’équité du genre et de la parité (Sénégal).

Pour la cohésion sociale, l’action la plus importante appuyée par le PAG a été l’accompagnement de la Convention de la Société Civile dans la tenue des Journées du consensus national sur le thème « consensus national pour la Renaissance de la Côte d’Ivoire » réunissant près de 400 participants pour débattre de la problématique de réconciliation nationale et de la cohésion sociale. Dans ce domaine, les actions engagées sont restées modestes, surtout au niveau local pour susciter l’intérêt des populations sur certains principes des droits humains, de la tolérance, de respect d’intégrité physique des personnes et la protection des femmes contre toutes formes de violence.

Le PAG n’a pas réalisé les activités visant d’une part la restauration des archives de l’Assemblée Nationale et d’autre part les actions de sensibilisation et de plaidoyers sur la cohésion sociale porteuses d’effets multiplicateurs et visibles sur le respect des droits humains et la tolérance. Les moyens budgétaires et la faiblesse de stratégie d’opérationnalisation de ces instruments ont été les principaux facteurs limitatifs de cette composante.

### Renforcement de la gouvernance locale et de la participation citoyenne

Le PAG s’est fixé comme objectif spécifique de contribuer à appuyer la consolidation du processus de décentralisation et le développement de la planification locale participative à travers :

* le renforcement du cadre institutionnel en vue d’harmoniser l’arsenal juridique de la décentralisation ;
* les appuis aux faîtières des collectivités locales comme l’ADDCI et l’UVICOCI ;
* l’amélioration des instruments de planification/budgétisation locale et de développement local ;
* l’appui aux collectivités locales sur les questions foncières ;
* le renforcement de la participation citoyenne au niveau local en vue de favoriser la transparence dans la gestion des ressources locales ;
* le renforcement des capacités des élus locaux et du personnel des collectivités locales ;
* l’appui à l’évaluation et la réorientation du programme d’appui au développement local intégrant le Genre (PAPICS).

Ce volet est trop ambitieux dans ses actions et manque de cohérence dans les processus visés surtout en matière de développement local. La planification locale est avancée comme un but à atteindre alors qu’elle est un instrument parmi d’autres pour promouvoir à la fois le développement local et la participation citoyenne dans la gestion des affaires locales. Le foncier qui est intégré dans cette composante est peu pertinent et mal appréhendé compte tenu de sa complexité sociale, technique et financière. Les moyens financiers et les compétences techniques du PNUD sont très limités. Cette composante a voulu cibler toutes les actions sans une vision stratégique par rapport à la problématique générale de la décentralisation et du développement local en Côte d’Ivoire.

La mise en œuvre de toutes les actions de cette composante a été réalisée dans le cadre de plusieurs projets du PNUD : PAG (cadre institutionnel), PASU (gouvernance urbaine), PARP/OMD (planification) et Programme de Réduction de la Pauvreté (développement communautaire et local).

Les réalisations du PAG ont été modestes se limitant principalement aux appuis à la Direction Générale de la Décentralisation et du Développement Local, et aux faîtières des collectivités locales (Union des Villes et Communes de Côte d’Ivoire et Assemblée des Districts et Départements de Côte d’Ivoire). Les principaux résultats atteints, entre 2009 et juin 2014, sont :

* un rapport portant sur le bilan de la décentralisation pur la période 2001-2011 : cette étude qui a servi à la réflexion et à la proposition d’une nouvelle architecture des collectivités en 2012 a passé en revu le dispositif juridique et financier des collectivités locales dans une perspective historique pour mieux caractériser les acquis et les insuffisances dans le mode de fonctionnement des collectivités et leurs rapports avec le pouvoir central. Toutefois, cette étude s’est plus concentrée sur l’état des lieux des finances publiques des collectivités territoriales que sur les dimensions institutionnelles, juridiques, économiques et financières. Les principales conclusions de cette étude mettent en exergue les difficultés des collectivités liées principalement à l’absence de décrets d’application de plusieurs lois, l’enchevêtrement des compétences entre l’Etat et les collectivités, l’insuffisance des moyens budgétaires et les très faibles capacités des collectivités locales.
* un rapport portant sur le bilan des activités de l’UVICOCI (2002-2013) et de l’ADDCI (2003-2012): les deux rapports ont tenté de procéder à l’analyse structurelle et fonctionnelle de l’UVICOCI et de l’ADDCI en vue d’améliorer l’efficacité du travail de ces deux faîtières et de formuler des recommandations pour la mise en place de la faîtière des régions.
* Le renforcement des acteurs de la décentralisation : la formation dispensée s’est limitée aux 205 chefs de services financiers des Mairies sur les outils de planification et de gestion ainsi que sur l’accompagnement, en 2012, des membres du réseau des femmes élues locales à participer au VIème sommet Africités à Dakar.

Le PAG s’est finalement contenté d’accompagner les préoccupations ponctuelles du Ministère d’Etat, Ministère de l’Intérieur et de la Sécurité (Direction Générale de la Décentralisation et du Développement Local) et des deux faîtières à élaborer des bilans-diagnostics sans lien direct avec des orientations stratégiques dans l’approfondissement du processus de décentralisation selon une vision partagée et consensuelle entre tous les acteurs de la décentralisation. Le PAG a manqué de stratégie opérationnelle pour porter le débat sur la décentralisation et le développement local dans une perspective de renouveau de l’Etat. Cela explique la modestie de la contribution du PAG au processus d’approfondissement de la décentralisation et la mutation des services déconcentrés de l’Etat dans une perspective de développement local porté par les acteurs locaux.

La question de la participation citoyenne n’a pas été suffisamment bien approfondie et développée par le PAG d’une part au niveau de l’information sur la gestion des finances publiques et d’autre part au niveau local dans le cadre des mécanismes participatif de gestion local du développement et du développement de la culture de rendre compte de gestion des affaires publiques locales. Malgré ces insuffisances, le PAG a contribué à l’amélioration de du contexte juridique d’accès à l’information (adoption d’une loi), à la prévention et la lutte contre la corruption. Le PAG a aussi contribué à l’émergence de la thématique du contrôle citoyen de l’action publique (CCAP) qui a été reprise par plusieurs OSC ainsi que la mise en place d’un réseau d’OSC dédié au CCAP et d’un autre chargé de la promotion de l’intégrité dans la gestion des affaires publiques.

### Amélioration de la gouvernance économique et promotion du secteur privé

Le PAG s’est fixé des objectifs très ambitieux pour la période 2009-2013 consistant à :

* améliorer le cadre et les modalités de concertation entre le secteur public et le secteur privé au niveau local ;
* contribuer au renforcement des capacités du secteur privé surtout le PME/PMI (coûts des facteurs et la mise à niveau) ;
* appuyer la mise en place d’une démarche qualité au sein des entreprises nationales ;
* soutenir l’étude de mécanismes de promotion pour la création et le développement d’entreprises ;
* actualiser l’étude sur les mécanismes et modalités de réhabilitation des outils de production des entreprises.

Les avantages comparatifs du PNUD dans ces domaines sont limités ; d’autres agences du Système des Nations Unies sont mieux placées comme l’ONUDI et le BIT. Le PNUD, à travers le PAG, pourrait certainement jouer efficacement son rôle dans le développement des capacités de dialogue Public/Privé et la contribution au renforcement des capacités de certaines catégories de PME/PMI.

Aucune des actions programmée par le PAG n’a été concrétisée, faute d’expertises requises au niveau du PAG et par manque de moyens financiers conséquents. Compte tenu de la profondeur de la crise des institutions et du positionnement d’autres agences du SNU (surtout l’ONUDI) en matière d’appui au secteur, le PNUD ne pouvait pas apporter des appuis techniques conséquents et de qualité pour contribuer à la relance du secteur privé. Pour les prochaines années, le PNUD devrait orienter ses actions vers l’amélioration de certaines politiques sectorielles sur les questions de compétitivité, de promotion de la micro-entreprise, de la micro-finance et la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) surtout sur la question de développement durable.

Finalement, les actions appuyées en matière de gouvernance économique se sont limitées à des appuis très utiles en matière de développement des outils du Cadre des Dépenses à Moyen Terme (CDMT) dans le cadre d’un autre projet du PNUD. Le PAG a contribué au financement de certains ateliers de formation sur les CDMT.

### Renforcement de la gouvernance judiciaire, droits humains, sécurité et prévention des conflits

Quatre volets ont été planifiés par le PAG :

* Réforme du système judiciaire et pénitentiaire : les principales cibles sont i) les capacités du « collège pédagogique » de l’Institut National de Formation Judiciaire, ii) la réforme du système pénal, iii) l’assistance judiciaire aux personnes démunies, iv) l’appui au renforcement des capacités de contrôle du système judiciaire, v) l’appui à l’informatisation des greffes, vi) le renforcement de la lutte contre la corruption, vi) l’amélioration de l’environnement juridique et judicaire des affaires et vii) l’appui à l’organisation des états généraux de la réforme de la justice.
* Promotion/protection des droits de l’Homme : il s’agit plus particulièrement des appuis orientés vers la sensibilisation sur la culture de bonne gouvernance, du personnel de sécurité et de police sur le respect de l’état de droit, le respect du genre et l’appui à la Commission Nationale des Droits de l’Homme en Côte d’Ivoire (CNDHCI).
* Sécurité : le PAG a visé i) l’amélioration de la sécurité urbaine en élargissant les actions du PASU et ii) la lutte contre la prolifération des armes légères.
* Prévention et gestion des crises : trois actions majeures ont été identifiées. Il s’agit de i) la mise en place des mécanismes concertés de veille et d’alerte des crises et conflits, ii) l’actualisation et le suivi réguliers des plans d’actions locaux de prévention en matière de sécurité et iii) l’amélioration des capacités nationales et locales de prévention et de gestion des conflits.

La contribution du PNUD à la mise en œuvre des actions dans ce domaine s’est inscrite dans le cadre de trois projets : i) PAG (sensibilisation sur les droits humains), ii) Amélioration de l’accès à la justice dans l’Ouest de la Côte d’Ivoire (assistance judiciaire et amélioration des services juridiques) et iii) Stabilisation sécuritaire et consolidation de la paix en Côte d’Ivoire (Réforme du secteur de la sécurité, OSC et mécanismes de gestion des conflits).

Au niveau du PAG, les appuis ont porté sur :

* le renforcement des capacités des acteurs du secteur de la justice et des droits humains : Trente cinq (35) magistrats du siège et trente neuf (39) magistrats du parquet et de l’instruction, précédemment sans poste ou en fonction dans les ex-zones CNO où l’activité judiciaire est restée très faible pendant les années de crise ont eu leurs capacités renforcées à travers la remise à niveau de leurs connaissances sur leurs fonctions. Ils ont également été sensibilisés sur les questions de Droits de l’Homme, de genre et de protection des mineurs.
* la sensibilisation des agents publics sur les liens entre les Droits de l’Homme et la corruption : En 2011, 100 agents des forces armées ont été formés sur les droits de l’homme et les libertés publiques. Le PAG a également soutenu l’organisation par le Ministère des Droits de l’Homme et des Libertés Publiques d’un séminaire de réflexion sur le thème « Droits de l’Homme et Corruption ».
* la mise en place et le suivi de mécanismes de prévention des conflits : Deux actions ont été appuyées : i) appui aux actions de sensibilisation des populations dans le cadre de la réconciliation nationale et ii) appui à la Chaire UNESCO Eau, Femmes et Pouvoir de Décisions pour l’élaboration du compendium des compétences féminines en Côte d’Ivoire.

### Amélioration de la prise en compte du genre dans les politiques et programmes nationaux

Cette composante qui aurait bien dû être traitée sous forme d’un thème transversal visait le renforcement des capacités des instances et mécanismes de promotion du genre et l’appui au plan national de mise en œuvre de la résolution 1325 de l’ONU.

Les principales activités appuyées par le PAG ont concerné l’appui à l’élaboration du plan triennal de la politique nationale sur l’égalité des chances, l’équité et le genre. A cela s’ajoutent la formation d’une quarantaine de leaders religieux communautaires et des chefs religieux sur la nouvelle loi régissant le mariage et l’appui à deux centres d’assistance aux femmes (Centre d’Excellence des Femmes de Man et Centre de Prévention et d’Assistance aux Victimes des Violences Sexuelles-PAVVIOS) pour les activités génératrices de revenus.

## Principaux acquis des autres projets du PNUD

Le PNUD, à travers les projets i) PARP/OMD, ii) amélioration de l’accès à la justice dans l’Ouest de la Côte d’Ivoire, iii) le Programme de Sensibilisation Sécuritaire et de Consolidation de la Paix et iv) le programme de lutte contre la pauvreté, a contribué de façon significative à l’amélioration de la gouvernance dans les domaines de la sécurité, la justice et l’économique.

### Gouvernance sécuritaire et judiciaire

Les deux projets « Amélioration de l’accès à la Justice dans l’Ouest de la Côte d’Ivoire » et le « Programme de Sensibilisation Sécuritaire et de Consolidation de la Paix » ont contribué à opérer des changements d’une part dans le mode de fonctionnement de certaines institutions sécuritaires et judiciaires, et d’autre part dans les comportements et attitudes des populations par rapport à la question de la tolérance et de la veille dans le respect de l’équité devant la loi.

* *Appui à la réforme du secteur sécuritaire et à la lutte contre la prolifération des armes légères*

Le PNUD a appuyé le renforcement de l’autorité de l’Etat avec la formation et l’amélioration des conditions de travail des forces de sécurité. La réhabilitation et l’équipement des infrastructures dans diverses localités permettent aujourd’hui d’assurer la présence effective de l’administration ; 35 bâtiments de l’administration générale et 52 infrastructures des forces de sécurité publique (police, gendarmerie) ainsi que le Poste de commandement des opérations de la préfecture de Police ont été réhabilités et équipés. A cela s’ajoute l’amélioration de la qualité des services de la police et de la gendarmerie à travers la formation initiée conjointement avec la police des Nations Unies (UNPOL). Les appuis apportés à sept (7) commissariats et un (1) district de police pilote ont permis le renforcement du professionnalisme de 500 policiers de trois communes (Treichville, Marcory et Yopougon) dans le district d’Abidjan ; le délai d’intervention des agents de police a été réduit, avec une plus grande confidentialité dans le traitement des procédures. Des espaces de dialogue Populations/Police ont été développés dans le District d'Abidjan.

Au niveau du DDR, les appuis du PNUD à l’ADDR, en partenariat avec l’ONUCI, la Banque Mondiale, et l’Union Européenne, ont permis d’opérationnaliser la stratégie nationale de réhabilitation et de réintégration socio-économique des ex combattants dans leurs communautés d’origine. L’appui du PNUD a aussi permis à l’ADDR de réaliser des études sur les opportunités de réintégration des ex-combattants et sur la perception réciproque entre ex-combattants et communautés ; toutes ces actions ont contribué à la réintégration d’environ 30 000 ex combattants dans plusieurs secteurs d’activités (administration publique, secteur privé, activités génératrices de revenus).

En matière de contrôle des armes légères, les projets du PNUD ont contribué à réduire la circulation des armes légères (8 000 armes, 2000 grenades/explosifs et 400 000 munitions ont été collectées et 5500 armes illégales détruites). Ils ont également réalisé la réhabilitation de 12 armureries, la formation de 90 armuriers de la Police et le marquage de 20 000 armes. A cela s’ajoutent la formation de 107 observateurs et l’ouverture d’un numéro vert facilitant la diffusion d’informations sur la violence armée. Dans l’Ouest de la Côte d’Ivoire, des comités locaux de paix sont actifs dans le processus de prévention et de gestion des conflits, et le renforcement des capacités techniques de 15 radios de proximité a permis d’améliorer le travail de sensibilisation sur les questions de cohésion sociale. Une vingtaine de microprojets communautaires ont été financés en vue d’incitation/réponses aux dépôts volontaires d’armes (ouest, centre et Abidjan)

* *Accès des démunis à la justice*

En matière de justice et de droits de l’homme, les six (6) cliniques juridiques déployées dans le cadre du projet conjoint PNUD/ONUCI/UE/UNICEF ont permis à 20 000 personnes ciblées par les campagnes publiques de sensibilisation, dont 49 % de femmes, de mieux appréhender les questions de droit liées au foncier, à l’état civil et aux régimes matrimoniaux. A cela s’ajoute l’accès de 3000 personnes dont 51 % de femmes aux consultations juridiques gratuites.

### Gouvernance économique

Le PNUD, à travers ses deux projets, le PARP/OMD et le programme de lutte contre la pauvreté a contribué incontestablement à l’amélioration des instruments de connaissance et d’analyse sur les OMD, le développement humain, la planification stratégique et programmatique ainsi que la gestion efficiente des financements extérieurs au service du développement humain inclusif. Plusieurs outils et instruments ciblés par le PNUD ont favorisé l’émergence des capacités nationales de gestion du développement et de suivi des performances des politiques publiques.

* *Elaboration et suivi du Plan National de Développement*

Les appuis du PNUD ont touché plusieurs séquences. Avant tout, la contribution du PNUD a été importante lors de la formulation du PND sur les questions de la croissance pro pauvres en termes de leviers d’actions à promouvoir et d’instruments de ciblage des pauvres ainsi que l’intégration des OMD dans les politiques sectorielles. Ensuite, l’appui s’est poursuivi pour développer un système de suivi-évaluation du PND à travers la réactivation du système des indicateurs clés et la contribution à l’élaboration des rapports annuels de mise en œuvre du PND utiles pour la revue à mi-parcours du PND. Le PNUD a également contribué à l’appui pour l’organisation (processus participatif et traduction des principaux documents) du Groupe Consultatif de 2012, surtout au niveau de la mobilisation de ressources complémentaires en vue du financement du Plan National de Développement (PND 2012-2015).

* *Développement des outils d’analyse de la pauvreté et de planification*

En matière de renforcement des capacités d’analyse des données sur la pauvreté, les appuis ont visé l’amélioration des méthodologies du traitement des données pour les enquêtes futures. L’appui a également touché l’outil de modélisation pour la prévision économique en assurant une formation pour une vingtaine de cadres.

Les appuis du PNUD ont touché aussi le système de planification et l’approfondissement des analyses sur les déterminants de l’émergence pour la Côte d’Ivoire sur la base d’expériences des autres pays émergents. Ainsi, le guide de planification locale participative a été réalisé en 2014 en en se basant sur le premier guide qui a été élaboré en 2009. Sa diffusion et sa vulgarisation auprès des collectivités locales sont en cours. Pour les analyses sur les déterminants de l’émergence et de l’amélioration des politiques sectorielles, le PNUD a contribué à la réalisation des études ciblées portant sur i) les moteurs de la croissance et l’ouverture commerciale en Côte d’Ivoire, ii) les transformations structurelles et le développement sectoriel en Côte d’Ivoire, iii) la gouvernance et le processus de planification et iv) l’émergence et le développement humain.

Enfin, les appuis du PNUD ont aussi accompagné le gouvernement ivoirien à la réalisation du cadre d’accélération de l’OMD 5 (CAO 5) relatif à la santé maternelle. La contribution périodique du PNUD à l’analyse de l’évolution du niveau de développement humain en Côte d’Ivoire se matérialise tous les deux ans par la publication du Rapport National sur le Développement Humain en Côte d’Ivoire (le dernier rapport date de 2013 portant sur « Emploi, changements structurels et développement humain en Côte d’Ivoire »).

