



Evaluation finale du « Projet d'appui à la consolidation du désarmement communautaire, de la réintégration des ex-combattants et de la RSS en Côte d'Ivoire »

Rapport final

Château d'eau du village de Attienkaha/Région du Nord



Bâtiment de 3 classes construit au profit du Lycée moderne de Dabakala/Région du Nord



Tracteur pour le ramassage des ordures ménagères offert à la Mairie Boundiali/Région du Bogue



Un des véhicules offerts au Centre de Secours d'Urgence d'Agboville



Equipe de consultants :

Dr. Youssoufou CONGO, Consultant International

Dr. Memon FOFANA, Consultant National

16 juin au 31 juillet 2021

Informations sur le projet		
Titre du projet	Appui à la consolidation du désarmement communautaire, de la réintégration des ex-combattants et de la RSS en Côte d'Ivoire	
MPTFO/Gateway	00108201	
Produit et résultat institutionnel	<p>Résultat 1 : Les institutions nationales en charge du Post-DDR, du désarmement communautaire et de la RSS mettent en œuvre des actions conjointes pour une gouvernance plus cohérente et efficiente garantissant la sécurité des populations avec une participation renforcée des organisations de la société civile</p> <p>Résultat 2 : Les populations vivent dans un environnement sécuritaire et social apaisé où la confiance aux FDS est rétablie, les ALPC détenues illicitement sont sécurisées, les ex-combattants sont réintégrés de façon durable et les droits humains sont connus.</p>	
Pays	Côte d'Ivoire	
Région	Afrique de l'Ouest	
Date de signature du document de projet	29/11/2017	
Dates du projet	Démarrage : 15//12/2017	Fin : 30/06/2021
Budget du projet	2,650,000 \$US	
Dépenses engagées à la date de l'évaluation		
Source de financement	PBF	
Gender Marker	2	
Agence d'exécution	PNUD	

Informations relatives à l'évaluation		
Type d'évaluation (projet/réalisation/thématique/DPP etc.)	Projet	
Finale/mi-parcours/autre	Evaluation finale	
Période évaluée	Début	Fin
	15/12/2017	30/06/2021
Évaluateurs	Dr. Youssoufou CONGO Dr. Memon FOFANA	
Adresse email de l'évaluateur	ycongo@hotmail.com fofanamemon20@yahoo.fr	
Dates de l'évaluation	Début	Fin
	16/06/2021	31/07/2021

REMERCIEMENTS

Les consultants tiennent à remercier le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) qui a cru en eux pour cette évaluation finale du « Projet d'appui à la consolidation du désarmement communautaire, de la réintégration des ex-combattants et de la RSS en Côte d'Ivoire ».

Les consultants adressent également leurs remerciements à :

1. L'Equipe de gestion du projet pour sa disponibilité et son appui pendant toute la durée de la mission d'évaluation ;
2. Toutes les parties prenantes pour leur disponibilité et leur accompagnement.

SOMMAIRE

Remerciements	3
Sommaire	4
Liste des acronymes et abréviations	6
Liste des tableaux	7
Résumé analytique	8
Introduction	14
0.1. Présentation du contexte et du projet	14
0.1.1. Contexte du projet.....	14
0.1.2. Le projet Post-DDR	15
0.2. Objectifs et portée de l'évaluation	17
0.2.1. Objectifs de l'évaluation	17
0.2.2. Portée de l'évaluation.....	18
0.3. Méthodologie d'évaluation	18
0.3.1. Matrice d'évaluation	18
0.3.2. Stratégie d'échantillonnage.....	18
0.3.3. Outils et techniques de collecte des données	20
0.3.4. Méthodes d'analyse des données	21
0.4. Grandes phases de la mission d'évaluation.....	22
0.5. Limites de l'évaluation.....	22
1. Résultats de l'évaluation	23
1.1. Pertinence du projet	23
1.1.1. Conception et mise en œuvre du projet.....	23
1.1.2. Pertinence de la théorie du changement pour la mise en œuvre du projet.....	24
1.1.3. Pertinence de l'approche.....	24
1.1.4. Pertinence du choix des zones d'intervention.....	25
1.1.5. Adéquation des activités du projet avec les besoins des bénéficiaires	26
1.1.6. Alignement du projet sur les priorités nationales.....	27
1.1.7. Alignement du projet sur les outils programmatiques du PNUD, le CPU et les ODD.....	28
1.1.8. Pertinence du cadre logique du projet.....	28
1.1.9. Prise en compte des questions transversales	29
1.2. Cohérence du projet	30
1.2.1. Mise en œuvre de formes de synergie avec d'autres entités	30
1.2.2. Cohérence du projet avec d'autres projets PBF	30
1.3. Efficacité du projet	31
1.3.1. Niveau d'atteinte des résultats attendus	31
1.3.2. L'ampleur des réalisations du projet.....	34
1.3.3. Qualité et fonctionnement des ouvrages réalisés et des équipements distribués	36
1.3.4. Principaux facteurs ayant impacté l'exécution du projet et ses résultats	36
1.4. Efficience du projet.....	37
1.4.1. Répartition et utilisation des ressources.....	37
1.4.2. Indice d'efficience.....	39
1.4.3. Principaux facteurs ayant impacté l'efficience du projet.....	39
1.4.4. Coordination, gestion et exécution du projet	40
1.5. Impact du projet	40
1.5.1. Impacts immédiats	40
1.5.2. Impacts prévisibles de plus long terme	43
1.6. Durabilité des résultats du projet	43
1.6.1. La pérennité des ouvrages réalisés.....	43
1.6.2. La pérennité des CCM	44

1.6.3. Risques pour la durabilité des acquis du projet.....	44
2. Principales constatations, enseignements tirés, bonnes pratiques et recommandations.....	47
2.1. Principales constatations	47
2.2. Leçons apprises	52
2.3. Bonnes pratiques	52
2.4. Recommandations	52
Annexes.....	55
Annexe 1 : Termes de référence de l'évaluation	56
Annexe 2 : Matrice d'évaluation	67
Annexe 3 : Chronogramme de mise en œuvre	76
Annexe 4 : Liste des documents consultés.....	77
Annexe 5 : Liste des personnes et des structures rencontrées.....	79
Annexe 6 : Outils de collecte des données.....	81

ACRONYMES ET ABREVIATIONS

ALPC	Armes Légères et de Petit Calibre
CCM	Cellule Civilo-Militaire
CEDEAO	Communauté Economique des Etats de l’Afrique de l’Ouest
CDS	Comité Départemental de Sécurité
ComNat-ALPC	Commission Nationale de lutte contre la prolifération et la circulation illicite des Armes Légères et de Petit Calibre
CNDH	Conseil National des Droits de l’Homme
CPD	Country Program Document
CPU	Cadre Programmatique Unique des Nations Unies pour l’assistance au développement
DDR	Désarmement, Démobilisation et Réintégration
DLS	Diagnostic Local de Sécurité
FDS	Forces de Défense et Sécurité
ODD	Objectifs de développement Durable
ONG	Organisation Non Gouvernementale
ONUDI	Opération des Nations Unies pour le maintien de la paix en Côte d’Ivoire
ONPC	Office National de la Protection Civile
OSC	Organisation de la Société Civile
MPD	Ministère du Plan et du Développement
MSLCP	Ministère de la Solidarité et de la Lutte contre la Pauvreté (Ex-Ministère de la Solidarité, de la Cohésion Sociale et de la lutte contre la Pauvreté)
PACoP	Programme d’Appui à la Consolidation de la Paix
PBF	Peace Building Fund
PBSO	United Nations Peace Building Support Office
PND	Plan National de Développement
PNRCS	Programme National de Réconciliation et de Cohésion Sociale
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
ProDoc	Document de projet
PTF	Partenaires Technique et Financiers
SNRCS	Stratégie Nationale de Réconciliation et de Cohésion Sociale
RSS	Réforme du Secteur de la Sécurité
S-CNS	Secrétariat du Conseil National de Sécurité
SNU	Système des Nations Unies
TdR	Termes de Référence
VBG	Violences Basées sur le Genre
USD	Dollar des Etats-Unis

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Résumé de l'évaluation finale et performance	9
Tableau 2 : Recommandations de l'évaluation.....	12
Tableau 3 : Principales parties prenantes et rôle au sein du projet	16
Tableau 4 : Informateurs clés rencontrés.....	20
Tableau 5 : Focus groups	21
Tableau 6 : Adéquation des activités du projet avec les besoins des bénéficiaires	26
Tableau 7 : Niveau de réalisation des résultats attendus au 30/06/2021	32
Tableau 8 : Budget par produit (USD)	37
Tableau 9 : Dépenses par produit (USD).....	38
Tableau 10 : Budget et dépenses (USD) au 30/11/2020	39
Tableau 11 : Indice d'efficacité	39
Tableau 12 : Risques identifiés et avènement ou non de ces risques	45

RESUME ANALYTIQUE

Le projet Post-DDR

D'une durée initiale d'exécution de 18 mois (du 15 décembre 2017 au 31 avril 2019), puis prolongée de 25 mois (du 1^{er} mai 2019 au 30 juin 2021) pour permettre une action plus large, le Projet d'appui à la consolidation du désarmement communautaire, de la réintégration des ex-combattants et de la RSS en Côte d'Ivoire ou projet Post-DDR est financé par le Fonds de Consolidation de la Paix (PBF) pour un montant de 2,650,000 USD. Il a pour objectif général de prévenir la violence armée et renforcer la confiance entre les populations et les forces de défense et de sécurité (FDS), à travers la réintégration socioprofessionnelle des ex-combattants, le dialogue socio-sécuritaire, les dialogues intercommunautaires et la promotion du contrôle démocratique. Le projet Post-DDR a une couverture nationale avec des interventions ciblées dans les zones sensibles du Centre (Bouaké), du Nord (Korhogo), de l'Ouest (Man, Duékoué) et du District d'Abidjan. Les bénéficiaires directs du projet sont : les institutions nationales en charge de conduire et de coordonner les interventions de Post-DDR, du désarmement communautaire et de la RSS ainsi que les communautés locales, les FDS, les Cellules Civilo-Militaires (CCM) et les Comités Départementaux de Sécurité (CDS), les ex-combattants, les groupements des jeunes et les femmes, etc.

Objectif de l'évaluation

L'objectif général de l'évaluation est d'apprécier les performances du projet Post-DDR à travers les résultats obtenus dans le cadre de la consolidation de la paix en s'attachant plus particulièrement à la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la cohérence et la durabilité des résultats du projet.

Méthodologie

La méthodologie de l'évaluation comprend quatre étapes : l'exploitation des documents disponibles, la collecte des données sur le terrain dans les zones d'intervention du projet, l'analyse et l'interprétation des données recueillies, et la rédaction du rapport provisoire de l'évaluation, puis du rapport final. S'agissant de la première étape, l'équipe d'évaluation a fait une revue documentaire (les documents produits dans le cadre de la conception et la mise en œuvre du projet, les documents des stratégies, politiques et projets/programmes nationaux, les outils programmatiques du PNUD, le Cadre Programmatique Unique 2017-2020, et les rapports des partenaires d'exécution), puis organisé non seulement des entretiens individuels avec les informateurs clés (le Directeur de la Cohésion Nationale ; les responsables d'institutions nationales en charge du Post-DDR, du désarmement communautaire et de RSS tels que le Secrétariat du Conseil National de Sécurité, la Commission Nationale-ALPC et l'Office National de la Protection Civile ; la Coordination des Nations Unies et notamment le Coordonnateur des projets PBF et la Consultante en évaluation des projets PBF ; le PNUD et plus particulièrement le Représentant Résident Adjoint/programme et l'Equipe du projet Post-DDR, les services techniques décentralisés (solidarité, protection civile, jeunesse), les autorités administratives (Préfets et Sous-préfets), les collectivités territoriales (Conseils régionaux et Mairies), les structures impliquées dans les plateformes de dialogue, etc. – au total 43 personnes ont été interviewées, mais également des focus groups avec les bénéficiaires directs – 111 personnes (93 hommes et 18 femmes) y ont participé. Les deux étapes suivantes ont été consacrées à l'analyse des données recueillies et à l'élaboration du rapport provisoire de l'évaluation, puis du rapport final.

Principales constatations

Tableau 1 : Résumé de l'évaluation finale et performance

Notes d'évaluation :			
1 Suivi et évaluation	Notation	2 Agence d'exécution	Notation
Conception du suivi et évaluation à l'entrée	Satisfaisant	Qualité de l'exécution par le PNUD : Agence d'exécution	Satisfaisant
Mise en œuvre du plan de suivi et évaluation	Satisfaisant		
Qualité globale du suivi et évaluation	Satisfaisant		
3 Résultats de l'évaluation	Notation	4 Durabilité	Notation
Pertinence	Très satisfaisant	Ressources financières	Probable
Cohérence	Satisfaisant	Socio-économique	Probable
Efficacité	Satisfaisant	Cadre institutionnel et gouvernance	Probable
Efficience	Satisfaisant	Environnemental	Probable
Impact	Très satisfaisant	Probabilité globale de durabilité	Probable
Durabilité	Très satisfaisant		
Note globale du projet	Très satisfaisant		
Genre	Satisfaisant		

Pertinence

La pertinence du projet Post-DDR est très satisfaisante notamment parce que les activités du projet sont en quasi-parfaite adéquation avec les besoins identifiés au sein des communautés et des institutions concernées et transcrits dans le Document de projet, à savoir : le renforcement des capacités des structures nationales en charge de conduire et de coordonner les interventions de Post-DDR, du désarmement communautaire et de la RSS (Réforme du Secteur de la Sécurité) ; l'amélioration de la connaissance des populations en particulier les femmes de leurs droits fondamentaux et les mécanismes de saisine des institutions ; le renforcement du dialogue entre les populations et les FDS ; et la pérennisation des acquis du DDR (Désarmement, Démobilisation et Réintégration) et la réintégration des ex-combattants démobilisés et des communautés d'accueil/installation. En outre, le projet est en conformité avec les priorités nationales (le Plan National de Développement 2016-2020, la Stratégie Nationale de Réconciliation et de Cohésion Sociale actualisée 2016-2020, le Programme National de Réconciliation et de Cohésion Sociale 2016-2020, le Programme Cadre d'Appui à la Consolidation de la Paix, etc.), les outils programmatiques du PNUD (le CPD 2017-2020 et le Plan stratégique 2018-2021), le Cadre Programmatique Unique des Nations Unies pour l'Assistance au Développement (CPU) 2017-2020, et les Objectifs de Développement Durable.