* *Appui au processus de développement des outils des Cadres de Dépenses à Moyen Terme (CDMT)*

L’accompagnement de l’expertise du Pôle de Dakar du PNUD a été très efficace dans le développement des outils des CDMT. Ainsi, près d’une centaine de cadres et agents de plusieurs ministères ont été formés à l’élaboration des Cadres de Dépenses à Moyen Terme (CDMT) et un Guide a été mis à la disposition de l’ensemble des acteurs. Grâce à cet appui, le gouvernement a pu finaliser, entre 2012 et 2014, 11 CDMT dont 4 financés par l’Union Européenne. En 2014, un pool de 26 formateurs nationaux issus des ministères pilotes (CDMT/DPPD), du MEF et du MEMPD ont vu leurs capacités renforcées dans une perspective d’appropriation nationale pour faciliter l’élaboration des prochains CDMT. Dans la même optique, 40 parlementaires de la Commission des Affaires Economiques et Finances, 40 organisations des médias (presse écrite et audiovisuelle) et 40 acteurs des organisations de la société civile ont été formés au contrôle citoyen de l’action gouvernementale en matière de planification budgétaire et aux réformes du cadre harmonisé de l’UEMOA de gestion des finances publiques dans une perspective de promotion du système de redevabilité des dépenses de l’Etat.

* *Mise en place et développement de la Plateforme de gestion de l’aide au développement*

En matière de gestion et de coordination de l’aide publique au développement dans le cadre de la Déclaration de Paris, d’Accra et du Sommet de Busan, le PNUD a d’une part facilité la participation de la Côte d’Ivoire aux différents réseaux, forums et échanges d’expériences et d’autre part a accompagné, dès 2013, la mise en place de la Plateforme de Gestion de l’Aide (PGAI) sur la base d’un état des lieux. Les premiers résultats d’exploitation des données géo-référencées seront disponibles au premier semestre 2015. Mais toute la question des capacités techniques et d’analyse des résultats de la PGAI reste encore entière, compte tenu de la faiblesse de l’équipe en place.

## Contraintes et insuffisances

### Contraintes

La crise socio-politique n’a pas permis au PAG et aux autres projets du PNUD, entre 2009 et juin 2011, de conduire normalement leurs activités, compte tenu de l’instabilité des institutions et des tensions sécuritaires.

Les principales contraintes qui ont influencé le rythme et la qualité des résultats du PAG sont l’instabilité des institutions nationales, l’affaiblissement des institutions de l’Etat, la partition du territoire et la faible mobilisation des ressources financières du fait de la primauté des actions d’urgence et de sécurité. Les changements fréquents de responsables ministériels n’ont pas permis de conduire des actions durables de renforcement des capacités dans plusieurs institutions.

Les lenteurs dans l’adoption par le Gouvernement du Cadre Stratégique de Réforme de l’Administration dû notamment au changement de ministre entre 2013 et 2014, pourraient mettre en doute la volonté et l’engagement du Gouvernement à lancer le processus de réforme de l’administration publique.

En ce qui concerne la décentralisation, la primauté des problèmes de sécurité, les orientations stratégiques du secteur non encore totalement achevées et appropriées par les acteurs ainsi que le retard accusé pour l’adoption d’une nouvelle politique de décentralisation ont limité les actions du PAG qui se sont plutôt concentrées sur des études ne permettant pas d’ouvrir de débats sur la stratégie d’opérationnalisation de la décentralisation et la promotion des économies locales.

### Insuffisances

La principale insuffisance du PAG et au-delà du projet lui-même, est la faiblesse de l’opérationnalisation par le PNUD de l’approche programme qui aurait pu faciliter et renforcer la synergie entre les actions du PAG et celles des autres projets du PNUD. Le gouvernement aurait pu poser cette question dans le cadre national du pilotage de tous les projets du PNUD. Il y a lieu aussi de signaler que la circulation de l’information aurait pu être meilleure entre les différents projets du PNUD, le Gouvernement et les autres partenaires techniques pour permettre une cohérence plus renforcée des actions et une synergie plus efficace dans les interventions.

Les principales insuffisances à relever au niveau du PAG sont d’une part, la vision stratégique limitée de certaines actions comme c’est par exemple le cas du cadre stratégique de réforme de l’administration publique qui aurait dû s’inscrire dans un processus de refondation de l’Etat ; cela aurait certainement permis de mieux situer les administrations publiques par rapport au secteur privé et aux organisations de la société civile. D’autre part, en matière de décentralisation, la tendance a été d’avoir une approche demande répondant aux différentes requêtes du Ministère d’Etat, Ministère de l’Intérieur et de la Sécurité. Une réorientation vers une approche plus stratégique sur le nouveau projet de décentralisation de la Côte d’Ivoire aurait du intervenir rapidement pour permettre une harmonisation, une cohérence des textes juridiques et des instruments de relance de la décentralisation dans une vision prospective de développement des collectivités locales. Cette réorientation est intervenue, en 2012, pour la réforme des administrations publiques en engageant un processus participatif plus ambitieux pour l’élaboration d’un Cadre Stratégique de Réforme de l’Administration en Côte d’Ivoire.

## Coûts et financements

Le Coût global prévu pour la mise en œuvre du PAG est de 83,8 millions $ dont 46,6 millions $ pour les élections ; le coût pour la réalisation des six composantes du PAG est de 37,2 millions $. Le financement à assurer par le PNUD est de 15,6 millions $ et 1,5 millions $ pour la gestion du projet.

En dehors des élections qui ont mobilisé toutes les ressources requises, le PNUD n’a pas pu mobiliser d’autres ressources additionnelles pour les composantes du PAG. Pour les autres projets du PNUD, surtout ceux liés à la sécurité, les montants mobilisés sont relativement importants.

En raison de la baisse des ressources du PNUD et du fait de l’absence de nouvelles ressources auprès d’autres partenaires financiers, le budget total du PAG entre 2009-2013 s’est limité à 2 millions $ réduisant les ambitions du PAG dans plusieurs domaines et l’impact des activités engagées. Des dispositions auraient dû être en conséquence prises pour réviser toutes les composantes du projet et ceci dès la deuxième année du démarrage du PAG.

Le PAG a dépensé pendant quatre ans (2010-2013) 1,6 millions $ dont 69 % ont été dirigés vers les activités liées au processus d’élaboration du CSRA et aux études portant sur les lourdeurs administratives et la charte de déontologie de la fonction publique. Les autres volets n’ont pas reçu de financements conséquents pour des actions d’envergure porteuses de nouvelles dynamiques dans les domaines de la décentralisation, des droits humains et de la gouvernance économique. Le taux de réalisation moyen des dépenses du PAG se situe à 83 %.

**Dépenses par composante 2010-2013 (en $)**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Composantes** | **2010** | **2011** | **2012** | **2013** | **Total** |
| 1. Gouvernance administrative | 43 400 | 331 352 | 444 172 | 301 765 | **1 120 689** |
| 1. Gouvernance démocratique et cohésion sociale |  | 0 | 108 912 | 54 952 | **163 864** |
| 1. Gouvernance locale et participation citoyenne | 33 800 | 62 | 16 031 | 37 635 | **87 528** |
| 1. Gouvernance économique et promotion du secteur privé |  | 69 000 | 13 461 | 23 718 | **106 179** |
| 1. Gouvernance judicaire, droits humains, sécurité et prévention des conflits | 41 100 |  | 20 861 | 0 | **61 961** |
| 1. Genre |  |  | 0 | 73 193 | **73 193** |
| **Total** | **118 300** | **400 414** | **603 437** | **491 263** | **1 613 414** |

## Conclusions et recommandations

### 2.4.2 Conclusions

* **Conclusion n°1 :** Un effort conceptuel d’approche programme est relever lors de la formulation du PAG mais cette approche s’est vite diluée en approche projet (voir micro-projets) au niveau de l’exécution réduisant considérablement la portée stratégique du PAG en termes de synergies, de coordination et d’impulsion des actions de gouvernance dans le cadre d’une vision stratégique assurée par le gouvernement.
* **Conclusion n°2 :** Le PNUD, à travers le projet d’appui au processus électoral, a contribué efficacement à la réussite des processus électoraux en accompagnant la CEI à l’organisation des élections présidentielles et à la sensibilisation des populations en 2013 lors des élections locales et régionales.
* **Conclusion n°3**: L’appui au Secrétariat National à la Gouvernance et au Renforcement des Capacités en matière d’élaboration du Plan National de Bonne Gouvernance, du Cadre stratégique de réforme de l’administration publique et du dispositif de lutte contre la corruption a été un succès pour le PNUD à travers le PAG dans la mesure où il a permis au Gouvernement de se doter d’un cadre programmatique unique pour tous les partenaires et financiers souhaitant accompagner les efforts du gouvernement en matière de gouvernance, de réforme de l’administration et de lutte contre la corruption.
* **Conclusion n°4 :** Les appuis à la décentralisation ont été un peu dispersés et sans fil conducteur et sans portée stratégique sur la nouvelle politique de décentralisation pour impulser une gestion inclusive des affaires publiques locales et une dynamique de développement de la participation citoyenne. Les appuis se sont focalisés sur le renforcement des capacités des faîtières des élus locaux et la réalisation de l’étude portant sur le bilan de la décentralisation 2001-2011, centré surtout sur les finances publiques locales et les questions de tutelle. Le lien entre la décentralisation, le développement local et la participation citoyenne est très faible. Une réorientation vers une approche stratégique et programmatique pour la relance de la décentralisation dans une vision prospective de développement des collectivités locales aurait pu être opérée en 2012 comme ce fut le cas pour la réforme de l’administration publique à travers le CSRA.
* **Conclusion n° 5 :** Le renforcement des capacités en matière de développement de stratégies et de politiques de développement a été réalisé avec succès, malgré la faiblesse de l’approche programme dans la mise en œuvre du PAG. Le PNUD, à travers le PARP/OMD, a appuyé le MEMPD pour l’élaboration du PND 2012-2015, le financement des études diagnostiques sectorielles devant servir de base à l’étude nationale prospective CI 2040, les études d’approfondissement sur le concept Côte d’Ivoire pays émergeant, le développement des outils de prévision macro-économique, les instruments de programmation pluriannuelle budgétaire (CDMT) et la mise en place de la Plateforme de gestion de l’aide publique au développement.
* **Conclusion n°6 :** Au niveau de la gouvernance économique, les résultats programmés par le PAG sont peu réalistes, non pertinents et dépassent largement l’expertise du PNUD comme ceux portant sur la compétitivité du secteur privé et la démarche qualité qui sont du ressort d’autres agences du SNU. Peu de réalisations sont donc à mettre à l’actif du PAG pour la relance du secteur privé. Pour les prochaines années, le PNUD devrait revoir sa stratégie d’appui au secteur privé en se focalisant sur des thématiques liées à l’amélioration de certaines politiques sectorielles comme la promotion des micro entreprises pour les jeunes, la micro-finance et la RSE.
* **Conclusion n° 7 :** Le PNUD à travers ses projets d’appui à la sécurité et à la justice a contribué à professionnaliser les forces de sécurité, à sensibiliser les forces de sécurité et les populations sur la primauté du droit et de l’intégrité physique des personnes dans un esprit de tolérance et de réconciliation nationale. Une assistance technique a également été fournie au cours des travaux préparatoires de la réforme du secteur de la sécurité et du renforcement du cadre national de coordination des interventions de Démobilisation-Désarmement et Réinsertion-Réintégration des ex-combattants. Le PNUD a aussi contribué à l’amélioration de l’accès à la justice par le soutien au CIDD à travers l’achat et la mise à disposition d’ouvrages juridiques, le soutien aux ONG dans leurs activités d’assistance juridique et de sensibilisation aux violences basées sur le genre.
* **Conclusion n° 8**: Le choix de la thématique Genre comme composante à part dans le PAG n’était pas pertinent ; il aurait été plus judicieux de l’inscrire comme thème transversal. Le PAG a tout de même contribué au renforcement des capacités techniques de la Direction de l’Egalité et de la Promotion du Genre ainsi qu’à la vulgarisation de la Politique nationale sur l’égalité des chances, l’équité et le genre. En outre, le rapport national de mise en œuvre de la résolution 1325 a été élaboré.
* **Conclusion n° 9**: L’appui à la société civile a été modeste du fait que les activités initiées étaient liées aux différentes composantes et compte tenu également des problèmes internes que connait la Convention de la Société Civile Ivoirienne.

### 2.4.3 Recommandations

* **Recommandation n°1**: Le PNUD devrait renforcer l’approche programme dans la définition et le montage des actions liées à la gouvernance et surtout rendre opérationnelle cette approche tout au long du processus de mise en œuvre en vue d’établir facilement le lien entre les actions exécutées selon des modalités différentes mais avec un cadre logique de résultats cohérents et uniques coordonné par un seul point focal au niveau du Bureau du PNUD. En vue d’éviter les insuffisances du PAG 2009-2013, il important pour le PNUD et le Gouvernement de veiller à ce que l’approche programme soit respectée à toutes les étapes, avec des mécanismes d’ajustements pro actifs face à de changements. Au niveau du PNUD, il est urgent d’instituer un Team Leader pour la gouvernance qui veillerait au respect des principes de l’approche programme, de la consolidation d’une matrice unique des résultats de toutes les composantes de gouvernance. Enfin, la matrice des risques du prochain programme de gouvernance devrait être plus élaborée et mis à jour régulièrement.

* **Recommandation n°2 :** La dynamique institutionnelle en cours sur les questions de bonne gouvernance et de lutte contre la corruption et l’accélération de la mise en œuvre du CSRA au niveau d’une structure plus transversale militent pour plus de prudence et de flexibilité dans les ciblages des partenaires nationaux sur les actions à conduire durant les prochaines années. La Primature au niveau du Secrétariat Général du Gouvernement est un niveau stratégique pertinent pour donner une vraie impulsion et leadership à l’opérationnalisation et au suivi du CSRA ainsi qu’à l’initiation d’autres actions portant sur l’efficacité des politiques publiques. Ce nouvel ancrage institutionnel qui permettra au PAG de mieux se situer au niveau du dialogue politique pour donner plus d’impulsion, cohérence et efficacité aux principales réformes envisagées (gouvernance démocratique, CSRA, décentralisation, etc.) est aujourd’hui plus opportun, compte tenu de l’orientation en cours pour spécialiser le SNGRC dans les questions de renforcement de capacités.
* **Recommandation n°3**: La lutte contre la corruption devrait être intégrée dans une problématique globale visant tout le système de reddition des comptes à plusieurs niveaux selon les acteurs à cibler en vue de positionner les appuis du PNUD sur des fonctions stratégiques complémentaires évitant les appuis exclusivement institutionnels. Cette orientation devrait conforter par des appuis aux organisations de la société en vue de promouvoir un réseau national de lutte contre la corruption et la promotion de la culture de rendre compte de la gestion des ressources publiques.
* **Recommandation n° 4 :** Les acquis en matière d’appui aux secteurs de sécurité, de justice et de prévention des conflits devraient être consolidés tout en ciblant les processus visant le travail de sensibilisation sur le respect des règles de l’Etat de droit au niveau des forces de sécurité, l’accès à la justice pour les groupes vulnérables et des mécanismes de prévention des conflits et de réconciliation nationale ancrés dans des institutions locales et de dispositifs nationaux plus efficaces en mettant un accent particulier sur les aspects liés à la Gouvernance sécuritaire de proximité (Armes légères, DDR, police municipale, foncier, etc…), impliquant davantage les communautés dans leur propre sécurité.
* **Recommandation n°5 :** La décentralisation en Côte d’Ivoire est un des leviers les plus importants du processus de reconstruction du pays et de rétablissement de l’autorité de l’Etat. Elle devrait être un axe stratégique d’appui du PNUD dans le cadre du PAG, surtout pour la relance de la décentralisation dans le cadre d’un cadre stratégique de mise en œuvre de la décentralisation et du développement local (région et commune) selon une démarche de progressivité et une vision partagée des objectifs stratégiques et spécifiques entre tous les acteurs de la décentralisation.
* **Recommandation n° 6 :** Le genre, les droits humains et la jeunesse devrait être traités comme thèmes transversaux dans le prochain PAG et les autres projets du PNUD.

# CONCLUSIONS GENERALES, LEÇONS APPRISES ET ORIENTATIONS STRATEGIQUES

## Conclusions générales

Dans l’ensemble, les actions mises en œuvre dans le cadre du PAG sont pertinentes et fondamentalement alignées sur les priorités du DSRP, du PNBGLC et du PND, avec un effort de création des meilleures conditions pour que la Côte d’Ivoire jette les bases solides d’une gouvernance plus apaisée et inclusive. Des efforts conceptuels sont à signaler en matière d’approche programme mais lors de la mise en œuvre, cette orientation, stratégique s’est malheureusement diluée dans une approche projet limitant les effets de synergie et d’opportunités de partenariats financiers plus promoteurs.

Le niveau de réalisation des différentes composantes du PAG 2009-2014, à la date du 30 juin 2014, est en retrait par rapport aux prévisions du document de projet et très inégal selon les domaines. La faible mobilisation des ressources auprès des autres partenaires explique, en partie, cette situation. Le PAG a dépensé, en moyenne annuelle entre 2010 et 2013, 403 000 $ dont les deux tiers ont été absorbés par la gouvernance administrative ; le taux d’exécution financière est de 83 %.

Le PAG a démarré ses activités avec un retard de près de deux ans, compte tenu des tensions politiques qui ont dominé le contexte national de la Côte d’Ivoire de janvier 2010 à mai 2011. Cette situation a influencé considérablement le rythme d’atteinte des résultats attendus. Mais dans l’ensemble, le PAG qui devait servir de cadre général de cohérence et de mise en œuvre des appuis du PNUD en matière de gouvernance s’est cantonné à exécuter des actions réduites au regard de la matrice des résultats programmés. Les Plans Annuels de Travail n’ont pas souvent été en adéquation avec la matrice des résultats programmés sur les cinq ans. D’autres projets ont été mis en place pour l’exécution des composantes liées à la sécurité, à la justice et à la gouvernance économique. Cette approche projet a réduit toute la portée stratégique de l’approche programme du PAG. Le PAG n’a pas fait l’objet d’une évaluation à mi-parcours qui aurait pu permettre d’ajuster sa matrice de résultats et sa stratégie de mise en œuvre au regard des faibles ressources financières et de l’absence d’une approche programme. Le PAG a également subi l’environnement institutionnel marqué par une faible coordination au plan opérationnel entre les projets en charge de la question de la gouvernance. Le système de pilotage et de suivi du PAG, au niveau du Gouvernement, n’a pas été très performant puisque très peu d’indicateurs sont disponibles pour renseigner les effets de changement générés sur les institutions et mécanismes de gouvernance. Le PAG n’a pas fait l’objet d’une revue à mi-parcours pour revoir la matrice des résultats et ajuster certaines modalités de partenariats en particulier pour les composantes de gouvernance locale et économique. Même si au niveau de l’équipe du PAG envoient annuellement certains indicateurs de résultats surtout pour le système de suivi du CPAP du PNUD, le PAG n’a pas développé un système de suivi et évaluation renseignant non seulement les résultats atteints mais aussi les effets générés.

Le PAG a bien aidé le gouvernement, à travers le SNGRC, à la mise en place du premier Programme national de bonne gouvernance qui a été repris plus tard par le PND. Il a contribué à renforcer les capacités du SNGRC à jouer son rôle de plaidoyer et de coordination sur les questions de gouvernance et de lutte contre la corruption. Il a contribué à l’émergence du SNGRC en tant que chef de file situé au niveau de la Primature pour être l’interlocuteur national auprès des institutions nationales et des partenaires techniques et financiers sur le dialogue et la coordination en matière de principales réformes à engager pour améliorer la situation de la gouvernance en Côte d’Ivoire. Enfin, il a contribué à la visibilité du SNGRC au plan international à travers les participations dans les différents forums et rencontres sur la gouvernance et la transparence dans la gestion des affaires publiques et dans l’établissement de partenariats avec divers organismes comme Transparency International, l’ONUDC et le Réseau des Parlementaires Africains Contre la Corruption (APNAC) .

Au plan opérationnel, plusieurs résultats sont à mettre à l’actif du PAG dont les plus importants sont :

* **Instruments et méthodes de travail pour l’amélioration de la coordination de l’action gouvernementale :** le PAG, à travers ses multiples appuis sous plusieurs formes (assistance technique, formation et voyages d’échanges) a contribué fortement au changement du mode de fonctionnement du Secrétariat Général du Gouvernement en introduisant d’autres méthodes de travail (y compris l’informatisation de certains supports par la fourniture de tablettes pour tous les ministres) dans la préparation et le suivi des réunions du Conseil des Ministres. Ces nouvelles méthodes, avec des stages d’immersion au Secrétariat Général du Gouvernement français, ont eu des impacts réels sur la circulation de l’information et la rapidité dans le suivi des décisions des Conseils des Ministres. Le PAG a également contribué à la restructuration du système d’archivage du SGG et à la ponctualité dans la publication du Journal Officiel.
* **Cadre stratégique de réforme de l’administration publique et dispositifs juridiques d’amélioration de la transparence :** Le PAG a incontestablement contribué à donner plus de visibilité et d’importance au processus de la réforme de l’administration publique en Côte d’Ivoire à travers la diversité des actions engagées sous le leadership du SNGRC. Ainsi, deux (2) études portant respectivement sur les lourdeurs administratives dans l’administration publique et les besoins de perfectionnement des agents publics ont été réalisées. Ces études ont été prolongées par la réalisation du Cadre Stratégique de Réforme de l’Administration qui a permis de proposer des orientations stratégiques sur les réformes à entreprendre ; ce document a été élaboré de façon participative dans une perspective d’appropriation par tous les acteurs concernés en vue de rendre l’administration ivoirienne plus performante et d’améliorer la qualité des services publics délivrés aux citoyens. Le PAG a également accompagné tout le processus préparatoire d’élaboration des textes juridiques et de création de la Haute Autorité pour la Bonne Gouvernance (HABG) en vue de lutter plus efficacement contre la corruption.
* **Contribution à la réorientation de la loi sur la décentralisation :** les appuis du PNUD, à travers le PAG, ont facilité le travail gouvernemental en matière de révision de la loi sur la décentralisation adoptée en 2012 pour ne retenir que deux niveaux de décentralisation (région et commune) en réalisant l’étude portant sur le bilan de la décentralisation 2001-2011. Mais cet appui n’a pas été très stratégique pour permettre au Gouvernement d’avoir une stratégie et une politique de décentralisation inscrite dans un processus de progressivité et en cohérence avec les orientations nationales de développement de pôles régionaux de développement en vue d’assurer une meilleure synergie avec les initiatives de développement des économies locales et régionales.
* **Contribution au rétablissement du pouvoir législatif et au renforcement des capacités de la nouvelle Assemblée Nationale**: l’élaboration du Plan Stratégique de Développement du Parlement et les nombreuses initiatives de renforcement des capacités des députés et fonctionnaires parlementaires soutenues par le PAG ont permis à la nouvelle législature de reprendre ses marques et de renforcer ses capacités d’action.Aujourd’hui, on a une Assemblée Nationale plus efficace dans l’élaboration des lois et la ratification de certaines conventions intégrant plusieurs préoccupations (armes légères, genre, etc.), Grâce au renforcement des capacités des parlementaires et de certains services du Parlement dans le cadre des appuis conjoints des agences du SNU, l’Assemblée Nationale est mieux outillée pour assumer ses responsabilités.

Pour les autres projets du PNUD les principaux acquis se situent dans les domaines suivants :

* **Processus électoraux, renforcement des capacités des institutions démocratiques et accès à la justice :** les actions engagées par les différents projets, avec les financements des PTF, ont permis de contribuer d’une part à la restauration de la légalité institutionnelle et au parachèvement du cycle électoral, avec l’organisation des élections locales en 2013. L’appui à la CEI, malgré certaines insuffisances, a permis de garantir le succès des élections présidentielles (2010), législatives (2012) et locales (2013). Au niveau du secteur judiciaire, les résultats les plus significatifs sont l’amélioration des conditions d’accès aux services judiciaires des populations vulnérables. A cela s’ajoute la formation sur les droits humains et la tolérance en direction des magistrats, des greffiers et de certains corps de la sécurité.
* **Fonctions stratégiques et programmatiques du développement :** c’est l’un des domaines où le PNUD s’est nettement distingué des autres partenaires dans sa capacité à conduire plusieurs processus à la fois pour appuyer le Gouvernement à se doter des documents programmatiques comme le PND, les études préparatoires pour la vision Côte d’Ivoire 2040, les CDMT, le rapport national des OMD, la plateforme de gestion de l’aide publique au développement et le cadre d’accélération des OMD ainsi que la réalisation de certaines études portant sur la question du statut de la Côte d’Ivoire comme pays émergent au cours des prochaines années.

## Leçons apprises

La mise en œuvre du PAG 2009-2013, malgré les fortes tensions politiques des années 2009-2011 et surtout la crise postélectorale de 2010, a permis de contribuer aux succès de plusieurs initiatives du gouvernement au niveau des documents programmatiques pour le développement du pays, la promotion de nouvelles pratiques de gouvernance apaisée basées sur la primauté du droit, de la tolérance et du respect des droits humains. Les résultats atteints ne sont pas tous à la hauteur des objectifs fixés et effets attendus selon les composantes du PAG en raison des instabilités institutionnelles mais aussi de l’absence d’approche programme en matière de gouvernance du PNUD dans la mise en œuvre. Les objectifs de certaines composantes ont été trop ambitieux expliquant la non-réalisation de plusieurs résultats dans les domaines de la gouvernance économique (secteur privé), de relance du processus de décentralisation autour d’un programme cohérent, du genre et de l’approfondissement de la participation citoyenne au niveau des structures des collectivités locales.

Malgré le contexte d’instabilité politique et de coordination non optimale pour la conduite des actions liées à la gouvernance des projets du PNUD, le PAG a contribué à plusieurs progrès du pays en particulier dans les domaines suivants : i) la formulation d’une trajectoire structurée et cohérente de réforme de l’administration publique, ii) le renforcement des capacités de coordination du travail gouvernemental, iii) la mise en perspective de la thématique de la lutte contre la corruption et iv) le renforcement des capacités de l’Assemblée Nationale. Les autres acquis du PNUD à travers ses autres projets se résument à i) la consolidation du système d’organisation des élections, ii) la contribution à l’approfondissement des référentiels de développement et d’analyse de la pauvreté et iii) la promotion de l’état de droit et la tolérance au niveau des services de sécurité, du système judicaire, des droits humains et du genre.

### Acquis et bonnes pratiques

1. *Processus électoraux et gouvernance démocratique*

Trois (3) grandes initiatives qui permettent actuellement une meilleure visibilité du travail entrepris par le PNUD à travers le PAG et ses autres projets ont aidé le Gouvernement dans l’accélération de certains processus de changements dans la pratique de la gouvernance :

* le rôle actif du bureau du PNUD Côte d’Ivoire dans la contribution au succès des élections présidentielles, législatives et locales, à travers l’appui technique à la CEI, rôle reconnu unanimement par tous les acteurs nationaux et internationaux malgré certaines insuffisances ;
* la seconde initiative du PNUD a porté sur le développement d’études thématiques pour apporter des éclairages sur les lourdeurs administratives et la mauvaise image de l’administration ivoirienne qui ont abouti à l’élaboration et la validation du Cadre Stratégique de Réforme de l’Administration qui est en cours d’adoption par le gouvernement ;
* enfin, l’amélioration des méthodes de travail de l’Assemblée Nationale à travers le renforcement des capacités des parlementaires et la dotation de l’Assemblée Nationale d’un Plan Stratégique de Développement pour la période 2013-2016.

Les acquis au niveau de ces trois domaines mettent le PNUD devant d’autres défis à relever, qui se résument à i) développer une véritable approche programme aussi bien au niveau de la formulation qu’au niveau de la mise en œuvre, ii) inscrire les appuis à la réforme de l’administration publique dans le processus du renouveau de l’Etat, iii) impulser une nouvelle dynamique pour l’opérationnalisation du CSRA et iii) assurer la cohérence des appuis à l’Assemblée Nationale.

1. *Développement des capacités et des référentiels de développement*

L’appui conseil et technique du PNUD, à travers ses divers projets de gouvernance, a été multiforme et a permis de renforcer les fonctions de planification, de programmation, de budgétisation, de mise en œuvre, de suivi-évaluation et d’amélioration du système de gestion de l’aide au développement.

Tout d’abord, les appuis ont accompagné les efforts du gouvernement à formuler et mettre en œuvre le PND. Ils se sont prolongés pour améliorer les méthodologies de planification régionale et locale à travers la mise à jour du guide de planification locale participative et le guide d’élaboration des schémas régionaux d’aménagement du territoire.

Ensuite, le PNUD s'est investi dans le plaidoyer sur des thématiques émergentes à travers le lancement et la dissémination des rapports sur le développement humain, produits au niveau mondial et national, (RDH et RNDH 2013). Ces rapports sur le développement humain ont stimulé au niveau national le débat sur les enjeux de la croissance inclusive, de l'émergence des pays en développement et de l'emploi qui constituent des défis majeurs du Plan National de Développement (PND 2012-2015). Le gouvernement et le conseil économique et social, au plus haut niveau de représentation, les élus locaux, les organisations de la société civile, le secteur privé, les partenaires techniques et financiers, les enseignants et les chercheurs, les professionnels des medias ont pris part à cette initiative. A cela s’ajoute tout le processus d’appui aux CDMT au niveau de plusieurs ministères.

Enfin, la contribution du PNUD a été décisive pour la mise en place de la Plateforme de gestion de l’aide au développement, outil de consolidation et d’analyse de tous les flux de financements extérieurs permettant l’amélioration du système d’allocation des ressources pour les priorités de développement.

Les activités de renforcement des capacités de ces projets ont permis à la fois de renforcer les équipements informatiques et d’améliorer les méthodes de travail au niveau de certains ministères techniques. Le développement des capacités a utilisé plusieurs formules d’expertises nationales et internationales :

* mobilisation de l’expertise sous-régionale du PNUD, en particulier le Pôle de Dakar pour appuyer le processus d’amélioration des outils de programmation budgétaire (CDMT) ;
* mobilisation de partenaires internationaux comme Gataway pour la mise en place de la Plateforme de gestion de l’aide ;
* sollicitation de bureaux d’études, de services déconcentrés de l’Etat et d’institutions nationales pour animer les séminaires organisés en direction des responsables des cadres du ministère de l’Economie et des Finances.

1. *Promotion du genre*

La problématique du Genre a été suffisamment prise en compte en tant que composante à part dans le document de projet du PAG mais les activités initiées restent modestes se limitant à accompagner la Direction Egalité et Promotion du Genre pour l’élaboration du plan d’action de la politique nationale Genre (Plan triennal 2013-2015), Les autres actions appuyées sont principalement la définition d’une stratégie de dynamisation des Cellules Genre créées au sein des Ministères techniques, le suivi de la mise en œuvre des instruments internationaux (CEDEF, Résolution 1325, etc.) et l’appui à la lutte contre les Violences Basées sur le Genre (à travers des soutiens à la prise en charge économique des survivantes des VBG et des actions de sensibilisation des populations).

Toutefois, il y a lieu de relever la prise de conscience de plus en plus aigue et visible de l’approche genre, surtout l’approche Violence Basée sur le Genre dans les politiques sectorielles et le PND grâce aux actions de sensibilisation et de plaidoyers au niveau des ministères sectoriels et de certaines OSC. Grâce à l’accompagnement du projet, la DEPG est à ce jour davantage structurée et elle a réussi à se positionner dans l’architecture institutionnelle du pays, constituant le point d’entré de l’Etat pour toutes les questions relatives au genre. Ses capacités techniques en termes de coordination restent, toutefois, encore assez limitées en raison de la mobilité du personnel et des nombreuses sollicitations de la direction. Concernant les cellules genre, leur action reste limitée en raison de difficultés liées essentiellement à la faiblesse du positionnement institutionnel de leurs animateurs. Ces Cellules qui devaient prolonger le plaidoyer d’une meilleure intégration du genre dans les politiques et actions sectorielles sont confrontées à des difficultés de fonctionnement et la prise en compte de leurs besoins et activités semble être encore marginale dans les préoccupations quotidiennes des Ministères.

L’appui du PAG semble avoir été déterminant pour le suivi de la mise en œuvre d’un certain nombre d’instruments internationaux, notamment la CEDEF, la vulgarisation de la résolution 1325 et à l’élaboration du plan d’actions de cette résolution. Malgré ces actions et la création de plusieurs plates-formes de lutte contre les VGB, on note encore la persistance de nombreux cas de violences faites aux femmes dans les villes et dans les compagnes. Pour les prochaines années, il serait plus indiqué qu’on veille sur la transversalité du genre dans les plaidoyers des politiques sectorielles et de leaderships féminins.

1. *Développement de partenariats stratégiques*

Le PNUD, à travers le PAG et d’autres projets (surtout le projet d’appui au processus électoral), a développé un réseau de partenariats avec les structures nationales et les partenaires techniques et financiers. Ainsi, il a su noué des liens avec divers acteurs dans le cadre de la mise œuvre de certaines composantes d’appui à la gouvernance. Le premier partenaire stratégique est le SNGRC dans le pilotage du PAG et les actions de plaidoyers sur la bonne gouvernance et la lutte contre la corruption. Les deux organisations faîtières des collectivités (UVICOCI et ARDCI) ainsi que la Direction Générale de la Décentralisation et du Développement Local (DGDDL) constituent également des partenaires importants du Programme sur les questions de renforcement des capacités des acteurs locaux, de la planification locale et la coopération décentralisée. Au niveau de la réforme administrative, le PAG a noué un partenariat solide avec le Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative. Le Secrétariat Général du Gouvernement sur les questions d’efficacité du travail gouvernemental et les agendas de principales réformes de l’administration publique constitue aussi un partenaire stratégique du Programme. Au niveau des PTFs, le PNUD a consolidé ses liens principalement avec d’une part l’U.E sur les processus électoraux et le CDMT et d’autre part le Japon sur les programmes de sécurité. Sur le plan international, le PAG a noué de solides partenariats avec Transparency International, l’ONUDC et le Réseau APNAC notamment sur les questions de promotion de l’intégrité et de lutte contre la corruption.

### Pertinence

Deux domaines hautement stratégiques où les appuis ont été pertinents et efficaces de la part du PAG. Le premier touche à la réflexion stratégique et opérationnelle de réforme de l’administration publique qui a suscité un intérêt plus important par le PNUD en élargissant l’approche et les outils d’investigation ainsi que la mobilisation d’expertises de qualité pour l’élaboration d’un référentiel de développement institutionnel servant de cadre cohérent des actions de l’Etat en matière de réforme administrative et d’outil de dialogue avec les ministères techniques et les partenaires financiers. Le deuxième réside dans le renforcement des capacités de l’Assemblée Nationale dans la perspective de renforcer le pouvoir législatif dans un contexte de rétablissement de l’autorité de l’Etat et d’affirmation de trois pouvoirs inscrits dans la constitution.

Le PAG a appuyé, avec efficacité et succès, le processus d’élaboration du Cadre Stratégique de Réforme de l’administration publique visant le rehaussement de l’image de l’administration auprès des citoyens et la mutation de ses missions pour qu’elle devienne une administration de développement. Le choix de la réforme de l’administration publique, qui est au cœur de toutes les politiques publiques, est pertinent et positionne le PNUD à des niveaux stratégiques dans la conception et la mise en œuvre des politiques de développement. Ce choix offre au gouvernement des opportunités d’accélération de mutation de l’administration publique d’une culture d’administration de commandement vers celle d’une administration de développement, permettant ainsi au pays d’améliorer la qualité de ses services publics et de renouer avec la croissance économique. L’ancrage institutionnel de l’appui du PAG au niveau du Ministère de la Fonction Publique est pertinent durant la phase d’élaboration du CSRA mais pour sa mise en œuvre cet ancrage devrait se situer au niveau de la Primature (SGG), niveau de coordination et d’impulsion plus efficace pour une réforme qui touche plusieurs ministères à la fois. Ce CSRA devrait être encore intégré dans une vision prospective de renouveau de l’Etat car l’administration publique est à la fois le reflet et l’instrument privilégié du rôle qu’on souhaite faire jouer à l’Etat.

Le choix de cibler les capacités de l’A.N est très pertinent et opportun, dans une phase cruciale du processus de rétablissement des institutions démocratiques et de l’autorité de l’Etat en Côte d’Ivoire en vue de mieux affirmer chacun des trois pouvoirs exécutif, législatif et judiciaire ; cela est de nature à jeter les bases de l’enracinement de bonnes pratiques de gouvernance. Mais les résultats atteints sur trois ans ne sont pas à la hauteur des exigences et des défis à relever. Les appuis des autres partenaires comme l’USAID, grâce au Plan Stratégique de l’AN appuyé par le SNU, va ouvrir des perspectives pour le développement des outils d’analyse des lois de finances et de différents projets de textes juridiques soumis par le gouvernement.

### Efficacité et efficience

1. *Efficacité*

Les résultats sont très inégaux selon les composantes et suivant les domaines appuyés par le PAG. Sur la base de la documentation disponible (Document du projet, PTA et rapports annuels du PAG), des entretiens et des échanges réalisés avec le SNGRC, l’équipe du PAG et les principaux partenaires nationaux mais aussi avec la société civile, il apparait que les appuis du PAG aux différentes composantes de la gouvernance n’ont pas atteint tous les effets escomptés. Plusieurs effets sur la gouvernance en particulier la décentralisation, la participation citoyenne, l’appui au secteur privé et la lutte contre la corruption restent peu palpables. Leur dispersion dans une pléiade d’activités, sans une stratégie opérationnelle cohérente avec les autres actions appuyées par le PNUD et les autres partenaires, rend l’appréciation de leur contribution à la consolidation de l’état de droit et l’ancrage de nouvelles pratiques de gouvernance et de transparence problématique. Le processus de revue et d’évaluation à mi-parcours du PAG n’a pas été engagé par le PNUD pour une mise à niveau des appuis souhaités et de la stratégie de mise en œuvre devant les faibles moyens financiers du PNUD.

Toutefois, il faut noter quatre domaines dans lesquels les appuis du PAG ont permis de développer de nouvelles capacités là où la Côte d’Ivoire accusait des déficits certains. Il s’agit des domaines de la coordination du travail gouvernemental, à travers l’appui au SGG, de la vision d’organisation, de modernisation des méthodes et instruments de travail des administrations publiques à travers le CSRA, du renforcement des capacités de l’Assemblée Nationale et le dispositif juridique et institutionnel de lutte contre la corruption qui s’est traduit par la création de la Haute Autorité de Bonne Gouvernance. Le PAG qui se présente comme un programme cadre de portée stratégique aurait pu se doter d’une stratégie opérationnelle arrimant les actions d’appui aux dynamiques de changement dans le mode de gouvernance de certaines institutions, d’une meilleure collaboration avec d’autres bailleurs de fonds (UE, et BAD) sur les questions de gouvernance locale, de gouvernance économique. Des partenariats techniques plus étendus et plus compétents, par exemple avec l’ENA, les universités et des centres de recherche, et une clarification des responsabilités entre les directions techniques en charge de principales thématiques comme la décentralisation, le développement local, la lutte contre la corruption et les droits humains auraient pu être mieux développés.