Cohérence

Le projet Post-DDR a été conçu et mis en œuvre selon une approche basée sur l'étroite collaboration entre les différents acteurs concernés notamment les acteurs institutionnels (Direction Nationale de la Solidarité du Ministère de la Solidarité et de la Lutte contre la Pauvreté, Secrétariat du Conseil National de Sécurité-S-CNS, Commission Nationale de lutte contre la prolifération et la circulation illicite des Armes Légères et de Petit Calibre-ComNat-ALPC, Office National de la Protection Civile-ONPC...) et/ou entre ceux-ci et d'autres acteurs nationaux, régionaux et locaux (ex : Le S-CNS a tenu régulièrement des rencontres trimestrielles avec les 5 institutions nationales engagées dans le processus RSS notamment la CCSR, l'OSCN, la ComNat-ALPC, le CNDH-CI et la ComNat-ALPC dans la mise en œuvre des réformes qui relèvent directement d'elles) en vue de la création d'une synergie d'action et des conditions d'une meilleure appropriation. De plus, la conclusion de partenariats entre le PNUD et différents acteurs nationaux, régionaux et locaux pour la mise en œuvre des activités sur le terrain a permis de créer les conditions d'une synergie entre eux.

En outre, le projet Post-DDR est en parfaite cohérence avec d'autres projets PBF antérieurs ou en cours d'exécution en Côte d'Ivoire et plus singulièrement les projets PACoP (Programme d'Appui à la Consolidation de la Paix). Mieux, il s'est appuyé sur les leçons tirées de l'élaboration et de la mise en œuvre des projets PACoP antérieurs et s'est « approprié » les instruments de dialogue préventif et

sécuritaire que sont les CCM et CDS adossés à des projets antérieurs du S-CNS, et appuyés par le PNUD. Les CCM et CDS ont joué un rôle décisif dans la mise en œuvre du projet.

Efficacité

Malgré le contexte post-conflit particulièrement difficile et la pandémie du Covid-19 de ces deux dernières années, le projet Post-DDR a bien rempli son mandat. Environ 85% des résultats attendus de sa mise en œuvre ont été entièrement ou très largement atteints, et de nombreuses réalisations sont à son actif. Parmi les réalisations phares, on peut citer : la mise en place 34 CCM ; le renforcement des capacités techniques 55 CCM en réalisation de diagnostic socio-sécuritaire et de 27 d'entre elles avec du matériel de sonorisation, des chaises, des bâches, des ordinateurs portables et des kits Covid ; la construction d'infrastructures de rapprochement communautaire autour de 5 Centres de Secours d'Urgence (CSU) ; le développement de 20 projets à impact rapide identifiés lors des dialogues intercommunautaires (châteaux d'eau, foyers des jeunes, salles de classe...) ; la collecte et la sécurisation de 1044 ALPC détenues illicitement ; la formation et la réintégration de 800 ex-combattants dans les corps de métiers de Sapeurs-pompiers civils, Gardes pénitentiaires et Eaux et forêts ; etc.

La crise liée à la pandémie du Covid-19 a eu un impact sur la mise en œuvre du projet. Avec les mesures de distanciation et l'interdiction des rassemblements de plus de 50 personnes, les activités des dialogues intercommunautaires ont été impactées car elles mobilisaient plus de 200 personnes. L'isolement de la ville d'Abidjan a freiné la mobilité des membres de l'Equipe de gestion du projet (EGP) vers l'intérieur du pays. Pour faire face à cette situation, l'EGP a dû démultiplier le nombre de rencontres et réunions présentiels pour respecter l'interdiction des rassemblements de plus de 50 personnes ; suspendre, annuler ou reporter certaines activités (suivi des interventions sur le terrain, dialogues intercommunautaires, ateliers et autres sessions de formation, formation et la mise en place des comités de gestion des initiatives de rapprochement communautaire...) ; privilégier le télétravail ; etc.

Mais d'autres facteurs ont fortement contribué à la réussite des interventions du projet : l'adhésion des autorités administratives, des premiers responsables des conseils régionaux et des Maires aux objectifs du projet ; l'implication effective des acteurs concernés y compris les communautés locales, les femmes et les jeunes dans la mise en œuvre du projet et les synergies d'actions entre eux ; la connaissance de l'approche communautaire de l'agence d'exécution (PNUD) ; le fait d'avoir revu le cadre logique du projet en fonction des recommandations du Secrétariat du Conseil National de Sécurité, etc.

Efficiences

Le montant total des fonds effectivement mobilisés s'élève à 2,650,000 USD et le taux d'exécution financière, à environ 87% au 31 décembre 2020.

Les charges du personnel ont représenté une part relativement modeste du montant total des dépenses du projet (soit environ 11% au 30 novembre 2020). A cet égard, si on tient compte de la norme de « pratiques optimales » internationales, à savoir un taux de frais de gestion de 10-15%, on peut conclure que l'exécution du budget du projet Post-DDR a tenu compte de ce seuil standard.

En 2018, 2019 et 2020, les taux de réalisation physique du projet étaient respectivement de 55%, 80% et 85% et les taux de réalisation financière de 45%, 71.5% et 87%. L'indice d'efficacité du projet (le rapport entre le taux de réalisation physique et le taux de réalisation financière) étaient par conséquent de 1.20 en 2018, 1.12 en 2019 et 0.98 en 2020.

Trois facteurs ont impacté positivement l'efficacité du projet : le fort engagement financier du PBF, qui a permis au projet de bénéficier de deux extensions budgétaires de 750,000 USD et 400,000 USD ; la réallocation des fonds aux activités qui n'ont pas été réalisées à d'autres activités ; et la gestion des ressources du projet selon les standards de gestion du PNUD.

Impact

Les effets/impacts du projet Post-DDR sur la cohésion sociale sont perceptibles. Les ateliers de dialogues socio-sécuritaires organisés dans les zones d'intervention du projet se sont révélés être un cadre adapté

d'échanges entre les civils et les FDS, et les activités socio-culturelles et sportives réalisées dans le cadre de ces ateliers, un puissant outil de rapprochement entre civils et FDS. Par ailleurs, l'appui du projet aux CSU d'Agboville, Divo, Guiglo, Séguéla et Boundiali a permis de renforcer leur capacité opérationnelle, d'améliorer la qualité des services offerts aux populations et, in fine, de rétablir la confiance aux sapeurs-pompiers civils (les populations ont compris l'important rôle des sapeurs-pompiers civils et leur apportent un appui en devenant volontaires ; 80 citoyens sauveteurs ont été dénombrés). La construction ou la réhabilitation des terrains omnisport des CSU a aussi eu pour effet l'amélioration progressive des relations entre les jeunes et les sapeurs-pompiers (les terrains omnisports sont un cadre de brassage entre les groupes socio-professionnels et entre les jeunes et les sapeurs-pompiers), tandis que la construction des clôtures a permis de sécuriser les CSU et les équipements, d'améliorer les conditions de travail des sapeurs-pompiers.

Autres effets directs des dialogues socio-sécuritaires : la forte implication des CCM créées et/ou équipées par le projet dans la médiation et la résolution des conflits socio-sécuritaires ou intercommunautaires, la restauration de la confiance entre les FDS et les populations civiles, la contribution à l'analyse situationnelle de la sécurité dans leurs localités respectives, la sensibilisation des populations sur les problématiques sécuritaires (le vivre ensemble, l'importance de la résolution pacifique des conflits, l'importance d'une campagne électorale apaisée...) contribuant ainsi au renforcement de la cohésion sociale et au vivre-ensemble en Côte d'Ivoire. Par exemple, en 2020, année électorale, où les discours de haine et de divisions ont refait surface, et où les FDS sont fortement sollicitées pour le maintien de l'ordre public et la gestion des foules, les CCM ont multiplié les activités civilo-militaires et de sensibilisation pour des élections apaisées sur le terrain. Autres exemples : l'implication du CCM de Korhogo dans la gestion d'un incident entre des agents de la Mairie et le groupement des sapeurs-pompiers militaires ou son implication dans la médiation initiée par les autorités locales dans le cadre de la mutinerie des militaires à Korhogo en mai 2017 ; le rétablissement des relations entre le village d'Attienkaha/préfecture de Katiola et le village voisin après l'incendie du village grâce à l'intervention du CCM de Bouaké ; la médiation d'un conflit intercommunautaire autochtones-allogènes dans le village de Gbonné par le CCM de Man, etc.

L'organisation des dialogues intercommunautaires dans différentes localités comme Lakota, Bangolo et Zouan-Hounien et la participation de 600 personnes issues de toutes les couches de la population (chefs traditionnels et guides religieux, élus, cadres et chefs de services, femmes et jeunes) à ces dialogues a permis aux participants de diagnostiquer ensemble les problèmes qui menacent la cohésion sociale et surtout de proposer des solutions concrètes pour y remédier ; l'organisation d'autres dialogues communautaires à la suite des affrontements intercommunautaires enregistrés dans les localités de Daoukro, Bonoua et Divo suite aux tensions politiques liées à l'élection présidentielle du 31 octobre 2020 ont permis d'apaiser le climat social dans ces localités ; sans oublier la réussite de l'opération de désarmement communautaire (1044 ALPC qui circulaient illicitement ont été récupérées et sécurisées !), la formation et l'intégration de 800 ex-combattants dans les corps de métiers de Sapeurs-pompiers civils, Gardes pénitentiaires et Eaux et forêts (selon le rapport de progrès 2020 du projet, ils accomplissent leur service avec plus de professionnalisme respectant la déontologie du corps de métiers et ne s'invitent plus dans les revendications de leurs anciens camarades qui n'ont pas pu intégrer les corps de métiers comme les eaux et forêts, les gardes pénitentiaires et les sapeurs-pompiers civils) et la réalisation de 20 projets de rapprochement communautaire (la construction de châteaux d'eau, par exemple, contribue à réduire la pénibilité du travail pour les femmes/filles, la corvée d'eau étant essentiellement dévolue aux femmes/filles). Ces réalisations ont eu un impact positif sur la consolidation de la paix et la cohésion sociale dans les zones d'intervention du projet.

Durabilité

La question de la pérennité de la plupart des ouvrages réalisés et des matériels et équipements distribués dans le cadre du projet Post-DDR ne se pose pas, si bien entretenus. Ils ont une durée de vie moyenne de plus de 20 ans (cas des infrastructures physiques, du matériel roulant des CSU, des châteaux d'eau...) ou de plus de 5 ans (cas du matériel informatique et du matériel et mobilier de bureau). En outre, certains bénéficiaires ont anticipé le problème, soit en mettant sur pied un Comité de gestion des ouvrages et en faisant payer les utilisateurs une taxe pour couvrir les frais d'entretien et de réparation du matériel.

D'autres, comme par exemple le CSU d'Agboville, ont formé des agents pour assurer l'entretien du matériel roulant et autres équipements.

Dans les localités visitées, la majorité des CCM mis en place par le projet ont montré un niveau d'organisation et de fonctionnalité suffisant qui laisse penser qu'elles pourront perdurer après le projet. Leurs membres sont motivés et se sentent investis d'une mission au service de leurs communautés. On peut donc raisonnablement penser que ces structures continueront d'exister et de fonctionner après le projet. Outre cela, les CCM visitées élaborent des plans d'action annuels et, quand les subventions de l'Etat ne viennent pas ou sont débloquées en retard, elles s'organisent pour financer tout ou partie des activités programmées qui ne nécessitent pas de grands moyens financiers en comptant sur les contributions volontaires de leurs membres.

Enfin, les CCM ont obtenu leur reconnaissance auprès des pouvoirs publics. Mieux, elles bénéficient d'un appui financier de l'Etat par le truchement du S-CNS (L'Etat de Côte d'Ivoire à travers le S-CNS a en effet soutenu les activités des CCM à près de 200 millions de francs CFA, soit environ 345,000 USD). De plus, la pérennisation de ces structures fait l'objet de réflexions au niveau des certaines collectivités locales. Les autorités préfectorales et les présidents des conseils régionaux rencontrés sont disposés à continuer d'accompagner les CCM dans leur mission. La CCM d'Agboville, par exemple, bénéficie d'ores et déjà d'un appui financier du Conseil Général de l'Agnéby-Tiassa qui lui permet de prendre en charge les salaires du président du bureau et de ses collaborateurs.

Principales recommandations

Tableau 2 : Recommandations de l'évaluation

Recommandation	Adressée à :
Pertinence	
Dans un projet de même nature, privilégier l'approche inclusive et participative dans son élaboration et dans la mise en œuvre et le suivi des activités.	PBF PNUD
Dans un projet de même nature, s'assurer qu'un nombre significatif des produits attendus de la mise en œuvre du projet (au moins 25%) concernent explicitement les femmes, les jeunes et les populations vulnérables, et qu'une part significative du budget du projet (au moins 25%) soit consacrée aux activités dédiées à l'égalité des sexes, aux jeunes et aux droits humains.	PBF PNUD
Efficacité	
Suite aux visites des réalisations du projet, suivies de rencontres d'échanges avec les autorités locales et les bénéficiaires dans les 4 régions couvertes par le projet, l'équipe de consultants a constaté que dans certains cas les entrepreneurs éprouvent des difficultés pour achever les travaux et que les Divisions techniques du Conseil régional ou de la Mairie se trouvent démunies devant une telle situation, soit parce qu'elles n'ont pas été impliquées dans le choix de l'entrepreneur et/ou parce que l'entrepreneur est basé à Abidjan. Cette situation est attestée, entre autres, par les faits suivants : (i) l'achèvement de certains travaux prévus pour le CSU de Boundiali traîne depuis plus d'un an et la stratégie de sortie du projet ne prend malheureusement en compte ce besoin urgent ; (ii) la mauvaise qualité de certains ouvrages réalisés (c'est par exemple le cas de l'aire de jeux du Centre de secours d'urgence d'Agboville qui est inondée en cas de fortes pluies). Cela contribue à décrédibiliser quelque peu le PNUD aux yeux des autorités locales et des bénéficiaires. Au regard de ce qui précède, l'équipe de consultants recommande au PNUD de toujours associer les acteurs locaux (les conseils régionaux et les mairies et leurs divisions techniques, en particulier) ainsi que les services techniques de l'Etat notamment ceux de l'équipement, de l'hydraulique et du génie rural dans le choix des entrepreneurs, mais aussi dans la réalisation et le suivi des travaux ; et de privilégier, autant que possible, le recrutement d'entrepreneurs locaux.	PNUD
Dans un projet de même nature, et parce que les CCM font montre d'une certaine efficacité dans la prévention, la médiation et la résolution des conflits socio-sécuritaires et intercommunautaires, optimiser leur contribution à la consolidation de la paix et la cohésion sociale en prenant les dispositions idoines pour : i) renforcer l'environnement par une mise en œuvre effective de la décentralisation avec un transfert effectif des fonds couplé au transfert des compétences et une augmentation conséquente du budget alloué au fonctionnement des CCM ; ii) appuyer la création et le développement des CCM sur toute l'étendue du territoire national.	Gouvernement et S-CNS PBF PNUD
Impact	