Les appuis du PAG ont introduit des innovations sur les plans institutionnel, organisationnel et technique, innovations qui ont souvent été suivis d’effets d’entrainement. Par exemple, le CSRA a entraîné des innovations significatives dans les méthodes d’organisation envisagées pour l’amélioration des services publics pour les citoyens et l’information sur le suivi des démarches administratives des populations avec les possibilités de réclamation et de recours. Pour l’Assemblée Nationale, les améliorations ont plutôt concerné les méthodes de travail des parlementaires pour l’analyse des projets de lois, des questions à poser au Gouvernement et de la prise en compte des thèmes émergeants comme le Genre, la lutte contre les armes légères et les droits humains.

1. *Efficience*

Les ressources financières du PNUD ont contribué à renforcer les capacités nationales de la CEI et du SNGRC. Ce développement des capacités a mobilisé de l’expertise au niveau national, par le recours aux bureaux d’études, aux experts individuels, aux ONG et aux universitaires et, au plan international, via des partenariats avec des consultants internationaux reconnus pour leurs expertises sur les questions de réformes administratives, le Pôle de Dakar pour les CDMT, l’ONG international Transparency International et le Secrétariat Général du gouvernement français pour les méthodes de préparation des dossiers des conseils des ministres et de coordination du travail gouvernemental.

Les principaux dysfonctionnements constatés au niveau du PAG sont essentiellement le retard dans le démarrage des activités du projet (plus d’un an et demi) en raison du contexte pré et post électorale de 2010, les difficultés de recrutement du Coordonnateur national du projet et l’efficacité limitée des mécanismes de pilotage et de suivi nécessaires à l’orientation annuelle des activités et le recentrage des actions stratégiques. Plusieurs initiatives (appuis au secteur privé, à la société civile et la justice) qui n’ont pas abouti ont souffert du manque de stratégie opérationnelle du PAG, par l’absence d’approche programme dans la mise en œuvre et la faiblesse de la coordination entre les projets du PNUD. Cette situation est liée, en partie, au contexte des années 2009-2011, marqué par un repositionnement de l’administration ivoirienne et des programmes du CPAP du PNUD. Le PNUD a tenté en 2011 d’inscrire ses activités liées à la gouvernance dans une approche programme mais il s’est heurté dans les faits au mode de fonctionnement de silos de différents projets et à la réticence de l’administration ivoirienne qui trouvait son intérêt dans ce type de montage.

Certaines composantes du PAG en particulier l’exercice d’élaboration et de validation du CSRA a été trop coûteux et a pris beaucoup de temps (7 à 9 mois) ; le coût total de réalisation du CSRA a été de l’ordre 800 000 $.

### Durabilité

Dans l’ensemble, la mission d’évaluation constate que le PAG est vraiment porté par l’équipe du PAG et bien suivi par les hauts responsables. Au niveau de la composante gouvernance administrative, le SGG et le Ministère de la Fonction Publique en constitue les deux exemples les plus visibles pour la réforme de l’administration publique et l’amélioration de la coordination du travail gouvernemental. En revanche, la décentralisation est un autre exemple d’appropriation moindre, se traduisant par la faible capitalisation de l’étude portant sur la décentralisation. L’esprit de partenariat avec la Direction Générale de la Décentralisation a besoin d’être renforcé et mieux soudée pour engager des actions plus stratégiques et garantir la durabilité des résultats. Par ailleurs, le fait que certaines activités comme les droits humains, le genre et la société civile se soient limitées à l’accompagnement d’ateliers de formation et de campagnes de sensibilisation montre que le PAG n’a pas su inscrire des actions d’envergure à forts impacts sur le niveau d’implication de certains partenaires nationaux.

La durabilité s’est également traduite par le leadership du Secrétariat National de la Bonne Gouvernance sur les questions de gouvernance et d’appropriation du CSRA par le gouvernement. Toutefois, la durabilité du CSRA risque d’être très problématique si ce référentiel n’a pas été adopté par le gouvernement dans les meilleurs délais et mis en œuvre par une structure gouvernementale (Primature) qui a suffisamment de mandat et d’autorité dans la réussite des grandes réformes de l’administration publique.

## Orientations stratégiques

### Portée des acquis du PAG et nouveaux enjeux nationaux

Le document de projet du PAG montre l’effort de conceptualisation de l’approche programme et de positionnement sur des processus ayant une portée stratégique sur l’urgence du rétablissement de l’autorité de l’Etat, la réhabilitation des missions de l’Assemblée Nationale, la sécurité, les politiques sectorielles et transversales de l’Etat comme le PND, les OMD, la décentralisation et la participation citoyenne. Lors de la mise en œuvre, cette vision stratégique semble avoir subi plusieurs inflexions et parfois des remises en cause de certaines approches stratégiques comme la gouvernance économique, le développement local, le Relèvement Communautaire (faute de ressources suffisantes pour conduire toutes les séquences du relèvement socio-économique des communautés). Au fil des années le PAG s’est transformé en un instrument de mise en œuvre de plusieurs projets. La fonction de Suivi et Evaluation a été très faible lors de la formulation et au cours de la mise en œuvre privant, ainsi, le PAG des outils d’aide à la décision pour suivre et surtout réorienter plusieurs actions à la lumière de l’absence de ressources financières conséquentes et du développement parallèle des autres projets du PNUD.

L’exigence d’approche-programme et les objectifs trop ambitieux du PAG conditionnés par des financements à mobiliser se sont heurtés aux réalités du changement de stratégies d’intervention des PTF animées par le développement de leurs programmes. Cela est dû également aux faibles capacités du gouvernement à assurer le relais pour mobiliser les financements requis. Le PNUD dans le Prodoc du PAG n’a pas bien identifié tous les risques et les mesures à prendre. Malgré toutes ces difficultés et glissements, les secteurs ciblés et les objectifs d’expérimentation des outils et approches sont très pertinents, surtout dans les domaines de formulation de référentiels de développement (PND et OMD), de programmation (CDMT), d’outils de développement local (guides de planification, etc.) et d’outils de gestion efficiente de l’aide (Plateforme de gestion de l’aide). Il en est de même pour les questions de renforcement des capacités des institutions démocratiques (Parlement) et d’accès à la justice pour les groupes vulnérables.

Dans la mise en œuvre, les secteurs ciblés et les objectifs de renforcement des capacités au niveau de l’administration publique, de la coordination du travail gouvernemental, de l’Assemblée Nationale, de la gouvernance économique pour les questions des fonctions stratégiques et de coordination de l’aide et du respect de l’état de droit à travers l’appui à la professionnalisation des forces de sécurités et certains auxiliaires de la justice sont très pertinents.

Les principaux obstacles et limites rencontrés se résument aux difficultés de rendre effective l’approche programme dans la mise en œuvre du PAG et des autres projets du PNUD ainsi que l’absence d’un système de suivi/évaluation, de stratégie de mobilisation des ressources et la baisse des ressources financières du PNUD.

Le PNUD a fait d’importants efforts pour renforcer son positionnement sur le secteur de la sécurité, de l’administration et des référentiels de développement, sans laisser tomber les avantages comparatifs qu’il avait dans les domaines de l’appui aux processus électoraux, du genre et des droits humains. Mais d’autres défis se présentent pour la Côte d’Ivoire comme la question de la décentralisation, la consolidation de l’Etat de droit et l’insertion de la Côte d’Ivoire sur le sentier des pays émergeants. Le PNUD devra continuer à être le partenaire stratégique, d’une part dans le renforcement des capacités des fonctions de planification, de programmation et d’approfondissement de certaines politiques sectorielles et, d’autre part, reconsidérer ses appuis à la décentralisation pour les porter sur des processus stratégiques, au Parlement et renforcer les mécanismes de prévention et de gestion des conflits. Enfin, il devra également anticiper sur le processus de formulation du nouveau PND en intégrant les objectifs du développement durable et la notion de résilience dans ses mécanismes d’urgence et ses instruments d’appui aux moyens d’existence durables.

Ces orientations devront s’inscrire dans une démarche basée sur :

* Une approche programme au niveau de la formulation et de la mise en œuvre des principales composantes de la gouvernance et des montages institutionnels simples, flexibles et adaptés aux exigences d’exécution techniques des composantes formulées ;
* Une stratégie claire en matière de renforcement des capacités permettant aux projets de mieux se coordonner sur les outils et les stratégies à mettre en œuvre ainsi que sur les partenariats techniques à établir avec les centres de formation et les universités ;
* Une coordination plus efficace des activités des projets au sein du bureau du PNUD en développant plus de synergies entre les Unités de programmes et l’Unité Economique ;
* Le recours à des expertises avérées et de qualité dans les domaines où l’innovation est recherchée comme la réforme et la modernisation des administrations publiques, la lutte contre la corruption, la décentralisation et la réflexion sur les Objectifs de Développement Durables adaptés aux conditions de développement de la Côte d’Ivoire ;
* La consolidation des fonctions d’appui-conseil et de plaidoyer du PNUD en renforçant les capacités techniques au sein du bureau, dans le domaine de la gouvernance locale, de la participation citoyenne, du système de reddition des comptes et du suivi-évaluation.

### Eléments d’orientation et lignes d’actions pour les prochaines années

Le PNUD à travers le PAG et ses autres projets a contribué à plusieurs processus nationaux, et locaux au plan stratégique et opérationnel en se positionnant efficacement sur des thématiques qui ont permis à la Côte d’Ivoire de renouer avec la légalité des institutions démocratiques, d’amorcer des processus de renouveau des pratiques de gouvernance et de réconciliation nationale. Les plaidoyers dans les domaines de la réforme de l’administration publique, les droits humains, le genre, la lutte contre la corruption et l’efficacité des politiques publiques ont contribué aux progrès enregistrés dans certains secteurs comme l’efficacité de la coordination du travail gouvernemental, l’approfondissement des outils de planification, la justice et la sécurité.

Le contexte politique, économique et social de la Côte d’Ivoire qui conditionne dans une large mesure le champ d’appuis du SNU, est marqué aujourd’hui par le parachèvement de tous les processus électoraux, la consolidation de l’Etat de droit, l’amélioration de la sécurité et la forte reprise de la croissance économique. La volonté politique, à travers les objectifs ambitieux du PND et les réflexions en cours sur le nouveau PND, est de faire de la Côte d’Ivoire un pays émergent durant la prochaine décennie. Les questions de la sécurité et de la réconciliation nationale ainsi que de la cohésion sociale est toujours inscrite dans les priorités des autorités ivoiriennes.

Une lecture croisée des acquis du PAG et des autres projets du PNUD et de la matrice des priorités du PND et du deuxième Plan National de Bonne Gouvernance ainsi que du Plan Stratégique du PNUD (2014-2017) est importante pour dégager une nouvelle matrice des actions futures en matière de gouvernance pour le PNUD.

1. ***Cadres de référence et programmes en cours***
2. *Référentiels nationaux*

* Le Plan National de Développement (PND)

Le Plan National de Développement est ambitieux dans ses objectifs et résultats à atteindre pour la période 2012-2015, compte tenu d’une part de l’affaiblissement des institutions de l’Etat, de l’augmentation de la vulnérabilité socio-économique des populations et des difficultés que rencontre le secteur privé. La pauvreté touche, aujourd’hui, plus de la moitié de la population ivoirienne. Cette pauvreté qui n’a pas cessé de s’aggraver au fil des années, passant de 38,4% en 2002 à 48,9 % en 2008 ; en 2013 certaines simulations la situent à près de 55 %. Elle est majoritairement rurale et plus accentuée au Nord, dans le Centre et l’Ouest. L’atteinte des OMD est jugée très difficile à l’horizon 2015. Au regard de cette situation, le PND s’est fixé six axes stratégiques dont deux traitent des questions de la gouvernance : i) consolidation de la paix, sécurité des personnes et des biens et promotion de la bonne gouvernance et ii) décentralisation comme moyen de participation des populations au processus de développement et de réduction des disparités régionales. Au plan global, le PND a fixé cinq résultats à atteindre d’ici 2015 :

* *Les populations vivent en harmonie dans une société sécurisée dans laquelle la bonne gouvernance est assurée*: les domaines cibles sont i) la cohésion sociale (cohésion entre l’armée et les populations et réinsertion des victimes dans leurs communautés), ii) la défense/sécurité (personnes et biens, désarmement,), iii) la gouvernance (nationale et locale), iv) la justice (réforme, justice de qualité, accès etc.), v) les droits de l’homme et libertés publiques.
* *La création de richesses nationales est accrue, soutenue et les fruits sont répartis dans l’équité* : les objectifs visés sont : amélioration de la gouvernance économique, efficacité du système budgétaire, augmentation de l’investissement public, redynamisation du secteur de la micro-finance, etc.
* *Les populations, en particulier les femmes, les enfants et autres groups vulnérables ont accès aux services sociaux de qualité dans l’équité*: il s’agira de créer les meilleures conditions pour: l’amélioration de l’accès aux différents services de base, la lutte contre le VIH/SIDA, la promotion de l’approche Genre, la création d’emplois, la protection des groupes vulnérables, la promotion d’une culture de tolérance et de paix au sein de la population ivoirienne.
* *Les populations vivent dans un environnement sain et un cadre de vie adéquat* : les objectifs fixés sont l’accès à l’eau potable, l’amélioration des systèmes d’assainissement, la mise à niveau des infrastructures urbaines et la gestion efficace des ressources naturelles ainsi que la gestion des risques et des catastrophes naturelles.
* *Le repositionnement de la Côte d’Ivoire sur la scène régionale et internationale est effectif*: les actions porteuses d’effets sur l’image de la Côte d’Ivoire seront centrées sur le développement de la coopération internationale et le renforcement du rôle de la Côté d’Ivoire dans la dynamique sous-régionale.

Pour les deux axes stratégiques liés à la gouvernance, le PND a dégagé des lignes d’actions majeures pour consolider la paix et promouvoir la bonne gouvernance. Parmi ces lignes d’actions, il y a :

* *Consolidation de la paix et la sécurité :* les trois volets les plus importants sont la restauration de l’Etat, le rétablissement de la sécurité et la promotion de la bonne gouvernance. En ce qui concerne la restauration de l’autorité de l’Etat, l’accent est mis sur la reconstruction des infrastructures socio-économiques détruites dans les zones CNO et la réintégration des populations vulnérables (victimes de guerre, ex-combattants, et personnes déplacées internes). Au sujet de la sécurité des personnes et des biens, les priorités sont le renforcement des capacités des FDS et l’instauration des mécanismes de leur contrôle et de leur sanction. Enfin, pour la promotion de la bonne gouvernance, il s’agira d’améliorer les indicateurs de la gouvernance liés à la stabilité politique, l’efficacité du travail gouvernemental, la qualité du cadre réglementaire, l’Etat de droit et le contrôle de la corruption.
* *Décentralisation :* l’objectif est le renforcement de l’implication des populations au processus de développement local à travers les processus participatifs dans la gestion du développement local et l’effectivité du transfert des compétences et des moyens entre l’Etat et les collectivités locales dans une perspective de développement équilibré des régions.
* Le Plan National de Bonne Gouvernance et de Lutte contre la Corruption (2013-2017)

Le SNGRC a conduit en 2012 un processus participatif de consultation et de mise en commun des principales réflexions sur la question de gouvernance en Côte d’Ivoire pour aboutir à l’élaboration du deuxième Plan national de la bonne gouvernance et de lutte contre la corruption pour la période 2013-2017. Le premier Plan national de bonne gouvernance n’a pas été évalué ; mais le SNGRC a tenté de tirer les principales leçons apprises lors de l’élaboration du deuxième Plan national de bonne gouvernance.

Le Plan National de Bonne Gouvernance et de Lutte contre la Corruption (PNBG-LC) a mis en exergue, durant les dernières années, les principaux facteurs entravant le processus de consolidation de l’état de droit, de transparence dans la gestion des affaires publiques, de meilleure qualité dans le rendement du travail de l’administration publique et de participation citoyenne.

Ainsi, en matière de gouvernance démocratique, plusieurs faiblesses pèsent encore sur l’équilibre des trois pouvoirs : les larges pouvoirs constitutionnels de l’Exécutif, l’insuffisante séparation des pouvoirs, l’ineffective indépendance des magistrats, l’indépendance limitée du pouvoir judiciaire et l’inefficacité du système judiciaire miné par la corruption (y compris le système de sécurité). Au niveau local, le processus de décentralisation est encore inachevé, avec de la lenteur dans le transfert des compétences aux collectivités territoriales et la très faible capacité des acteurs locaux à animer le développement local.

Dans le domaine de la gouvernance administrative, l’administration est décrédibilisée par la perte des valeurs éthiques et de la déontologie. Une inadéquation subsiste entre les besoins et les ressources allouées dans les services publics. Le dispositif institutionnel de promotion de la bonne gouvernance est confronté à l’insuffisante opérationnalité du Comité Interministériel à la Gouvernance et à la faiblesse des ressources mises à la disposition du Secrétariat National à la Gouvernance et au Renforcement des Capacités (SNGRC) pour réaliser ses missions. La société civile ne dispose ni d’un cadre juridique propice à son évolution, ni de capacités suffisantes.

Au niveau de la gouvernance économique, les principaux obstacles au développement du secteur privé et de l’efficacité du travail de l’administration publique sont l’intensité de la corruption et de l’insécurité. Les Finances publiques et les marchés publics connaissent une dualité entre le cadre juridique (les directives de l’UEMOA et les textes ivoiriens) et une faible vulgarisation des outils de gestion moderne et des procédures.

Le Plan National de Bonne Gouvernance et de Lutte contre la Corruption (PNBG-LC) a dégagé six axes stratégiques :

* **Axe 1 : Renforcer le fonctionnement des institutions et promouvoir les droits fondamentaux** : Plusieurs réformes sont envisagées, en particulier la représentativité et le fonctionnement des institutions, notamment, par la création d’une deuxième Chambre du Parlement, le renforcement des pouvoirs et des compétences du pouvoir législatif, la localisation géographique des institutions, la stabilisation des Ministères, et l’harmonisation du nombre de collaborateurs du Président de la République, du Premier Ministre et des membres du Gouvernement. En matière de justice, une révision de la Constitution fixera la désignation du Président du Conseil Constitutionnel par le Président de la République et la réforme du système judiciaire sera accélérée à travers la mise en place du Conseil Supérieur de la Magistrature en vue d’assurer plus d’indépendance aux Magistrats.
* **Axe 2 : Renforcer la participation et la gestion durable du développement** : Les principales actions prévues sont :
* La mise en place des dispositions juridiques et organisationnelles pour le développement de la société
* La lutte contre toutes les formes de discrimination basées sur le genre
* L’élaboration d’un document de stratégies de protection de l’environnement, de la biodiversité et de l’écosystème
* **Axe 3 : Renforcer l’efficacité et la transparence de l’administration publique** : L’objectif stratégique est de développer la culture du résultat dans l’administration publique. Il s’agira de mettre en place un cadre de gestion axé sur les résultats, la notation des agents basée sur le rendement et le mérite et le renforcement de leurs capacités professionnelles. Les Nouvelles Technologies de l’Information et de la Communication (NTIC) seront développées, dans la perspective de la mise en place d’une administration électronique. La mise en place d’un Fichier Unique de Référence de la Fonction Publique et d’un système de gestion des carrières dans chaque Ministère sera également une des priorités du gouvernement.
* **Axe 4 : Assurer l’efficacité du processus de décentralisation et promouvoir le développement local :** les actions prioritaires prévues sont :
* La finalisation du processus de transfert des compétences et des ressources humaines
* Une coordination et un pilotage efficace de la politique de décentralisation
* Un accompagnement technique, organisationnel et financier du processus de décentralisation
* La mise en place des mécanismes de participation et de redevabilité ainsi que le renforcement de la dynamique sociale
* La valorisation des capacités de planification, de gestion administrative et de mise en œuvre du développement local
* **Axe 5 : Renforcer la gouvernance économique :** Les réformes envisagées porteront principalement sur l’amélioration du cadre juridique et juridictionnel des secteurs économiques, le développement des institutions d’appui au secteur privé et la promotion des politiques adaptées de développement du secteur privé. Le cadre juridique, institutionnel et opérationnel des marchés publics sera achevé.
* **Axe 6 : Renforcer le contrôle et promouvoir la responsabilité dans la gestion des affaires publiques :** Les actions majeures prévues sont le renforcement du contrôle de l’action gouvernementale à travers l’amélioration de son cadre juridique et les mécanismes de redevabilité de son action ainsi que le cadre juridique de la lutte contre la corruption et l’enrichissement illicite.