<p>Dans un projet de même nature, prévoir financer des investissements et des activités à fort impact sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ La gouvernance de la sécurité des populations et la prévention et la gestion des conflits et violences ; i) renforcement des capacités des structures nationales en charge de conduire et de coordonner les interventions de Post-DDR, du désarmement communautaire et de la RSS ; ii) organisation de dialogues intercommunautaires ; iii) création et développement des CCM. ✓ L'amélioration des relations entre les populations et les FDS : i) renforcement des capacités des centres de secours d'urgence sans oublier les commissariats de police et des brigades de gendarmerie ; ii) formation des FDS sur la protection des droits humains ; ii) organisation de rencontres d'échanges périodiques entre les FDS et les représentants des populations. 	<p>PBF PNUD</p>
Durabilité	
<p>L'engouement créé par l'appui du projet à la redynamisation de la cohésion sociale et la reconstruction de l'altérité dans les différentes régions visitées est symptomatique de la volonté des hommes, femmes et jeunes de vivre en paix et en harmonie sociale en vue d'asseoir un développement économique et sociale durable. Mais, comme indiqué dans l'analyse des données recueillies sur le terrain, cette volonté pourtant bien réelle risque de se heurter à des considérations d'ordre socio-politiques défavorables à l'esprit de pérennisation des acquis du projet. Les populations, par la voix des leaders communautaires rencontrés, appellent de tous leurs vœux, la reconduction ou le relancement de projets similaires. Il est donc prioritaire de reconduire le projet ou de lancer un nouveau projet de même nature, notamment le projet de dialogue communautaire.</p>	<p>Gouvernement PBF, PNUD</p>
<p>Etant donné que l'instabilité (affectation) des membres des CCM, notamment les FDS et le personnel de l'administration handicape son fonctionnement, il serait judicieux de favoriser le réseautage des membres des CCM au niveau national de tel sorte que si un membre de CCM est affecté dans une autre localité, il continue d'être membre du CCM de cette localité.</p>	<p>Gouvernement PNUD</p>
<p>Dans un projet de même nature, mener des actions de plaidoyer auprès de l'Etat pour que le Ministère de la Cohésion Sociale affecte des ressources au fonctionnement des CCM.</p>	<p>PNUD</p>

INTRODUCTION

0.1. PRESENTATION DU CONTEXTE ET DU PROJET

0.1.1. Contexte du projet

La décennie de conflit militaro-politique, de violences et de violations des droits humains en Côte d'Ivoire a constitué une menace réelle pour la paix et la stabilité du pays, car elle a, entre autres, ébranlé le tissu social et entamé les gains du pays en matière de développement, favorisé l'augmentation drastique de l'insécurité et réduit considérablement la confiance entre les populations et les Forces de Défense et de Sécurité (FDS).

Diverses initiatives ont été lancées par le Gouvernement ivoirien et la communauté internationale (Nations Unies, Union Africaine, Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest, etc.) pour consolider la paix et la stabilité dans le pays, condition sine qua non d'une croissance et d'un développement économique et social durable. Résultat, la situation sécuritaire s'est nettement améliorée, avec un indice de sécurité qui est passé de 3,8 en 2011¹ à 1 en 2019². L'organisation de l'élection présidentielle d'octobre 2015 s'est déroulée dans un climat apaisé. Les élections législatives de décembre 2016, qui ont enregistré la participation de l'opposition, se sont aussi tenues dans un environnement apaisé. Le pays s'est doté en 2016 de nouveaux cadres d'intervention pour piloter les actions de solidarité, de cohésion sociale et d'assistance aux victimes et consolider le processus de réconciliation nationale en cours. Malgré ces avancées, la Côte d'Ivoire continue de faire face à des défis majeurs qui, s'ils ne sont pas adressés, pourraient avoir un impact sur le redressement économique du pays amorcé depuis 2012 avec une croissance forte et soutenue de plus de 8%, ainsi que sur les acquis en matière de consolidation de la paix. Il s'agit entre autres du renforcement de la gouvernance sécuritaire et de la consolidation de la cohésion sociale³.

Cependant, les initiatives lancées par le Gouvernement ivoirien et la communauté internationale n'ont pas réussi à mettre totalement fin à l'insécurité et à la spirale des violences et des violations des droits humains, ni favoriser une véritable réconciliation nationale. Les mouvements de revendications militaires à répétition ainsi que l'attaque de N'Dotré en avril 2021, de postes de police et de gendarmerie, de l'école nationale de police enregistrés cette année, pour ne prendre que ces exemples, en sont la preuve. Autant dire que le besoin existe de poursuivre les efforts en matière d'amélioration de l'environnement sécuritaire et de pérennisation des acquis en matière de cohésion sociale et de protection des droits humains et, plus concrètement, de consolider les acquis du DDR (Désarmement, Démobilisation et Réintégration) et du dialogue socio-sécuritaire et de poursuivre le processus RSS (Réforme du Secteur de la Sécurité) et, partant, de renforcer les capacités des structures nationales en charge de conduire et de coordonner les interventions de Post-DDR, du désarmement communautaire et de la RSS pour une meilleure gouvernance sécuritaire.

C'est dans ce contexte que le PNUD, en collaboration avec le Gouvernement ivoirien, a conçu et lancé le « Projet d'appui à la consolidation du désarmement communautaire, de la réintégration des ex-combattants et de la RSS en Côte d'Ivoire » ou projet Post-DDR. Ce projet s'inscrit dans le cadre global du Programme d'Appui à la Consolidation de la Paix (PACoP) de l'équipe Pays des Nations Unies dans

¹. Source : Document de projet.

². Ministère de la Sécurité.

³. Source : Prodoc

sa composante relative à la consolidation des acquis de la sécurité et dans la dynamique du retrait définitif de l'Opération des Nations Unies pour le maintien de la paix en Côte d'Ivoire (ONUCI).

0.1.2. Le projet Post-DDR

Financé par le Fonds de Consolidation de la Paix (PBF) pour un montant total de 2,650,000 USD⁴, le projet Post-DDR a démarré le 15 décembre 2017 pour une période de 18 mois. Toutefois, cette durée d'exécution initiale a été prolongée de 25 mois, portant la période de fin d'exécution au 30 juin 2021. La durée totale du projet est par conséquent de 43 mois. Le projet Post-DDR est exécuté par le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD). Son objectif est de prévenir la violence armée et à renforcer la confiance entre les populations et les forces de défense et de sécurité, à travers la réintégration socioprofessionnelle des ex-combattants, le dialogue socio-sécuritaire, les dialogues intercommunautaires et la promotion du contrôle démocratique. Deux objectifs spécifiques sont attendus de la mise en œuvre du projet Post-DDR :

- **Résultat 1** : Les institutions nationales en charge du Post-DDR, du désarmement communautaire et de la RSS mettent en œuvre des actions conjointes pour une gouvernance plus cohérente et efficiente garantissant la sécurité des populations avec une participation renforcée des organisations de la société civile
- **Résultat 2** : Les populations vivent dans un environnement sécuritaire et social apaisé où la confiance aux FDS est rétablie, les ALPC détenues illicitement sont sécurisées, les ex-combattants sont réintégrés de façon durable et les droits humains sont connus.