1. *Plan stratégique du PNUD*

Une réflexion interne au sein du bureau PNUD Afrique a abouti à l’élaboration d’un Plan Stratégique. Ce plan, couvrant la période 2014-2017, met l’accent sur la nécessité d’« assurer simultanément **l’élimination de la pauvreté** et **une réduction sensible des inégalités et de l’exclusion »**. Les résultats attendus de cet objectif sont la réalisation d’une croissance et un développement inclusifs et durables, générant les capacités de production nécessaires pour créer des emplois et des moyens d’existence pour les pauvres et les exclus. Les cibles visées sont :

* **L’adoption de modes de développement durable** : Le PNUD aidera les pays à concevoir et mettre en œuvre des trajectoires de développement qui permettent de répondre aux problèmes interdépendants de la pauvreté, de l’inégalité et de l’exclusion. Cela exigera une direction éclairée, la formulation d’avis sur les réformes plus larges, le renforcement des capacités, une action pour doper l’emploi et les moyens d’existence et l’octroi d’une plus grande attention à la gestion efficace des risques.
* **L’instauration et/ou le renforcement de systèmes de gouvernance démocratique inclusifs et efficaces** : Le PNUD aidera les pays à maintenir ou à assurer une gouvernance pacifique et démocratique, soit lorsqu’ils sont confrontés à des changements de grande ampleur soit lorsqu’ils font face à des enjeux spécifiques, comme la réforme de la constitution, l’organisation d’élections crédibles ou le renforcement du parlement. Il aidera aussi les institutions de gouvernance à s’adapter aux nouvelles attentes du public et à assurer des retombées positives claires pour les citoyens, que ce soit sous la forme de services améliorés, d’un accès plus large aux ressources nécessaires pour l’emploi et les moyens d’existence ou d’un renforcement de la sécurité des personnes et des biens.
* **Le renforcement de la résilience** : il s’agira d’établir des passerelles entre les efforts humanitaires, les efforts de consolidation de la paix et les efforts de développement à long terme, pour réduire les risques, prévenir les crises (qu’elles soient d’origine naturelle ou causées par l’homme), éviter les reculs majeurs du développement et encourager la sécurité humaine. Les efforts porteront sur deux problèmes supplémentaires qui sont absolument cruciaux à terme : le relèvement rapide et efficace suite à des crises provoquées par un conflit dans les cas où la prévention n’a pas réussi; et un net renforcement de l’aptitude à se préparer et à faire face aux conséquences des catastrophes naturelles, surtout si elles sont exacerbées par les changements climatiques.

1. *Programmes des autres partenaires*

Certains partenaires techniques et financiers ont esquissé le contour de leurs programmes de coopération en particulier la Banque Mondiale, la Banque Africaine de Développement et l’Union Européenne ainsi que l’ACBF.

* ***Banque Mondiale***: la B.M qui appuie depuis plusieurs années l’Autorité de Régulation des Marchés Publics, va prolonger ses appuis d’une part dans le système de reddition des comptes à travers les appuis au niveau de la chaîne de contrôle des dépenses et d’autre part la décentralisation visant le renforcement des collectivités locales dans la gestion efficiente des finances publiques locales. A cela s’ajoutent les appuis aux secteurs sociaux.
* ***BAD***: à partir de 2015, la BAD accompagnera le gouvernement à mettre en œuvre les réformes économiques et financières, surtout en matière de finances publiques en mettant l’accent sur la lutte contre la corruption et l’efficience des dépenses publiques.
* ***Union Européenne*** : pour les prochaines années, l’U.E envisage d’appuyer certains secteurs économiques (Energie et agriculture) et la gouvernance dans les volets liés à la sécurité, le renforcement de l’état de droit et la décentralisation/déconcentration.
* ***ACBF*** : L’ACBF appuie le gouvernement ivoirien depuis 2013 à travers le Programme Pays de Renforcement des Capacités (PPRC). Ce programme, d’une durée de cinq ans (2012-2017) et pour un budget total 10 millions $ dont la moitié est financé par l’ACBF, a pour objectif principal la contribution à l’amélioration de l’efficacité et l’efficience de la Gouvernance économique. Il a démarré réellement ses premières activités en janvier 2014. Le programme couvre quatre composantes qui sont :
* *Renforcement des capacités de la chaîne* Prospective Planification Programmation Budgétisation Suivi-Evaluation (PPPBSE) pour une meilleure réforme du système du cadre de dépenses à moyen terme (CDMT): il s’agira d’améliorer l’efficacité de la chaine des dépenses en ciblant d’une part les activités de prospective, de planification, de programmation et de suivi-évaluation exécutées par le Ministère d’Etat, Ministère du Plan et du Développement (MEMPD), et d’autre part les activités de budgétisation mises en œuvre par les Ministère auprès du Premier Ministre chargés du Budget (MB) et de l’Economie et des Finances (MEF).
* *Renforcement des institutions de contrôle :*  il s’agira de renforcer le contrôle à priori et à posteriori des finances publiques en ciblant deux niveaux *: i)* au niveau interne pour le contrôle administratif des supérieurs hiérarchiques, des ministères de tutelle ou du ministre de l'Économie et des Finances par l'intermédiaire des contrôleurs financiers, budgétaires ou de l'Inspection générale des finances[[1]](#footnote-1). et ii) au niveau externe à travers la Chambre des Comptes de la Cour Suprême et le Parlement.
* *Renforcement des institutions de renforcement des capacités* : l’objectif est de renforcer les capacités de certaines structures comme telles que l’Ecole Nationale de Statistique et d’Economie Appliquée (ENSEA), l’Ecole Nationale d’Administration (ENA), la Cellule d’Analyse des Politiques Economiques (CAPEC).
* *Renforcement des acteurs non étatiques* : l’objectif de cette composante est de redynamiser le secteur privé et la société civile à travers le développement de plateformes spécifiques de concertation entre l’Etat et les PME  et l’amélioration de l’environnement des affaires encore peu attractif et peu sécurisant.

1. ***Lignes d’actions pour les prochaines années***

Tenant compte des acquis actuels du PAG, ceux des autres projets du PNUD en matière de gouvernance, des axes stratégiques du PNBG-LC et des orientations du Plan stratégique du PNUD, les appuis du PNUD pour les prochaines années devraient couvrir essentiellement les problématiques liées à certaines dimensions de la gouvernance porteuses d’effets multiplicateurs d’une part sur l’ancrage de pratiques démocratiques respectueuses des droits humains et des règles de l’état de droit et d’autre part sur le mode de fonctionnement des administrations publiques et de certaines structures/institutions en charge du système de reddition des comptes en vue d’une meilleure transparence et d’efficacité dans la gestion des affaires publiques.

Dans le contexte actuel de la Côte d’Ivoire d’accélération de la croissance inclusive, de consolidation des institutions de l’Etat, de la volonté du gouvernement de développer les capacités des collectivités locales, de la recherche de stabilité politique et de la réconciliation nationale, les options stratégiques en matière de gouvernance peuvent paraître nombreuses. Cependant pour rester efficace, l’intervention du PNUD devrait s’articuler autour des thématiques précises sur lesquelles il dispose d’une valeur ajoutée et est à même d’apporter des réponses efficaces et durables. Ce positionnement se fonde également sur les enseignements tirés de l’assistance passée en Côte d’Ivoire et ailleurs et il est guidé par les contraintes financières propres au PNUD. Ainsi, les orientations proposées contribueront à la résolution des problèmes clés identifiés par l’analyse du contexte.

Tout d’abord, il y a le défi de la réconciliation nationale et la restauration de l’autorité de l’Etat à travers une gouvernance nationale inclusive, une meilleure offre de services publics et un système efficace de lutte contre la corruption. Mais, l’efficacité du travail parlementaire joue également un rôle important dans ce processus à travers un appui plus ciblé sur les commissions et les législations essentielles tout en accordant une importance aux questions d’équité, de genre et de lutte contre toutes les formes de précarité touchant les populations les plus vulnérables.

Sur le plan électoral, le dialogue politique entre les acteurs est encore à renforcer et la CEI manque de capacités de gestion des cycles électoraux et d’anticipation sur certaines difficultés et instabilités de toute nature en apportant un appui de qualité sur le dialogue et le renforcement des capacités non seulement dans la garantie de processus électoraux irréprochables mais également dans l’organisation et de la résolution de différents contentieux électoraux.

Enfin, le processus de décentralisation a besoin d’être approfondi et inscrit dans un engagement politique de tous les acteurs avec une vision de progressivité des niveaux de décentralisation et du processus de transfert des compétences et des moyens tout en l’arrimant aux dynamiques locales/régionales de développement et au processus de réconciliation nationale.

Ces choix stratégiques en raison de la faiblesse des institutions démocratiques et des administrations relativement à leur redevabilité, leur accessibilité et leur transparence, constitue à cet égard, le défi qui limite l’efficacité des politiques publiques. L’objectif principal des appuis futurs du PNUD est de contribuer à la consolidation du système de gouvernance démocratique inclusif et stable, tant sur le plan national qu’au niveau des régions, en renforçant les capacités des institutions démocratiques, des administrations et des organisations de la société civile.

Les orientations stratégiques du PNUD en matière de gouvernance devraient cibler les domaines où le PNUD a des avantages comparatifs en Côte d’Ivoire (et ailleurs) et un potentiel de développement de synergies avec les autres agences du SNU et autres partenaires au développement présents en Côte d’Ivoire. Parmi ces domaines, il y a :

* Les processus électoraux en mettant l’accent sur le renforcement des capacités de la CEI et les organisations de la société civile dans leurs capacités de veille et de contrôle citoyen ;
* La consolidation de l’état de droit en misant sur les processus d’affirmation de chacun des trois pouvoirs (surtout le judiciaire et le législatif) et de respect des droits humains et la sécurité des personnes et des biens dans le cadre de la cohésion sociale ;
* L’approfondissement du processus de décentralisation et de développement local selon une vision commune des tous les acteurs, centrée sur la progressivité du processus de transfert des compétences et des moyens ;
* L’accompagnement de l’Etat dans la cohérence, le développement et l’efficacité des référentiels de développement et de programmation/budgétisation ;
* L’opérationnalisation du Cadre Stratégique de Réforme de l’administration dans une perspective de réforme de l’Etat et d’efficacité des politiques publiques.

Le PAG, en intégrant toutes les dimensions de gouvernance et selon une approche programme, pourrait focaliser ses actions autour de trois axes majeurs : i) renforcement des institutions démocratiques et de l’état de droit, ii) approfondissement du processus de décentralisation et du développement local et iii) renforcement des instruments de planification et des fonctions de gestion stratégiques du développement.

1. ***Renforcement des institutions démocratiques et de l’état de droit***

Les dernières élections législatives et locales ont permis à la Côte d’Ivoire de redonner confiance aux populations dans les capacités des institutions nationales et locales à jouer pleinement leurs rôles d’initiatives, de gestion et de contrôle des affaires publiques, malgré les contraintes et entraves limitant l’efficacité et la transparence. L’Assemblée nationale s’est dotée d’un plan stratégique pour 2013-2016, grâce à l’appui du PAG dans le cadre des appuis conjoints du SNU. Mais les capacités des commissions de l’Assemblée et de son administration sont encore insuffisances pour garantir un travail législatif efficace. Les progrès à accomplir se situent dans les capacités de l’Assemblée à analyser les lois présentées par le gouvernement portant notamment sur la corruption, la lutte contre la violence surtout en direction des femmes et de la participation citoyenne à travers des mécanismes de dialogue entre les élus nationaux et les élus locaux et, d’autre part entre les élus nationaux et les populations. Le contrôle parlementaire reste limité et le système de reddition des comptes (Chambre des comptes, Inspection Générale des finances et ministères sectoriels, etc.) souffre de dysfonctionnements qui l’empêchent d’assurer ses missions de manière efficace. Dans ces conditions, l’absence de sanction des actes de corruption renforce le sentiment d’impunité et nuit à la mobilisation des ressources nécessaires au développement. Par ailleurs, la participation de la société civile reste limitée ne disposant ni de moyens ni d’une organisation unifiée à même de leur donner un poids dans le dialogue national sur les questions majeures de développement et de gouvernance.

En matière de consolidation de l’état de droit, les domaines que le PNUD devrait prioritairement appuyer sont : a) l’appui au développement d’un système efficace de reddition des comptes en vue de contribuer à la lutte contre la corruption, b) l’accélération du processus de réforme et de modernisation de l’administration publique à travers l’opérationnalisation du CSRA, c) le parachèvement des réformes du système judiciaire et sécuritaire et d) le développement des capacités d’évaluation des politiques publiques et de suivi des indicateurs de la gouvernance en Côte d’Ivoire.

*a) Appui au développement d’un système efficace de reddition des comptes*

La Côte d’Ivoire, à travers le SNGRC, s’est dotée en 2013 d’un dispositif juridique et d’un organisme (Haute Autorité pour la Bonne Gouvernance) pour lutter plus efficacement contre la corruption. Ce dispositif n’est pas encore réellement opérationnel et la lutte contre la corruption fait intervenir plusieurs chaines de contrôle et de reddition des comptes. Parmi ces chaines, il y a les contrôles internes des ministères et plus particulièrement le Ministère des Finances, la Chambre des comptes et les OSC. Pour une réelle portée stratégique et opérationnelle du système de reddition des comptes, le PNUD pourrait concentrer ses efforts à :

* accompagner la Haute Autorité de Bonne Gouvernance à élaborer une stratégie nationale de lutte contre la corruption et une stratégie de communication en direction des acteurs et publics clés ;
* permettre à la Chambre des comptes et dans la perspective de sa mutation en Cour des Comptes selon la Constitution, d’une part à développer certains outils informatisés d’audits et d’analyse des comptes de l’Etat et des collectivités locales et d’autre part à renforcer ses capacités d’investigation en vue de permettre à l’Assemblée Nationale, au gouvernement et d’autres institutions nationales de jouer plus efficacement leurs rôles dans l’efficacité, l’efficience et la transparence dans la gestion des ressources publiques ;
* contribuer au renforcement des capacités de l’Assemblée Nationale en mettant l’accent sur : i) l’analyse des lois des finances, ii) les dispositifs liés à la lutte contre la corruption et le genre et iii) la promotion du dialogue entre élus nationaux et élus locaux/régionaux sous formes de Journées de dialogues tous les deux ans ;
* promouvoir un réseau national et régional d’OSC spécialisé en matière de veille, de sensibilisation dans la lutte contre la corruption et le dialogue avec l’Etat sur les politiques publiques les plus efficaces en matière de lutte contre la corruption.

*b) Accélération du processus de réforme et de modernisation de l’administration publique*

Le PAG a appuyé le processus d’élaboration et de validation du CSRA qui est en cours d’adoption par le Gouvernement. Ce document stratégique n’est pas encore porté par une structure ministérielle forte pour impulser la réforme de l’administration. Aussi est-t-il important que le CSRA soit porté par le Premier ministère au lieu du Ministère de la fonction publique. Dans ce cadre, le PNUD réservera ses appuis aux actions majeures suivantes :

* l’intégration du cadre stratégique de mise en œuvre de la décentralisation dans le CSRA en vue d’assurer la cohérence et l’efficacité des réformes des administrations déconcentrées et des services des collectivités locales dans le cadre du processus de transfert des compétences entre l’Etat et les collectivités locales ;
* l’appui à la tenue d’une table ronde pour l’opérationnalisation et le financement du plan d’actions du CSRA ;
* appui aux plaidoyers et à la coordination de la mise en œuvre de différents volets du CSRA ;
* le suivi de mise en œuvre du CSRA.

*c) Parachèvement des réformes du système judicaire et sécuritaire*

En matière de sécurité, des progrès notables ont été enregistrés ; le pays a connu une amélioration significative ces dernières années. Le PNUD a appuyé, avec le soutien d’autres partenaires le renforcement des capacités opérationnelles de la Police Nationale et la promotion de la police de proximité pour un meilleur contrôle de la circulation des armes légères et de petit calibre (ALPC) en vue de promouvoir la sécurité communautaire. En matière de justice, les défis à relever sont immenses et les interventions initiées par les partenaires sont nombreuses. Les problèmes épineux ont trait aux difficultés d’application des décisions judiciaires et au respect des droits humains. L’impunité entretenue par l’absence de tribunaux dans certaines zones et même parfois, par un manque de poursuite du parquet constitue également un défi pour la justice. En effet, le système judiciaire démontre des faiblesses majeures : absence d’indépendance de la magistrature, partialité de la justice, mauvaises conditions de travail et faiblesse des rémunérations, insuffisance des magistrats spécialisés et en général, du personnel qualifié. Les besoins (investissements, formation, etc.) sont énormes.

Afin de répondre efficacement à la demande de justice exprimée par les populations et assurer la sécurité des personnes et des biens, le PAG visera dans ce volet, les résultats clés suivants :

* amélioration et renforcement des conditions sécuritaires à travers, entre autres, un dialogue sur la réforme du secteur de la sécurité en vue d’une politique publique sécuritaire cohérente, bien coordonnée et suivie périodiquement ;
* appui à l’organisation de sessions de dialogue social sur la sécurité et la réconciliation nationale ;
* développement des capacités et des mécanismes visant la réduction des violences sexuelles et basées sur le genre ;
* appui à la formation des acteurs clés (magistrats, auxiliaires de justice, cadres pénitentiaires, etc.) des institutions (cours, tribunaux, parquets, etc..) intervenant dans la chaine pénale ;
* accès à la justice pour les groupes vulnérables à travers les cliniques juridiques et d’autres formes d’accompagnement ;
* appui technique et institutionnel aux services et directions clés du Ministère de la Justice et Droits Humains (Inspection générale des services judiciaires, Commission permanente de réforme, etc.) ;
* appui à la mise en place du dialogue social avec les leaders communautaires, les communautés, les autorités judiciaires, de police et de sécurité sur les mécanismes de lutte contre les violences faites aux femmes et de prise en charge des victimes.