Le projet Post-DDR a une couverture nationale avec des interventions ciblées dans les zones sensibles du Centre (Bouaké), du Nord (Korhogo), de l'Ouest (Man, Duékoué) et du District d'Abidjan. Les bénéficiaires directs du projet sont : les institutions nationales en charge de conduire et de coordonner les interventions de Post-DDR, du désarmement communautaire et de la RSS (le Secrétariat du Conseil National de Sécurité-S-CNS), la Commission Nationale de lutte contre la prolifération et la circulation illicite des Armes Légères et de Petit Calibre-ComNat-ALPC, l'Office National de la Protection Civile-ONPC), le Conseil National des Droits de l'Homme-CNDH, la Cellule de Coordination, de Suivi et de Réinsertion-CCSR), les communautés locales, les FDS, les CDS & CCM, les ex-combattants, les groupements des jeunes, les associations/groupements des femmes, etc.

La mise en œuvre du projet Post-DDR a nécessité la collaboration avec les ministères sectoriels concernés notamment le Ministère du Plan et du Développement (MPD) et le Ministère de la Solidarité et de la Lutte contre la Pauvreté (MSLCP) et les institutions étatiques telles que le S-CNS, la ComNat-ALPC, l'ONPC, le CNDH et la CCSR ; sans oublier les organisations de la société civile (OSC) partenaires de mise en œuvre et les bénéficiaires directs du projet.

⁴. Le budget approuvé est de 7,500,000 \$US.

Tableau 3 : Principales parties prenantes et rôle au sein du projet

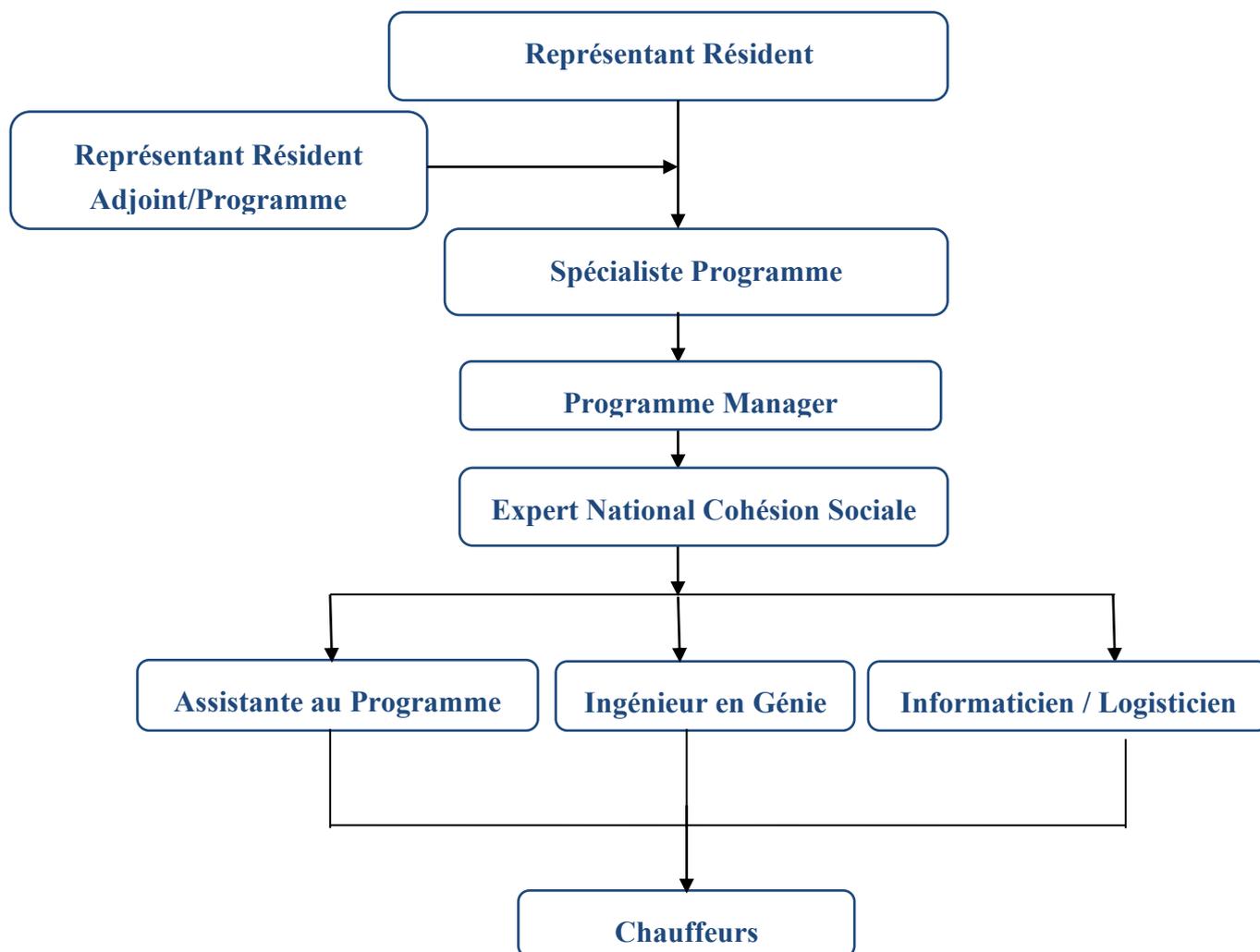
Parties prenantes	Description/missions/attributions	Rôle au sein du projet
Ministère du Plan et du Développement (MPD)	Exécuter et suivre la politique du Gouvernement en matière de planification et de programmation du développement.	Partenaire institutionnel du projet
Ministère de la Solidarité et de la Lutte contre la Pauvreté (MSLCP)	Mettre en œuvre et assurer le suivi de la politique du Gouvernement en matière de solidarité et de lutte contre la pauvreté.	Partenaire institutionnel du projet
Ministère d'Etat, Ministère de la Défense	Exécuter la politique de Défense et en particulier, de l'organisation, de la gestion, de la mise en condition d'emploi et de la mobilisation de l'ensemble des Forces Armées.	Partenaire institutionnel du projet
Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité	Mettre en œuvre et assurer le suivi de la politique du Gouvernement en matière d'administration du territoire et de sécurité publique.	Partenaire institutionnel du projet
Ministère du Plan et du Développement (MPD)	Mettre en œuvre et assurer le suivi de la politique du Gouvernement en matière de planification et de programmation du développement.	Partenaire institutionnel du projet
Ministère de la Solidarité et la Lutte contre la Pauvreté (MSLCP)	Mettre en œuvre et assurer le suivi de la politique du Gouvernement en matière de solidarité et de lutte contre la pauvreté.	Partenaire institutionnel du projet
Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural	Mettre en œuvre et assurer le suivi la politique agricole, foncière et alimentaire.	Partenaire institutionnel du projet
Secrétariat du Conseil National de Sécurité (S-CNS)	Mettre en œuvre des décisions du Conseil National de Sécurité (CNS). Ce dernier fixe les priorités pour la politique de renseignement et de sécurité.	Partenaire institutionnel du projet
Commission Nationale de lutte contre la prolifération et la circulation illicite des Armes Légères et de Petit Calibre (ComNat-ALPC)	Assister le Gouvernement dans la conception et la mise en œuvre de la politique nationale de lutte contre les ALPC, émettre des avis et faire des suggestions ou propositions au Gouvernement en vue de favoriser toute action concourant à la lutte contre la prolifération des ALPC, etc.	Partenaire institutionnel du projet
Office National de la Protection Civile (ONPC)	Chargée, entre autres, de la mise en œuvre de la politique définie par le Gouvernement en matière de protection civile, l'application de la réglementation en matière de protection civile, la formation en matière de protection civile, la prévention des risques civils...	Partenaire institutionnel du projet
Cellule de Coordination, de Suivi et de Réinsertion (CCSR)	Mettre en œuvre un projet national en vue de combattre le phénomène des enfants en conflit avec la loi partout en Côte d'Ivoire. Procéder à la resocialisation et à la réinsertion socio-éducative et professionnelle des enfants en conflit avec la loi.	Partenaire institutionnel du projet
Conseil National des Droits de l'Homme (CNDH)	Promouvoir, protéger et défendre les droits de l'Homme	Partenaire institutionnel du projet
Bureau du Coordonnateur Résident (BCR)	Maximiser, de manière coordonnée, le travail des Nations Unies pour que le système puisse apporter une réponse collective, cohérente et intégrée aux priorités et aux besoins nationaux, dans le cadre des ODD et des autres engagements internationaux.	Coordination des projets PBF, y compris le projet Post-DDR
PNUD Côte d'Ivoire	Appuyer le Gouvernement de Côte d'Ivoire à élaborer ses stratégies et politiques nationales de développement ; mobiliser le gouvernement, la société civile, le secteur privé, les PTF et les agences du SNU pour mettre en œuvre ces stratégies et politiques, etc.	Exécution du projet.
Organisations de la société civile		Partenaires techniques d'exécution
Ex-combattants, CCM, CDS, FDS, professionnels des médias...		Bénéficiaires directs du projet

Source : Tableau établi sur la base du Prodoc et des informations disponibles sur les sites Web des parties prenantes

Le projet a pour organe de décision le Comité de Pilotage du Projet (Copil). Composé des représentants des principales parties prenantes, à savoir le PNUD, le MPD, le MSLCP, l'ONPC, la ComNat ALPC et le

CNDH, le Copil est chargé de la coordination technique du projet, l'adoption et l'actualisation du PTA, et l'approbation des propositions techniques visant l'amélioration des performances. Il existe aussi un Comité Technique d'Experts (composé d'experts issus des agences du SNU et du gouvernement) dont la mission est, entre autres, d'analyser et approuver techniquement les propositions de programmes/projets avant leur soumission au Copil et faire le suivi technique des programmes et projets. Il y a enfin l'Equipe de Gestion du Projet (EGP) chargée de la mise en œuvre quotidienne des activités du projet.

Organigramme du projet Post-DDR⁵



0.2. OBJECTIFS ET PORTEE DE L'EVALUATION

0.2.1. Objectifs de l'évaluation

✓ *Objectif global*

L'objectif général de l'évaluation est d'apprécier les performances du Projet d'appui à la consolidation du désarmement communautaire, de la réintégration des ex-combattants et de la RSS en Côte d'Ivoire à travers les résultats obtenus dans le cadre de la consolidation de la paix en s'attachant plus particulièrement à la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la cohérence et la durabilité des résultats du projet.

⁵. Organigramme commun à tous les projets PBF

✓ *Objectifs spécifiques*

- Apprécier le fonctionnement et le niveau de performance du projet par rapport aux objectifs qualitatifs et quantitatifs initialement prévus ;
- Apprécier la conformité des interventions du projet en rapport avec les attentes des bénéficiaires ciblés ;
- Apprécier les changements attribuables aux interventions du projet ;
- Mesurer les progrès constatés dans la réintégration des ex-combattants ainsi que l'environnement social et socio-sécuritaire ;
- Constater l'utilisation des fonds décaissés en rapport avec les besoins initialement identifiés ;
- Identifier les contraintes liées à la mise en œuvre du projet ;
- Tirer les enseignements généraux de ce projet qui seront utiles au Système des Nations Unies (SNU) et au Gouvernement pour de futurs programmes dans le même domaine ;
- Déterminer, au vu du marqueur genre 2 attribué, si le projet a effectivement encouragé l'égalité entre les sexes de façon considérable et cohérente, si le budget dédié à l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes (40%) a été effectivement dépensé de manière efficace, en veillant à ce que les femmes bénéficient du projet et reflétant leurs préoccupations et intérêts ;
- Identifier les facteurs de succès et défis du projet (programmation et gestion du projet) ; sur cette base, formuler des leçons apprises, des recommandations visant à consolider les acquis du projet mais aussi des recommandations sur les procédures de planification et mise en œuvre des projets potentiels futurs qui vont financer ce type d'intervention.

0.2.2. Portée de l'évaluation

L'évaluation porte sur les activités mises en œuvre dans le cadre du projet Post-DDR, et sur la période allant du lancement du projet (1^{er} novembre 2017) à la date de l'évaluation. Elle couvre au niveau spatial, les zones ciblées, notamment les zones sensibles du Centre (Bouaké), du Nord (Korhogo) l'Ouest (Man, Duékoué) et du District d'Abidjan.

0.3. METHODOLOGIE D'EVALUATION

La méthodologie utilisée est composée de trois éléments clés : une matrice d'évaluation, les stratégies d'échantillonnage et les différents outils et techniques de collecte des données.

0.3.1. Matrice d'évaluation

La matrice d'évaluation emprunte aux éléments fournis dans le mandat en accord avec les critères les 6 critères standards d'évaluation de l'OCDE/CAD (la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité des résultats du projet (pour plus détails, voir Annexe 2).

0.3.2. Stratégie d'échantillonnage

Le cadre de l'évaluation est largement basé sur les bénéficiaires ciblés dans les différentes zones du programme à savoir Agboville, Divo, Guiglo, Séguéla, Boundiali, Bouaké, Abidjan, Man, Duékoué, Korhogo, Agnibilékrou, Katiola et Bondoukou. La nature de l'évaluation (approche mixte prépondérant qualitative) nous conduit à asseoir un sondage à deux degrés.

Le premier est relatif au choix des régions et le dernier, lié au taux de choix des sous-préfectures. Sur la base donc de l'approche qualitative mobilisé pour mener la présente d'évaluation et eu égard à la

proximité des réalités socio-culturelles, à la nature de la cohésion sociale et à l'accès géographique des régions, nous avons préféré retenir 3 grandes régions : régions du Centre, du Nord et de l'Ouest.

Le second degré correspond au choix des sous-préfectures. Rappelons que la présente évaluation est axée sur une approche qualitative à visé compréhensive. Dans cette approche, ce qui est important, c'est la qualité des informations et non la quantité. Ainsi, pour le choix des sous-préfectures nous optons pour un quota fixe. Ce taux est de l'ordre de 1 sous-préfecture par chef-lieu de région retenue. C'est-à-dire que dans chaque strate choisie (chef-lieu), l'on retient au 1^{er} degré l'agglomération (chef-lieu) et une (1) sous-préfecture environnante pour la collecte des données. En sus du chef-lieu de région ce sont au total 5 sous-préfectures qui seront tirés et utilisés pour la collecte des données.

Les sous-préfectures ont été sélectionnées sur la base de trois critères :

- Hétérogénéité socio-culturelle (les départements qui ne sont pas homogènes du point de vue pratique culturelle ont été retenus) ;
- Environnement sécuritaire ;
- Accessibilité géographique (Eu égard à la situation sécuritaire du moment, les sous-préfectures accessibles ont été retenues).