*d) Développement des capacités d’évaluation des politiques publiques et suivi des indicateurs de la gouvernance en Côte d’Ivoire*

Le PAG a appuyé le Secrétariat Général du Gouvernement (SGG) à moderniser ses moyens de travail et rendre la coordination du travail gouvernemental plus efficace et bien approprié par tous les ministères. Les capacités d’archivage et de publication du journal officiel ont été nettement améliorées. En prolongement de ces acquis et pour permettre un meilleur suivi des réformes structurelles, ponctuelles et des politiques publiques, le PNUD continuera à appuyer le SGG à développer de nouveaux outils et instruments comme :

* Un système d’évaluation des politiques publiques basé sur des indicateurs de performances définis par les politiques sectorielles et d’une matrice multicritères combinant coût/efficacité et effets générés sur le mode de fonctionnement des institutions et la qualité des services publics perçus par les usagers ;
* Un tableau de bord des indicateurs de gouvernance combinant les principales dimensions de la gouvernance (démocratique, administrative, économique et locale).

1. ***Approfondissement du processus de décentralisation et du développement local***

La loi n° 2001-476 du 09 août 2001 portant orientation sur l’organisation générale de l’Administration Territoriale a défini cinq (05) collectivités territoriales créées par décret : 19 Régions, 58 Départements, 2 Districts/Villes et 700 Communes. La nouvelle loi sur la décentralisation de 2012 a réduit la décentralisation à deux niveaux (Région et commune) ; le PAG a appuyé la Direction Générale de Décentralisation du Ministère de l’Intérieur et de la Sécurité à réaliser un bilan sur la décentralisation pour mieux rationnaliser les différents niveaux de décentralisation. Aujourd’hui, avec la nouvelle loi, la Côte d’Ivoire compte 31 régions et 197 communes. La loi du 07 juillet 2003 portant transfert des compétences de l’Etat aux collectivités territoriales a défini seize (16) compétences à transférer. Mais cette répartition des compétences est basée sur l’ancienne organisation de l’administration territoriale (cinq niveaux) créant actuellement plusieurs situations conflictuelles. Les textes régissant les finances publiques locales ne sont plus également adaptés à la nouvelle organisation de l’administration territoriale. Enfin, les modalités et les critères de détermination et de répartition des transferts financiers de l’Etat aux collectivités territoriales devraient davantage être clarifiés et formalisés afin d’accroître la transparence du processus. Le poids des finances publiques locales (recettes) représentaient, en 2011, 0,59 % du PIB et 3,4 % des recettes totales des administrations publiques ; les budgets des collectivités territoriales dépendent de 80 % des transferts de l’Etat. Les contrôles financiers des opérations financières des collectivités territoriales sont confiés à plusieurs structures (Ministère des finances, Inspection Générale des Finances, Inspection Générale de l’Etat, Chambre des Comptes, etc.) ; mais les opérations de contrôle ne sont pas nombreuses. La Chambre des Comptes n’a pas aujourd’hui les moyens techniques et humains pour réaliser le contrôle juridictionnel et de gestion des opérations des collectivités territoriales.

La Direction Générale de la Décentralisation et du Développement Local a élaboré en 2010, un document portant sur « la politique de décentralisation territoriale en Côte d’Ivoire » axé principalement sur la trajectoire historique de la décentralisation en Côte d’Ivoire, le cadre juridique de la décentralisation, le financement de la décentralisation et l’exercice de la tutelle de l’Etat. Avant tout, outre le fait que ce document a besoin d’être actualisé sur plusieurs points, l’examen de la situation de la décentralisation ne se réfère ni au PND ni au PNBGLC. Ensuite, les analyses développées ne s’inscrivent pas dans une vision prospective de la décentralisation permettant de traduire le processus de progressivité de développement des collectivités locales selon les capacités des collectivités locales et les moyens budgétaires de l’Etat. Il en est de même des étapes de transfert de compétences et de moyens financiers (à déterminer par rapport à deux niveaux et non cinq niveaux de décentralisation) ainsi que de la situation réelle des capacités des collectivités. L’analyse des instruments de financement de la décentralisation est réduite à la description du système existant sans nouvelles pistes d’actions pour améliorer leurs moyens budgétaires, la transparence et l’efficacité du système des dotations existantes. Enfin, toute la problématique du développement local et son lien direct et indirect avec la dynamique du processus de décentralisation est inexistante. La question du développement des capacités d’appui-conseil aux collectivités locales est éludée.

Par ailleurs, les collectivités locales sont actuellement convoitées par plusieurs acteurs (Bureaux d’études, Ministères du Plan et Ministère de l’Intérieur) pour les doter des plans et schémas locaux et régionaux de développement, sans pour autant qu’il y ait d’une part un minimum de données socio-économiques de base et de cohérence dans les instruments de planification et d’autre part, de vision stratégique de mise œuvre du processus de décentralisation et de développement local/régional.

Un consensus semble se dégager entre plusieurs acteurs (UVICOCI, Direction Générale de la Décentralisation et du Développement Local, Direction Générale du Plan et Présidence) sur l’impérieuse nécessité de disposer d’un cadre stratégique et programmatique de la décentralisation et du développement local pour bien assurer l’articulation entre le PND, le CSRA, le PNBGLC et d’autres référentiels de développement. C’est dans ce cadre que le PNUD appuiera certaines actions porteuses de cohérence dans les objectifs, les axes stratégiques et la stratégie de mise en œuvre de la décentralisation. Parmi ces actions, il y a :

* Appui à l’élaboration d’un Cadre Stratégique de Mise en Œuvre de la Décentralisation et du Développement Local (CSMODL) et de son plan d’actions visant à inscrire le développement des collectivités d’une part dans une vision prospective permettant de différencier les objectifs et les stratégies de mise en œuvre par étapes successives et d’autre part, d’initier une loi de programmation budgétaire de trois ans permettant de mieux sécuriser les engagements financiers de l’Etat. L’objectif est, à travers une vision partagée avec les acteurs de la décentralisation, de définir un cadre stratégique qui fixe les différents horizons temporels, les axes stratégiques du processus de décentralisation et le mode de financement de la décentralisation et du développement local en vue de permettre aux collectivités territoriales d’assumer convenablement leurs missions de gestion de proximité des services publics locaux, d’impulsion du développement des économies locales et de promotion de la démocratie locale. Ce cadre stratégique précisera les rôles et les responsabilités au niveau des structures de tutelle, de pilotage et de suivi de la décentralisation.
* Appui à la clarification et l’approfondissement des instruments de financement de la décentralisation touchant les dotations de fonctionnement et les outils de financement des investissements locaux et régionaux sur la base d’une grille d’analyse des expériences précédentes et des instruments innovants; il s’agira de faciliter la mise en place d’un Fonds de Développement des Collectivités Territoriales (FDCT) ;
* Renforcement des capacités des faîtières des collectivités locales (ARDCI et UNVICOCI) ;
* Etude de faisabilité pour la création d’une agence de maîtrise d’ouvrage locale pour aider les collectivités locales à conduire efficacement leurs opérations d’investissement et de valorisation de leurs équipements collectifs.

1. ***Renforcement des instruments de planification et des fonctions de gestion stratégiques du développement***

Le PNUD, à travers surtout le projet « Projet d’appui à la réduction de la pauvreté et à la réalisation des OMD (PARP/OMD) », a contribué à l’opérationnalisation de la plateforme de gestion de l’aide publique au développement, l’approfondissement des analyses sur la question de l’émergence pour la Côte d’Ivoire, la réalisation de l’étude sur l’accélération des OMD, l’accompagnement du Ministère du Plan à l’élaboration de certains documents de planification (PND et actualisation du guide de planification locale participative) et au développement des outils du CDMT. Certains résultats méritent consolidation et développement dans le cadre d’une vision cohérente et opérationnelle des instruments de planification et de gestion du développement, compte tenu des initiatives lancées actuellement par la Direction Générale du Plan. Plusieurs actions sont actuellement engagées en particulier :

* les études monographiques lancées en mai 2014 au niveau des Districts sur financements de l’UEMOA et de l’Etat (budget estimatif près de un milliard FCFA) ; les résultats des études en cours seront disponibles pour juin 2015 ;
* l’étude sur les pôles économiques de compétitivités sera lancée probablement d’ici la fin de l’année 2014 ;
* l’exploitation des premiers résultats du recensement de la population réalisé au début de l’année 2014 sera effective d’ici décembre 2014 ;
* la diffusion de deux manuels de planification locale participative et la prévision de réaliser des schémas régionaux d’aménagement du territoire en vue de l’élaboration de 31 plans régionaux et/ou locaux de développement dans la perspective du PNUD 2016-20120, avec l’appui du PNUD et de l’UNFPA ;
* la réalisation de l’ENV 2014 au cours du troisième trimestre 2014 en vue d’avoir le nouveau profil de la pauvreté en Côte d’Ivoire.

Compte tenu de toutes ces initiatives, le PNUD devrait être vigilant et prudent dans ses prochains appuis en s’assurant de la cohérence et de la complémentarité des référentiels de développement visés à différents niveaux (le PND et l’étude sur les pôles de compétitivités pour le national, les schémas régionaux pour les régions et les plans locaux de développement pour les communes). Les différentes directions du Ministère du Plan (planification stratégique, planification régionale aménagement du territoire), du Ministère de l’Intérieur (Direction Générale de la Décentralisation) et du Ministère de l’urbanisme/ville planifient des outils de planification et de gestion de l’espace sans suffisamment de coordination et de mise en commun de plusieurs outils d’investigation et de programmation. Il serait plus efficace pour que les séquences d’élaboration de certains référentiels de planification respectent certaines étapes et démarches liées aux types d’acteurs concernés (Etat, région et commune) :

* la disponibilité des études monographiques indispensables pour tout exercice de planification et d’aménagement urbain/territoire ;
* la disponibilité des premiers résultats du recensement de 2014 ;
* la disponibilité des résultats des consultations locales pour le suivi du PND 2012-2015 ;
* l’approche participative de la planification surtout au niveau local et régional ;
* l’existence préalable d’une part d’un cadre référentiel d’aménagement du territoire au niveau national et d’autre part des orientations stratégiques du prochain PND avant tout exercice d’élaboration des schémas régionaux d’aménagement du territoire ;
* l’existence d’une masse critique d’expertises nationales et régionales pour l’appui-conseil aux différentes institutions concernées (directions ministérielles, régions et communes).

Ainsi, compte tenu de toutes ces initiatives et des acquis du processus OMD et de la plateforme de gestion de l’aide, le PNUD pourrait s’investir dans les domaines suivants :

* Appui au processus de rationalisation et d’efficacité des instruments de planification et de gestion de l’espace en visant à : i) clarifier les principaux outils de planification en cohérence avec la responsabilité juridique de chaque acteur concerné (collectivités locales et Etat), ii) contribuer à l’élaboration d’une note conceptuelle pour le prochain PND, iii) mieux articuler la planification locale avec le processus de programmation/budgétisation locale selon une approche participative, iv) élaborer une note d’orientation nationale (esquisse) d’aménagement du territoire facilitant l’exercice d’élaboration des schémas régionaux d’aménagement du territoire, v) établir le lien entre les exercices de planification et les CDMT en cours d’élaboration pour éviter tout exercice de planification sans lendemain et vi) esquisser le cadre et les outils de suivi du développement des régions (tableau de bord du développement régional) ;
* Consolidation des acquis du processus CDMT en renforçant les capacités des principales directions clés (en particulier la Direction de la Réforme Budgétaire) pour une meilleure appropriation et opérationnalisation de tous les outils déjà développés ;
* Renforcement des capacités de l’équipe en charge de la Plateforme de Gestion de l’aide (PGAI) surtout en matière de coordination avec les principaux acteurs concernés, de fiabilité et d’analyse des données sur les financements extérieurs permettant au gouvernement d’avoir un outil d’arbitrage et d’orientation des allocations budgétaires selon les priorités du PND ;
* Renforcement des outils et instruments de création d’emploi pour les jeunes : le plus grand défi que la Côte d’Ivoire doit relever est la création d’emplois pour les jeunes. Plusieurs créneaux sont porteurs en lien avec la redynamisation des territoires en milieu urbain et dans les zones rurales dans le cadre du processus de décentralisation. Les emplois verts peuvent constituer une opportunité de diversification des emplois et un vecteur de changement dans le mode de production des biens et de gestion des ressources naturelles. Les nouvelles technologiques (développement de services de proximité aux agriculteurs et artisans) et les métiers de développement local (déchets ménagers, les appuis aux maîtrise d’ouvrage locale, etc.) sont également des filières à exploiter pour offrir aux jeunes des emplois durables. Les actions clefs à ce niveau portent essentiellement sur :
* l’élaboration d’une stratégie nationale et d’un plan d’actions pour l’emploi des jeunes ;
* le développement de partenariat avec les centres de formation pour la qualification professionnelle des jeunes ;
* le développement des emplois verts à travers des modules de formation adaptée et des incitations financières et juridiques de création de micro-entreprises dans l’agriculture/élevage, l’éco-tourisme et les services (déchets, espaces verts, gestion des forêts, etc.).
* Accompagnement des initiatives nationales sur les problématiques liées au développement humain, aux Objectifs du Développement Durable et aux questions d’émergence pour la Côte d’Ivoire.

La mise en œuvre de ces trois axes stratégiques du PAG devra veiller à respecter certains principes directeurs en vue de créer les meilleures conditions générant des effets multiplicateurs sur les changements escomptés dans les différents domaines ciblés contribuant ainsi d’une part à la consolidation de l’état de droit et la sécurité et d’autre part au renouveau de la gouvernance nationale et locale porteuse d’effets sur l’inclusion de toutes les forces vives du pays dans le processus de développement du pays, la réconciliation nationale et les conditions de vie des populations surtout les plus vulnérables.

* **Engagement axé sur les résultats** impliquant une programmation coordonnée/conjointe axée sur les résultats pour contribuer à relever les défis suivants :
* la réduction de la vulnérabilité socio-économique des populations et le respect des droits humains ;
* la réconciliation nationale issue d’une démarche consensuelle pour une gouvernance apaisée et à fort impact sur l’amélioration des conditions de vie des populations ;
* l’approfondissement du processus de décentralisation dans la perspective de développement des régions et d’ancrage de l’identité communale dans la gestion du développement local et la promotion de la gouvernance locale ;
* la lutte contre corruption et la modernisation des administrations publiques en vue d’améliorer la qualité des services publics.
* **Droits humains, Genre, Jeunesse et Renforcement des Capacités** seront intégrés dans les trois axes comme **thèmes transversaux :**
* *le Genre* en mettant l’accent sur la lutte contre la violence sous toutes ses formes et l’accès aux services juridiques ;
* *les droits humains* en ciblant les enfants et les femmes dans des secteurs stratégiques comme le secteur informel ;
* *la jeunesse*, en ciblant les actions de formation, d’emploi et de certaines sphères qui sont de nature à renforcer la place et le poids des jeunes dans la gestion des affaires du pays ;
* *le renforcement des capacités* en lien avec les actions prioritaires visant les gains rapides au niveau des OMD et la nécessité de renforcer les capacités de l’Assemblée Nationale, certaines institutions de reddition des comptes, de la société civile et des médias.
* **Renforcement des partenariats stratégiques**  à deux niveaux : i) le niveau politique et stratégique sur les questions de plaidoyer portant sur la gouvernance inclusive et efficace et la vision prospective du développement et de la décentralisation en plaçant le PAG au niveau de la Primature, ii) le niveau programmatique et opérationnel en nouant des accords avec les partenaires nationaux, les collectivités locales et les OSC, surtout sur les questions des droits humains, la sécurité, la lutte contre la corruption et la décentralisation.

**Principales actions à mener à court et moyen terme en matière de gouvernance**

| **Axes** | **Actions stratégiques et prioritaires** | **Résultats attendus** | **A court terme**  **2014-2015** | **A moyen terme 2016-2020** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. ***Renforcement des institutions démocratiques et de l’état de droit*** | * 1. *Appui au développement d’un système efficace de reddition des comptes* * Accompagnement de la Haute Autorité pour la Bonne Gouvernance * Renforcement des capacités de la Chambre des Comptes * Promotion d’un réseau national et régional d’OSC spécialisées en matière de lutte contre la corruption * Appui à l’Assemblée Nationale * Renforcement des capacités d’analyse des lois de finances * Amélioration des dispositifs juridiques de lutte contre la corruption et les trafics de toute nature * Promotion du dialogue Elus Nationaux/Elus Locaux | 1. Stratégie nationale de lutte contre la corruption 2. Stratégie de communication 3. Capacités renforcées 4. Plan stratégique de la Chambre des Comptes 5. Outils informatisés d’audits et de contrôle 6. Capacités renforcées (formation et voyages d’études) 7. Réseau d’ONG structurées et outillées 8. Rapports annuels sur la perception des populations 9. Capacités d’analyses financières renforcées 10. Dispositifs juridiques mieux élaborés 11. Journées (tous les deux deux ans ) de dialogue entre élus nationaux et élus locaux sur des problématiques de développement local et régional | *450 000*  100 000  100 000  50 000  200 000 | *1 050 000*  200 000  300 000  150 000  400 000 |
| *1.2 Accélération du processus de réforme et de modernisation de l’administration publique*   * Intégration du cadre stratégique de mise en œuvre de la décentralisation dans le CSRA * Appui à la tenue d’une table ronde pour l’opérationnalisation et le financement du plan d’actions du CSRA * Appui aux plaidoyers et à la coordination de la mise en œuvre du CSRA * Suivi de mise en œuvre du CSRA | 1. CSRA intégrant le CSMODL 2. Termes de référence 3. Documents de la Table Ronde sur le CSRA 4. Organisation de la Table Ronde 5. Suivi des résultats de la Table Ronde 6. Mécanismes de coordination 7. Notes et rapports de plaidoyers 8. Système de suivi de mise en œuvre du CSRA | *300 000*  10 000  70 000  200 000  20 000 | *550 000*  500 000  50 000 |
| *1.3 Parachèvement des réformes du système judicaire et sécuritaire*   * Amélioration et renforcement des conditions sécuritaires * Appui à l’organisation des sessions de dialogue sur la réconciliation et la cohésion sociale * Développement des capacités et des mécanismes visant la réduction des violences sexuelles et basées sur le genre * Appui à la formation des acteurs clés (magistrats, auxiliaires de justice, cadres pénitentiaires, etc.) des institutions (cours, tribunaux, parquets, etc..) intervenant dans la chaine pénale * Accès des populations vulnérables à la justice à travers les cliniques juridiques et d’autres formes d’assistance * Appui technique et institutionnel aux services et directions clés du Ministère de la justice et Droits Humains * Appui à la mise en place du dialogue social avec les leaders communautaires et d’autres acteurs | 1. Sensibilisation et plaidoyers 2. Amélioration du cadre légal 3. Résolution locale des conflits 4. Mécanismes et systèmes locaux de prévention et de gestion des conflits 5. Dispositifs de mise en œuvre de la Stratégie et mécanismes de lutte contre la violence basée sur le genre 6. Capacités des acteurs nationaux et régionaux renforcées 7. Cliniques juridiques opérationnelles 8. Assistance aux populations vulnérables 9. Capacités renforcées 10. Réconciliation nationale renforcée | *1 400 000*  300 000  300 000  100 000  100 000  400 000  100 000  100 000 | *3 200 000*  500 000  500 000  400 000  300 000  800 000  400 000  300 000 |
| *1.4 Développement des capacités d’évaluation des politiques publiques et suivi des indicateurs de la gouvernance en Côte d’Ivoire*   * Développement d’un système d’évaluation des politiques publiques * Elaboration et publication d’un Tableau de bord des indicateurs de gouvernance en Côte d’Ivoire | 1. Méthodologie et manuels de procédures élaborés 2. Premières séries d’évaluation des politiques publiques 3. Méthodologie et indicateurs définis 4. Protocole avec les institutions cibles 5. Tableau de bord des indicateurs de gouvernance 6. Rapports annuels sur l’état de gouvernance | *200 000*  100 000  100 000 | *700 000*  400 000  300 000 |
| **Total** | | **2 350 000** | **5 500 000** |
| 1. ***Approfondissement du processus de décentralisation et du développement local*** | * *Appui à l’élaboration d’un Cadre Stratégique de Mise en Œuvre de la Décentralisation et du Développement Local (CSMODL)* * Termes de référence du processus d’organisation des Assises nationales de la Décentralisation et lancement du processus consultatif sur la décentralisation * Consultations régionales sur le processus de décentralisation * Organisation d’un atelier national sur les Assises Nationales de la Décentralisation * Elaboration et validation du CSMODL * Stratégie de communication sur la décentralisation * *Appui à la clarification et l’approfondissement des instruments de financement de la décentralisation* * Termes de référence de l’étude * Réalisation de l’étude * Suivi des recommandations de l’étude * Appui à la mise en place d’un Fonds de Développement des Collectivités Territoriales (FDCT) * *Renforcement des capacités des faîtières des collectivités locales (ARDCI et UNVICOCI)* * Mise à jour des Plans stratégiques de l’ARDCI et de l’UVICOCI * Renforcement des capacités de l’ARDCI et de l’UVICOCI * *Etude de faisabilité pour la création d’une agence de maîtrise d’ouvrage locale* * Termes de référence * Etude réalisée * Manuels d’opération de l’agence | 1. Consensus entre les acteurs de la décentralisation sur le processus d’organisation des Assises Nationales de la décentralisation 2. Ateliers régionaux sur la décentralisation 3. Assises Nationales sur la décentralisation 4. CSMODL élaboré et validé 5. Plan d’actions du CSMODL 6. Etude sur le financement de la décentralisation 7. Guide du financement du développement local et régional 8. Manuels de procédures et d’opération du FDCT 9. Plans stratégiques élaborés et validés 10. Capacités renforcées 11. Etude réalisée et validée 12. Documents d’opérations/procédures de l’agence réalisés | *500 000*  100 000  *150 000*  *150 000*  *50 000*  *50 000*  *50 000*  *100 000*  *50 000* | *300 000*  *300 000*  *300 000*  *300 000*  *200 000* |
| **TOTAL** | | **700 000** | **1 100 000** |
| 1. ***Renforcement des instruments de planification et des fonctions de gestion stratégiques du développement*** | * *Appui au processus de rationalisation et d’efficacité des instruments de planification et de gestion de l’espace* * Clarification des principaux outils de planification (collectivités locales et Etat) * Contribution à l’élaboration d’une note conceptuelle pour le prochain PND * Articulation de la planification locale avec le processus de programmation/budgétisation locale selon une approche participative * Elaboration d’une note d’orientation nationale (esquisse) d’aménagement du territoire facilitant l’exercice d’élaboration des schémas régionaux d’aménagement du territoire, * Etablissement du lien entre les exercices de planification et les CDMT en cours d’élaboration * Esquisse du cadre et des outils de suivi du développement des régions (tableau de bord du développement régional) * *Consolidation des acquis du processus CDMT* * Renforcement des capacités des principales directions clés (en particulier la Direction de la Réforme Budgétaire) * *Renforcement des capacités de l’équipe en charge de la Plateforme de Gestion de l’aide (PGAI)* * Coordination avec les principaux acteurs concernés * Capacités d’analyses des données sur les financements extérieurs * *Renforcement des outils et instruments de création d’emploi pour les jeunes :* * Stratégie nationale et plan d’actions pour l’emploi des jeunes ; * Développement de partenariat avec les centres de formation pour la qualification professionnelle des jeunes ; * Développement des emplois verts * *Accompagnement des initiatives nationales sur les problématiques liées au développement humain,* * Rapport National DHD * Objectifs du Développement Durable * Vision et stratégie pour que la Côte d’Ivoire soit pays émergent | 1. Cadre d’élaboration et de suivi des principaux référentiels de développement (national, régional et local) 2. Note conceptuelle PND 2016-2020 3. Guides de planification locale, de programmation locale et de maîtrise d’ouvrage locale 4. Note de politique d’aménagement national de territoire 5. Notes de cadrage sur le lien entre planification et CDMT 6. Tableau de bord sur le niveau de développement régional 7. Capacités renforcées pour une meilleure maitrise des outils du CDMT 8. Mécanismes efficaces de coordination des acteurs de la PGAI 9. Equipe technique du PGAI renforcée et formée 10. Document de stratégie et plan d’action pour l’emploi des jeunes 11. Mécanismes de partenariats techniques et financiers 12. Portefeuille de projet emplois verts 13. Rapport national sur le DHD 14. Vision et stratégie d’opérationnalisation des ODD 15. Etudes et accompagnement de certaines structures nationales sur les questions d’émergence | *300 000*  *50 000*  *150 000*  *100 000*  *300 00* | *200 000*  *200 000* |
| **Total** | | **900 000** | **1 850 000** |
| **TOTAL Général** | | | **3 950 000** | **8 450 000** |

# ANNEXES

## Termes de référence de la mission d’évaluation

**Côte d’Ivoire : Termes de référence de l’évaluation du Programme d’Appui à la Gouvernance**

**HISTORIQUE ET CONTEXTE**

Le Programme d’Appui à la Gouvernance est une initiative du PNUD et du Secrétariat National à la Gouvernance et au Renforcement des Capacités (SNGRC) destinée à soutenir la Côte d’Ivoire dans ses efforts à résoudre les problèmes liés à la gouvernance.

Au cours des deux dernières décennies, la Côte d’Ivoire a connu des crises successives dont les plus marquantes sont le coup d’Etat de décembre 1999, la crise politico-militaire de septembre 2002 à octobre 2010 et la crise issue de l’élection présidentielle d’octobre - novembre 2010. Ces crises ont fragilisé les Institutions de l’Etat, détérioré le tissu social et entraîné la dégradation des conditions de vie et du climat politique et sécuritaire.

En matière de gouvernance, malgré les efforts réalisés dans la résolution de ces crises, de nombreuses préoccupations sont restées constantes. Il s’agit des questions liées notamment à la consolidation de la paix et de la sécurité, la restauration de la confiance entre les acteurs politiques et le renforcement de la cohésion sociale, la promotion de l’Etat de droit et la crédibilité de l’appareil judiciaire, une meilleure prise en compte des questions de genre, le renforcement des capacités de l’administration publique ainsi que l’amélioration du climat des affaires et la relance de l’économie nationale.

Le Gouvernement a adopté en février 2007, une stratégie nationale de bonne gouvernance articulée autour des priorités suivantes : (i) la relégitimation de l’Etat, (ii) la réhabilitation du secteur de la justice, le renforcement de la fonction sécuritaire et la consolidation de la chaîne de contrôle de l’action publique et (iii) le renforcement des capacités humaines et la valorisation des compétences nationales.

La stratégie nationale de bonne gouvernance devait préparer les Institutions légitimes à entreprendre la réhabilitation et la reconstruction nationale après la fin de la crise. Mieux, le Secrétariat National à la Gouvernance et au Renforcement des Capacités a entrepris d’élaborer dès 2009, un plan national de bonne gouvernance et de lutte contre la corruption. Ce Plan, finalement adopté le 4 janvier 2013 par le Gouvernement sur la période 2013-2017, doit actualiser et opérationnaliser la stratégie nationale en matière de bonne gouvernance adoptée en 2007 en y intégrant les priorités nouvelles.

Par ailleurs, l’ensemble du Système des Nations Unies (SNU), à travers l’UNDAF 2009-2013, a retenu de contribuer à réaliser cinq effets de développement dont deux sont relatifs aux domaines de la consolidation de la paix et de la bonne gouvernance :

* la paix est consolidée par le renforcement de la sécurité des personnes et des biens et par la création des conditions favorables à la réconciliation nationale, à la réinsertion communautaire et au respect des droits de l’homme ;
* les institutions nationales et locales ainsi que les organisations de la société civile sont restaurées sur le territoire national et les capacités de bonne gouvernance sont renforcées pour mieux servir toutes les couches de la population en respectant l’égalité de genre et les droits de l’homme.

Pour la réalisation de ces effets UNDAF, le PNUD en accord avec le Gouvernement a retenu dans son Document de Programme de Pays (CPD) 2009-2013 trois axes de concentration : (i) la réduction de la pauvreté pour l’atteinte des O.M.D, (ii) la gouvernance et (iii) la prévention de crises et le relèvement.

Parmi les programmes/projets développés au niveau de l’axe "Gouvernance" pour accompagner le Gouvernement, le PNUD a conjointement élaboré et conclu en 2009 avec le SNGRC, un programme intitulé "Programme d’Appui à la Gouvernance (PAG)". Mis en œuvre suivant la modalité NIM, le PAG couvre les six (6) composantes suivantes :

* l’amélioration de la gouvernance administrative,
* le renforcement de la gouvernance démocratique et de la cohésion sociale,
* le renforcement de la gouvernance locale et de la participation citoyenne,
* le renforcement de la gouvernance économique et la promotion du secteur privé,
* le renforcement de la gouvernance judiciaire et la promotion des droits humains,
* l’amélioration de la prise en compte du genre dans les politiques et programmes nationaux.

Le Programme d’Appui à la Gouvernance vise à contribuer à la promotion de la bonne gouvernance pour restaurer les fondements du développement durable en renforçant le cadre institutionnel de promotion de la bonne gouvernance ainsi que la prise en compte du genre et des Droits de l’Homme dans les actions de développement. Le PAG vise également la promotion de la redevabilité et de la transparence dans la gestion des affaires publiques ainsi que le renforcement des capacités techniques, opérationnelles et institutionnelles des structures bénéficiaires.

En somme, l’ambition du Programme d’Appui à la Gouvernance était de contribuer aux sept (7) principaux effets du plan d’action du programme de pays CPAP 2009-2013 qui concourent à l’atteinte des OMD (1; 3 ; 6 ; 7 ; 8) et qui sont :

* les processus électoraux sont participatifs et démocratiques ;
* les processus de décentralisation et de développement local sont plus effectifs ;
* l’administration publique est plus efficace, transparente et responsable ;
* les institutions démocratiques (législatif, exécutif, judiciaire et médiatique) jouent pleinement leur rôle de garant du respect des droits fondamentaux ;
* l’égalité des sexes et les droits fondamentaux des femmes sont pris en compte dans les politiques et programmes nationaux et locaux ;
* les activités du secteur privé sont redynamisées et la relance économique est effective ;
* l’environnement sécuritaire, le dialogue et la cohésion nationale sont améliorés.

Au terme de l’exécution de la première phase de ce Programme qui s’est achevée le 31 décembre 2013, il est envisagé de conduire une évaluation afin de faire ressortir les forces et faiblesses du Programme et mettre en exergue les expériences pertinentes à capitaliser en lien avec les priorités nouvelles définies dans le Plan National de Développement (PND 2012-2015) et le Plan National de Bonne Gouvernance et de Lutte Contre la Corruption (PNBGLC 2013-2017).

**PORTEE DE L’EVALUATION, OBJECTIFS ET RESULTATS ATTENDUS**

La présente consultation vise à évaluer la contribution du Programme d’Appui à la Gouvernance dans la réalisation du programme pays du PNUD, sa pertinence, son efficience, pour répondre aux besoins de la Côte d’Ivoire, afin de capitaliser sur les acquis et formuler des recommandations pour l’avenir. De façon spécifique, cette évaluation consistera à apprécier le fonctionnement et le niveau de performance de la phase 2009-2013 du programme par rapport aux objectifs qualitatifs et quantitatifs initialement prévus. Ainsi, il s’agira de :

* analyser la pertinence et la pérennité du montage actuel du projet (conformité avec les priorités nationales et du PNUD, prise en compte du genre, cibles appropriées, validité des objectifs au regard de l’évolution contextuelle, contribution au PND et au PNBGLC) ;
* apprécier la mise en œuvre du projet (approche stratégique, efficacité de l’équipe, efficacité des partenaires de mise en œuvre, efficacité des ressources, efficience des ressources et efficacité des activités, résultats produits par le projet et progrès vers les résultats escomptés)
* en lien avec le point précédent, évaluer les stratégies de synergies et de mobilisations de ressources développées par le projet pour assurer sa pérennité au terme de l’initiative ;
* examiner la durabilité des actions conduites (durabilité de l’axe stratégique d’intervention et des activités, appropriation) ;
* mesurer l’importance des facteurs qui ont perturbé le déroulement du projet et formuler des recommandations visant à les annihiler.

Au-delà, l’évaluation consistera à apprécier les effets induits des interventions du programme et à :

* tirer les enseignements généraux qui seront utiles au PNUD pour l’élaboration d’une deuxième phase du projet ;
* ouvrir des perspectives en donnant des orientations stratégiques sur les domaines thématiques à prendre en compte et les synergies internes et externes à développer.

Le consultant international agira en qualité de chef d’équipe de la mission d’évaluation. Chargé de coordonner le travail du consultant national recruté pour l’appuyer, il sera placé sous la supervision directe du Directeur pays du PNUD et du Directeur National du PAG. La mission sera facilitée par le Conseiller au Programme du PNUD en charge du portefeuille Gouvernance et par le Coordonnateur National du PAG et devra permettre de :

* produire un rapport d’impact du PAG, résumant les leçons tirées de la mise en œuvre de ce programme, faisant ressortir les points forts à consolider, les points faibles à corriger, les opportunités à saisir et les contraintes à prendre en compte, aussi bien au niveau institutionnel que programmatique et opérationnel, aux fins d’améliorer les effets dans la perspective d’interventions futures ;
* formuler, sur la base du bilan établi, des recommandations en vue d’une modélisation des bonnes pratiques du programme.

**QUESTIONS EVALUATIVES**

A partir des constats et des informations disponibles, le consultant devra évaluer la performance du projet à partir des cinq critères suivants : pertinence, efficacité, efficience, impact, viabilité. Pour chacun de ces critères, des pistes d’évaluation sont préconisées ci-dessous. Il reviendra au consultant de les préciser et de les compléter.

**Problèmes et besoins (Pertinence)**

Mesure dans laquelle les objectifs du projet correspondent aux attentes des bénéficiaires, aux besoins du pays, aux priorités globales et aux politiques des partenaires et du PNUD.

L'analyse de la pertinence portera essentiellement sur les points suivants, liés à la conception du projet:

* la mesure dans laquelle le projet est compatible avec la stratégie de coopération du PNUD et et la politique du gouvernenemnt en matière de bonne gouvernance ;
* la cohérence entre le projet et les initiatives actuelles/en cours;
* la qualité de l'analyse du problème ainsi que de la logique d'intervention du projet et l'adéquation des indicateurs de réalisation objectivement vérifiables;
* la mesure dans laquelle les objectifs annoncés sont adaptés aux problèmes identifiés ainsi que la clarté et la cohérence interne des objectifs énoncés;
* la mesure dans laquelle la nature des problèmes initialement identifiés a changé;
* la mesure dans laquelle les objectifs ont été actualisés pour tenir compte de l'évolution de la situation;
* le degré de flexibilité et d'adaptabilité permettant de réagir rapidement à d'éventuels changements de circonstances;
* la qualité de l'analyse des options stratégiques, de la justification de la stratégie de mise en œuvre recommandée et des modalités de gestion et de coordination;
* le réalisme du choix et de la quantité des ressources à mettre en œuvre (financières, humaines et administratives);
* l'analyse des hypothèses et des risques;
* l'adéquation des modalités de suivi et d'évaluation recommandée.

**Réalisation de l'objectif (Efficacité)**

Le critère d'efficacité porte sur la mesure dans laquelle le projet a obtenu les résultats escomptés et son ou ses objectifs spécifiques ont été atteints (ou sont sur le point de l'être).

L'analyse de l'efficacité aura donc pour objectif d'examiner:

* si les avantages prévus ont bien été générés et reçus, du point de vue de l'ensemble des parties prenantes;
* si les bénéficiaires prévus ont participé à l'intervention;
* si les hypothèses et les évaluations des risques au niveau des résultats se sont révélées insuffisantes ou erronées ou si des facteurs externes imprévus sont intervenus, la souplesse avec laquelle la gestion a été adaptée pour garantir que le but soit malgré tout atteint et, dans un tel contexte, la manière dont le projet a été soutenu par les parties prenantes.

**Gestion saine et bon rapport coût-efficacité (Efficience)**

Le critère d'efficience mesure le lien entre les différentes activités, les ressources disponibles et les résultats escomptés (parfois dénommés «outputs»). Cette mesure doit être quantitative, qualitative, et doit également concerner la gestion du temps. La comparaison doit se faire par rapport à ce qui était prévu.

L'analyse de l'efficience aura donc pour objectif d'examiner:

* la qualité de la gestion quotidienne, par exemple en ce qui concerne:
  1. la planification et la mise en œuvre des travaux opérationnels et la gestion budgétaire;
  2. la gestion adéquate des risques (souplesse ou non face à l'évolution de la situation);
  3. les relations/la coordination avec les autorités, les institutions, les bénéficiaires et les autres bailleurs de fonds;
     + la mesure dans laquelle les coûts du projet étaient justifiés eu égard aux résultats (exprimés ou non en termes monétaires) par comparaison avec des projets similaires ou des approches alternatives connues;
* si les contributions du Gouvernement, des bénéficiaires et d’autres tiers ont été fournies comme prévu;
* si les contributions du PNUD ont été fournies comme prévu;
* si, à ce jour, les activités ont débouché sur des résultats non prévus.

**Effets plus généraux (Impact)**

L'impact porte sur les relations entre l'objectif spécifique et les objectifs globaux du projet. Au niveau de l'impact, l'évaluation examinera:

* la mesure dans laquelle les objectifs du projet ont été atteints comme prévu, en particulier l'objectif global;
* si les effets du projet

1. ont été facilités/freinés par des facteurs externes;
2. ont eu des retombées involontaires ou inattendues, et, dans l'affirmative, la façon dont celles-ci ont affecté l'impact global;
3. ont été facilités/freinés par la gestion du projet/programme, par les modalités de coordination, par la participation des parties prenantes concernées;
4. ont contribué au développement économique et social.

**Probabilité de poursuite des résultats obtenus (Viabilité)**

Le critère de viabilité permet de déterminer si les résultats positifs du projet et le flux des avantages sont susceptibles de se poursuivre après la fin des financements externes ou des interventions non financières (dialogue politique, coordination).

L'évaluation appréciera les perspectives de viabilité des avantages sur la base des éléments suivants:

* l'appropriation des objectifs et des résultats: par exemple, la mesure dans laquelle toutes les parties prenantes ont été consultées, dès le départ, sur les objectifs visés, les ont approuvés et continuent de les soutenir;
* le soutien politique et la responsabilité des institutions bénéficiaires, le niveau de l'appui accordé par les autorités gouvernementales;
* les capacités institutionnelles : la mesure dans laquelle le projet est intégré dans les structures institutionnelles du Secrétariat National à la Gouvernance et au Renforcement des Capacités (Direction Nationale du Projet);
* l'adéquation du budget du projet avec son but.

**METHODOLOGIE ET CALENDRIER DE LA MISSION**

Les principales activités à mener comprendront :

* une revue et analyse documentaire incluant tout document utile (PND, CPAP, UNDAF, documents de programme, outils de mise en œuvre, rapports d’exécution et/ou d’évaluation ;
* diverses séances de briefing avec le Directeur Pays du PNUD, le Directeur National du Programme, les conseillers au programme en charge de l’initiative et l’équipe programme du PNUD, les acteurs de mise en œuvre (Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative, Ministère d’Etat, Ministère de l’Intérieur et de la Sécurité, Ministère de la Solidarité, de la Famille, de la Femme et de l’Enfant, Ministère de la Justice et des Droits de l’Homme, Secrétariat Général du Gouvernement, Parlement, UVICOCI, ADDCI, CSCI, etc) ;
* des séances de travail avec l’équipe projet qui facilitera la collecte des documents et informations et les rencontres avec les acteurs nationaux ;
* des rencontres avec le SNU et les autres partenaires techniques et financiers intervenant ou susceptible d’intervenir dans le secteur de la gouvernance en Côte d’Ivoire ;
* la formulation d’un rapport provisoire;
* la soumission du rapport définitif de la mission intégrant les contributions formulées à l’occasion de la réunion d’examen du rapport provisoire.

Les informations seront collectées par le consultant aussi bien sur des données primaires que sur des données secondaires. Enfin, tous les documents produits par le programme seront mis à la disposition du consultant, à savoir les rapports d’activités trimestriels et annuels, les rapports de missions, les études réalisées, les comptes-rendus des comités de pilotage.

L’évaluation s’étendra sur 20 jours à compter de la date de signature du contrat :

* 3 jours pour la soumission du rapport initial sur la conduite de la mission ;
* 9 jours de séances d’échanges avec les parties prenantes et autres partenaires techniques et financiers ;
* 5 jours de rédaction du rapport d’évaluation provisoire ;
* 1 jour pour l’organisation de la réunion d’examen du rapport provisoire ;
* 2 jours de rédaction du rapport final d’évaluation intégrant les recommandations de la réunion d’examen du rapport provisoire.

**PRODUITS D’EVALUATION ATTENDUS**

Dans le cadre de leur mission, l’équipe de consultants sous la responsabilité du Consultant international mettra à disposition :

* un rapport initial préparé avant d’entrer dans la phase opérationnelle de la mission d’évaluation soumis 3 jours après le début de la mission ;
* un rapport provisoire d’évaluation;
* un rapport final d’évaluation intégrant les principales recommandations de la réunion d’examen du rapport provisoire.

## Matrice des réalisations du PAG

**Côte d’Ivoire : Evaluation finale du PAG : Résultats programmés et atteints 2009-2014**

| **Composante** | **Résultats stratégiques planifiés** | **Résultats cumulés atteints jusqu’à Mai 2014** |
| --- | --- | --- |
| **Composante 1 :**  **« le renforcement de l’organisation et de la gestion de l’administration publique »** | 1. Cadre Stratégique de Réforme Administrative (CSRA) | Le document final de CSRA a été validé par les acteurs nationaux (administration publique, institutions de la république, société civile, secteur privé), par les partenaires techniques et est en instance d’adoption par le Conseil des Ministres. |
| 2. Fichier Unique de Référence | Décret élaboré et transmis au Secrétariat Général du Gouvernement |
| 3. Renforcement de capacités de certaines administrations (SGG, SNGRC, IGE, Décentralisation) | Deux (2) agents du SNGRC ont eu leurs capacités renforcées en matière d’élaboration de politiques anti-corruption |
| (i) : Le PAG a appuyé le SGG pour l’amélioration de son système d’archivage.  (ii) : 7 cadres du SGG sont partis en voyage d’immersion au sein du SGG français et 8 autres au Forum des Secrétaires Généraux de Gouvernements et similaires à Tanger au Maroc et ont renforcé leurs capacités en matière d’organisation du travail gouvernemental et de coordination de l’action gouvernementale  (iii) : Le PAG a financé l’organisation, du 21 au 23 novembre 2011, du séminaire sur la redynamisation de l’IGE et des inspections des ministères. |
| 4. Etude sur les lourdeurs administratives | L’étude diagnostic sur les lourdeurs administratives a été lancée en septembre 2011 pour une durée de 3 mois. Elle a été réalisée par le Cabinet de Planification et de Développement Economique Local (CAPDEL) le 18 novembre 2011. |
| 5. Etude sur l’identification des besoins de perfectionnement des agents de l’administration publique | L’étude sur l’identification des besoins en perfectionnement des agents publics a été réalisée en septembre 2011. |
| 6. Cadre juridique et institutionnel de lutte contre la corruption | Le projet de loi portant code de déontologie des Agents publics a été adopté par le Conseil des Ministres le 19 septembre 2012 |
| Le projet de loi relatif à l’enrichissement illicite est en instance d’adoption par le Gouvernement |
| Le Plan National de Bonne Gouvernance et de Lutte Contre la Corruption a été actualisé au cours d’un atelier organisé du 12 au 14 décembre 2011 et a été adopté par le Gouvernement le 04 janvier 2013. |
| En 2012, trois (3) nouveaux textes anti-corruption ont été adoptés : (i) une loi portant sur la prévention et la lutte contre la corruption et les infractions assimilées ; (ii) une loi portant composition, organisation et fonctionnement d’un organe anti-corruption et (iii) une loi portant création de juridictions anti-corruption.  En septembre 2013, deux ordonnances ont été prises, portant (i) prévention et lutte contre la corruption en institutionnalisant notamment la déclaration des biens et (ii) créant un nouvel organe anti-corruption dénommé Haute Autorité pour la Bonne Gouvernance dotée de compétence en matière d’investigation et de poursuite et dont le Président a été nommé le 19 novembre 2013. |
| Le renforcement du contrôle citoyen de l’action publique par la sensibilisation et la formation de plus de 250 personnes membres des OSC, de la Presse et des Médias et de plus de 60 députés membres de la commission des Affaires Générales et Institutionnelles du Parlement en matière de lutte contre la corruption. |
| Le renforcement du contrôle citoyen de l’action publique par la sensibilisation et la formation de 80 jeunes issus de 7 pays à travers leur participation à la deuxième édition du Camp Régional d’Intégrité pour Jeunes Leaders. Ces jeunes ont été sensibilisés à s’engager dans la promotion des valeurs éthiques et de la recherche de la transparence dans la gestion des affaires publiques. |
| 7. Audit de la masse salariale | La masse salariale a été auditée et les conditions de sa maîtrise sont connues |
| **Composante 2 :**  **Promotion de la gouvernance démocratique et de la cohésion sociale** | 1. Les ressources humaines devant appuyer le cycle électoral sont mobilisées et renforcées | - Les besoins de renforcement des capacités des agents publics sont identifiés  - La charte d’éthique et le code de déontologie de la fonction publique sont validés  - Renforcement des capacités de plus de 100 fonctionnaires à la lutte contre la corruption |
| 1. Les capacités de l’A.N sont renforcées | - Formation de 237 députés et de 20 fonctionnaires législatifs à leurs différentes missions  - Participation du parlement à des échanges parlementaires à Cotonou et à Paris  - Elaboration d’un Plan de Travail pour l’Assemblée Nationale  - Formulation d’un cadre stratégique et d’un plan de développement en cours d’adoption  - Accord cadre de coopération entre le Parlement et le Système des Nations Unies  - Amélioration de la gestion des débats parlementaires grâce à la fourniture d’un gestionnaire de parole  - Renforcement des capacités de plus de 100 députés à la lutte contre la corruption  - Renforcement de la coopération entre les Parlements ivoiriens et sénégalais  - Partage d’expérience sur la parité |
| 3. Les OSC et les citoyens sont formés aux principes démocratiques et sensibilisés à la citoyenneté | - Le Plan National de Bonne Gouvernance et de Lutte Contre la Corruption actualisé au cours d’un atelier organisé du 12 au 14 décembre 2011  - Le PAG a financé la participation de 4 Agents du SNGRC à diverses rencontres |
| **Composante 3 : Gouvernance locale et participation citoyenne** | 1. Le dispositif et les mesures d’appui au processus de décentralisation renforcées | - le PAG a appuyé l’étude portant sur le bilan de la décentralisation et le bilan des activités de l’UVICOCI  - Le PAG a appuyé le renforcement des capacités de 205 chefs de services financiers opérant dans les 197 communes du pays en matière d’élaboration du programme triennal et de budget annuel |
| **Composante 4 : Gouvernance économique et promotion du secteur privé** | 1. Le secteur privé participe effectivement à l’économie nationale | Pas de réalisation |
| **Composante 5 :**  **« Renforcement de la gouvernance judiciaire, Droits Humains, Sécurité et prévention des conflits »** | 1. Renforcement des capacités des acteurs du secteur de la justice et des Droits de l’Homme | (i) : 35 magistrats du siège et 39 magistrats du parquet et de l’instruction, précédemment sans poste ou en fonction dans les ex-zones CNO où l’activité judiciaire est restée très faible pendant les années de crise, ont eu leurs capacités renforcées à travers la remise à niveau de leurs connaissances sur leurs fonctions au siège. Ils ont également été sensibilisés sur les questions de Droits de l’Homme, de genre et de protection des mineurs. Cette activité s’est déroulée du 23 au 25 novembre 2011 et 35 exemplaires des codes de procédure pénale et civile ont été remis aux participants. |
| 2. Sensibilisation des agents publics aux liens entre les Droits de l’Homme et la corruption | (i) : 100 Agents des forces armées ont été formés sur les droits de l’homme et les libertés publiques du 14 au 15 octobre 2011.  (ii) : Le PAG a soutenu l’organisation par le Ministère des Droits de l’Homme et des Libertés Publiques d’un séminaire de réflexion sur le thème « Droits de l’Homme et Corruption ».  (iii) : En 2011, des réflexions ont été organisées avec les services de l’ONUCI et de l’Union Européenne pour la mise en place de cliniques juridiques à l’ouest du pays. |
| 3. Mise en place et suivi de mécanismes de prévention des conflits. | (i) : Appui aux actions de sensibilisation des populations dans le cadre de la réconciliation nationale (en collaboration avec la CNDVR et les OSC). A cet effet, en 2011, le projet a accordé un financement à la CSCI en vue de renforcer la participation des OSC au processus démocratique (édition des actes des journées du consensus national et atelier de sensibilisation des acteurs politiques sur la paix).  (ii) : Un appui a été octroyé à la Chaire UNESCO Eau, Femmes et Pouvoir de Décisions pour l’élaboration du compendium des compétences féminines en Côte d’Ivoire. |
| 4. Renforcement des capacités des acteurs du secteur de la justice et des Droits de l’Homme | (i) : 35 magistrats du siège et 39 magistrats du parquet et de l’instruction, précédemment sans poste ou en fonction dans les ex-zones CNO où l’activité judiciaire est restée très faible pendant les années de crise, ont eu leurs capacités renforcées à travers la remise à niveau de leurs connaissances sur leurs fonctions au siège. Ils ont également été sensibilisés sur les questions de Droits de l’Homme, de genre et de protection des mineurs. Cette activité s’est déroulée du 23 au 25 novembre 2011 et 35 exemplaires des codes de procédure pénale et civile ont été remis aux participants. |
| 5. Sensibilisation des agents publics aux liens entre les Droits de l’Homme et la corruption | (i) : 100 Agents des forces armées ont été formés sur les droits de l’homme et les libertés publiques du 14 au 15 octobre 2011.  (ii) : Le PAG a soutenu l’organisation par le Ministère des Droits de l’Homme et des Libertés Publiques d’un séminaire de réflexion sur le thème « Droits de l’Homme et Corruption ».  (iii) : En 2011, des réflexions ont été organisées avec les services de l’ONUCI et de l’Union Européenne pour la mise en place de cliniques juridiques à l’ouest du pays. |
| 6. Mise en place et suivi de mécanismes de prévention des conflits. | (i) : Appui aux actions de sensibilisation des populations dans le cadre de la réconciliation nationale (en collaboration avec la CNDVR et les OSC). A cet effet, en 2011, le projet a accordé un financement à la CSCI en vue de renforcer la participation des OSC au processus démocratique (édition des actes des journées du consensus national et atelier de sensibilisation des acteurs politiques sur la paix).  (ii) : Un appui a été octroyé à la Chaire UNESCO Eau, Femmes et Pouvoir de Décisions pour l’élaboration du compendium des compétences féminines en Côte d’Ivoire. |
| 7. Renforcement des capacités des acteurs du secteur de la justice et des Droits de l’Homme | (i) : 35 magistrats du siège et 39 magistrats du parquet et de l’instruction, précédemment sans poste ou en fonction dans les ex-zones CNO où l’activité judiciaire est restée très faible pendant les années de crise, ont eu leurs capacités renforcées à travers la remise à niveau de leurs connaissances sur leurs fonctions au siège. Ils ont également été sensibilisés sur les questions de Droits de l’Homme, de genre et de protection des mineurs. Cette activité s’est déroulée du 23 au 25 novembre 2011 et 35 exemplaires des codes de procédure pénale et civile ont été remis aux participants. |
| **Composante 6 :**  **« Amélioration de la prise en compte du genre dans les politiques et programmes nationaux  »** | 1. Evaluation de la mise en œuvre de la Résolution 1325 de l’ONU | Non réalisée |
| 2. Evaluation de l’action des Cellules genre installées dans les Ministères techniques | Non réalisée |
| 3. Appui à la lutte contre les VBG. | Octroi de subventions et d’AGR à une quarantaine de survivantes du Centre d’Excellence des Femmes de Man (CEFEM) et à celles du centre de Prévention et d’Assistance (PAVIOS) d’Attecoubé. |
| 4. Appui à la planification des activités de la Direction de l’Egalité et de la Promotion du Genre (DEPG) du Ministère de la Solidarité, de la Famille, de la Femme et de l’Enfant. | Un plan opérationnel triennal (2013-2015) de mise en œuvre du Document de Politique Nationale sur l’égalité des chances, l’équité et le genre a été élaboré et validé. |
| 5. Sensibilisation des leaders communautaires et religieux à la nouvelle loi sur le mariage | Une quarantaine de leaders communautaires et de chefs religieux ont été sensibilisés aux avantages sociaux et économiques de la nouvelle loi sur le mariage pour les époux, la famille et les enfants. |
| 6. Appui au suivi des conventions et dispositions internationales en matière de genre | Non réalisé |
| 7. Sensibilisation des parlementaires sur leurs missions en matière de genre | Des actions ont été engagées |

## Personnes rencontrées

**Mission d’évaluation du PAG : personnes rencontrées**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Nom et prénom** | **Institution** | **Fonction** |
| ***Partenaires nationaux*** | | |
| 1. TCHERE Séka 2. KAMARA Mamadou 3. KRA KOUADIO Eugène 4. APHING KOUASSI René François 5. DIOMANDE Kanvaly 6. KONE Assatta 7. AKA ANGHUI Francine 8. BROU KOUAKOU M. 9. DAH Roger Charlemagne 10. P.ASSI-KAUDHHID Joseph 11. LOKPO Ibrahim 12. LATTE N.L Ahouanzi 13. KONAN Gnamien 14. MEÏTE Sindou 15. N’GUESSAN N’dri Jérome 16. ACHIAOU Jacques III 17. GOHOUROU Parfait 18. DIABY Lanciné, 19. ALLOU SARAKA André 20. ESSAN KOUDIA Valentin 21. SALL Adama 22. BAH Ezekiel 23. KABA YAYA Fofana F. 24. KOUAME Christophe 25. GAUZE Fernand Juilen 26. KONE Seringui 27. AMANY Hubert 28. Madame ASSOUA | Présidence de la République  Présidence de la République  Présidence de la République  Haute Autorité pour la Bonne Gouvernance  Cour Suprême Chambre des Compte  Haute Autorité pour la Bonne Gouvernance  Haute Autorité pour la Bonne Gouvernance  Haute Autorité pour la Bonne Gouvernance  Secrétariat Général du Gouvernement  Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative  Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative  Assemblée Nationale  Ministère de l’Enseignement Supérieur  Secrétariat National à la Bonne Gouvernance et au renforcement des Capacités  Secrétariat National à la Bonne Gouvernance et au renforcement des Capacités  Secrétariat National à la Bonne Gouvernance et au renforcement des Capacités  Ministère d’Etat, Ministère de l’Intérieur et de la Sécurité  Ministère du Plan et du développement  Ministère du Plan et du développement  Ministère du Plan et du développement  Ministère de l’Economie  Ministère du Budget  Ministère de la Solidarité, de la Famille et de l’Enfant  Convention de la Société Civile Ivoirienne  ONG Agir pour la Démocratie, la Justice et les Libertés en Côte d’Ivoire (ADJL-CI)  Réseau International Leaders pour l’Intégrité  Union des Villes et Communes de Côte d’Ivoire (UVICOCI)  ARDCI | * Conseiller, chargé de l’administration publique, de la décentralisation, de l’aménagement du territoire et du développement local * Chargé d’études Administration publique * Chargé d’études, Décentralisation et Aménagement du Territoire * Président * Président de la Chambre des Compte * Membre du Conseil      * Membre du Conseil * Secrétaire Général * Directeur de cabinet * Directeur de cabinet adjoint * Directeur Général de la Réforme Administrative et de l’Information * Secrétaire Général * Ministre * Secrétaire National * Secrétaire National Adjoint * Conseiller du Secrétaire National * Directeur Général de la Décentralisation et du Développement Local * Directeur Général du Plan et de lutte contre la pauvreté * Directeur de l’Aménagement du Territoire * Directeur du Développement Régional * Conseiller Spécial Plateforme de Gestion de l’Aide * Directeur de la Réforme budgétaire * Directrice Egalité et de la Promotion du Genre * Coordonnateur National * Président * Président * Secrétaire Général * Chargée de Communication |
| ***Partenaires techniques et financiers*** | | |
| 1. CISSE Babacar 2. GREGOIRE Luc 3. DE Aissata 4. TSASSA Celestin 5. BAGUI El Allassane 6. EZOUA Joseph 7. MTHIEU-SORENSEN Troels 8. HARADA Kiyoshi 9. BAMBA Sékou 10. OYULU Edith 11. ROPARS Maud 12. SEKA Michel 13. OKA-BALIMA Madeleine 14. YUNGU Robert 15. CURTIS Cynthia 16. DASPECT Carl 17. OLAGBOYE Benjamin 18. YONEZAKI Eiro 19. FRELOT Nicolas 20. BRETHES Lucie 21. UWIMANA Chantal 22. DOUBE IBRAHIM Amadou | Système des Nations Unies  PNUD  PNUD  PNUD  PNUD  PNUD  PNUD  PNUD  PNUD  ONUCI  ONUCI  ONUCI  ONU FEMMES  Banque Mondiale  Programme Pays de Renforcement des Capacités (PPRC)  Union Européenne  USAID  JICA  Coopération Française  Coopération Française  Transparency International  Banque Africaine de Développement | * Coordinateur Résident des Nations Unies * Directeur Pays * Représentant Résident Adjoint Programme * Economiste Principal      * Economiste National * Chargé de Programme Pauvreté * Chargé de Programme Gouvernance * Conseiller en Prévention des Crises et Relèvement * Coordonnateur National PAG * Chef par intérim Division des Affaires Politiques * Chef Adjointe Affaires Civiles * Coordinateur des activités de la Cohésion Sociale * Responsables des Programmes * Spécialiste secteur public * Coordonnateur National * Chargé des questions économiques * Spécialiste Démocratie et Gouvernance * Représentant Résident * Conseiller de coopération * Chargée de mission Société Civile * Directrice régionale Afrique * Macro économiste Principal |

1. L’Inspection Générale de l’État (IGE), rattachée à la Présidence de la République, exerce également un contrôle interne [↑](#footnote-ref-1)