De tout ce qui précède, l'équipe de consultants s'est déployée dans les axes suivants :

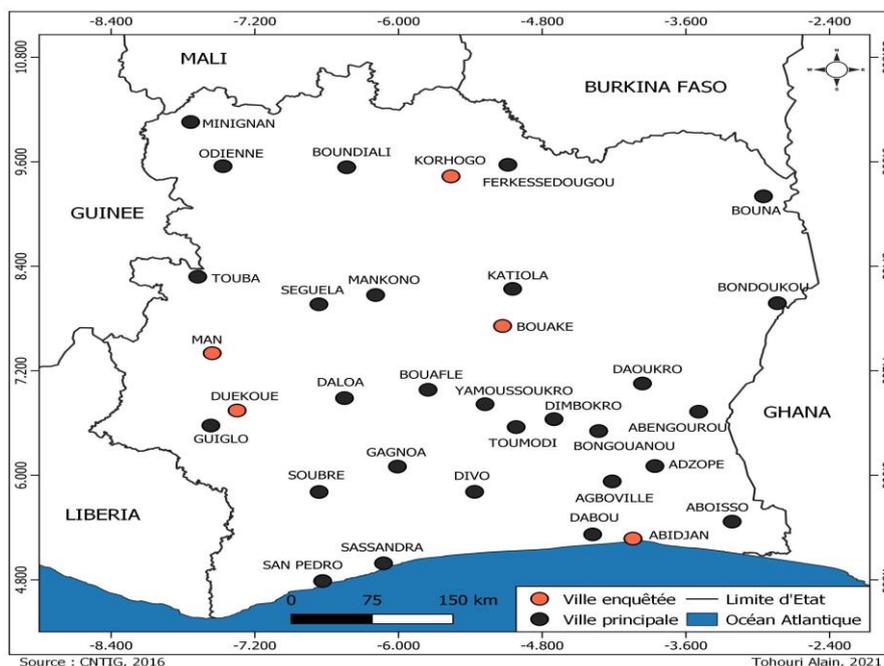
Axe 1 : Zone du Sud - Abidjan : Abidjan + Agboville ;

Axe 2 : Zone du Centre - Bouaké : Bouaké + Katiola + Dabakala ;

Axe 3 : Zone du Nord - Korhogo + Boundiali ;

Axe 4 : Zone de l'Ouest - Man/Duékoué + Guiglo.

Carte 1 : Les 5 limitations des zones objet de l'enquête



0.3.3. Outils et techniques de collecte des données

Les outils et techniques de collecte des données suivants ont été utilisés :

- ✓ **Analyse documentaire**

- Documents produits dans le cadre de la conception et la mise en œuvre du projet (Document de projet, théorie du changement et cadre de résultats, rapports de contrôle de la qualité du projet, plans de travail annuels, notes conceptuelles des activités, rapports trimestriels et annuels consolidés, rapport de suivi axé sur les résultats, résumés des réunions des comités techniques et de pilotage du projet, rapports de suivi technique/financier, rapports d'études et notamment les enquêtes de perception 2019 et 2020, etc.) ;
 - Documents des stratégies, politiques et projets/programmes nationaux : Plan National de Développement (PND) 2016-2020, Stratégie Nationale de Réconciliation et de Cohésion Sociale actualisée (SNRCS) 2016-2020, Programme Cadre d'Appui à la Consolidation de la Paix (PACoP) et Programme National de Réconciliation et Cohésion Sociale (PNRCS) 2016-2020 ;
 - Outils programmatiques du PNUD (Country Program Document 2017-2020 et Plan stratégique 2018-2021), CPU (Cadre Programmatique Unique) 2017-2020 et Objectifs de Développement Durable (ODD) ;
 - Rapports des partenaires d'exécution.
- ✓ **Entretiens semi-structurés avec les informateurs clés**

Des entretiens semi-structurés et réunions de travail ont été organisés dans les zones d'intervention du projet avec des informateurs clés : le Directeur de la Cohésion Nationale/Ministère de la Solidarité et de la Lutte Contre la Pauvreté (MSLCP), les responsables d'institutions nationales en charge du Post-DDR, du désarmement communautaire et de RSS (Secrétariat du Conseil National de Sécurité, Commission Nationale-ALPC et Office National de la Protection Civile), la Coordination des Nations Unies (Coordonnateur des projets PBF, Consultante en évaluation des projets PBF), le PNUD (Représentant Résident Adjoint/programme, Equipe du projet Post-DDR, Expert national en cohésion sociale), les services techniques décentralisés (solidarité, protection civile, jeunesse), les autorités administratives (Préfets, Sous-préfets, Maires...). Au total, 43 personnes ont été interviewées (voir tableau ci-après). Cela s'est fait au moyen de questionnaires d'entretiens semi-structurés (voir Annexe 6).

Tableau 4 : Informateurs clés rencontrés

Institution	Zone Sud (Abidjan, Agboville)	Zone Centre (Bouaké, Dabakala)	Zone Nord (Korhogo, Boundiali)	Région de l'Ouest (Man, Guiglo, Duékoué)	Total
Ministères sectoriels (Solidarité)	01	-	-	-	01
Coordination UN/PNUD/UGP	07	-	-	-	07
Institutions nationales (S-CNS, ONPC, ComNat-ALPC)	09	-	-	-	09
Services techniques décentralisés (Solidarité, Jeunesse, Protection Civile...)	06	01	04	04	15
Autorités administratives (Maires, Préfets...)	02	01	02	03	08
Autres (services techniques du Conseil régional/Mairie)	-	-	01	02	03
Total	25	02	07	09	43

Source : Auteurs

✓ **Focus groups**

Des focus groups ont été organisés dans les zones d'interventions du projet avec des bénéficiaires directs du projet, à savoir les communautés villageoises, les membres des CCM et les membres des groupements des jeunes. Au total, 111 personnes (93 hommes et 18 femmes) ont participé à ces focus

groups (voir tableau ci-après). Cela s'est fait au moyen de questionnaires d'entretiens collectifs (voir Annexe 6).

Tableau 5 : Focus groups

Zone	Préfecture/Sous-préfecture/Commune/Village	Focus Groups	Participants		
			Hommes	Femmes	Total
Zone Sud	Membres du CCM d'Agboville	01	07	01	08
	Membres du CCM de Bouaké	01	08	01	09
Zone Centre	Communauté villageoise d'Attienkaha, Préfecture de Katiola	01	22	10	32
	Acteurs locaux de Dabakala	01	11	03	14
Zone Nord	Membres du CCM de Korhogo	01	16	02	18
	Jeunesse communale de Boundiali	01	14	00	14
Zone Ouest	Membres du CCM de Man	01	15	01	16
Total		07	93	18	111

Source : Auteurs

✓ Visites des réalisations du projet

Parallèlement, l'équipe d'évaluation a visité des infrastructures et équipements financés par le projet :

- Les châteaux d'eau du village d'Attienkaha dans la région du Hambol (Katiola) et du foyer des jeunes de Boundiali dans la région de la Bagoué ;
- Le bâtiment de 3 classes construit et équipé par le projet au profit du Lycée Moderne de Dabakala dans la région du Hambol et l'aire de jeux du Centre de secours d'urgence de Boundiali dans la région de la Bagoué ;
- Le matériel roulant et autres équipements des centres de secours d'urgence : i) Préfecture d'Agboville dans la région d'Agnéby-Tiassa ; ii) Préfecture de Boundiali dans la région de la Bagoué ; et iii) Préfecture de Guiglo dans la région du Cavally.
- Les vestiaires et toilettes construits à la piscine municipale de Guiglo dans la région du Cavally ;
- Les foyers des jeunes de Gbonné (Région du Tonkpi) et de Boundiali (Région de la Bogue).

Au cours de ces visites, l'équipe de consultants a pu échanger avec les autorités locales (Maires ou leurs adjoints) et les Chefs des services techniques du Conseil régional ou de la Mairie ainsi que les bénéficiaires sur l'importance et la qualité des réalisations projet et sur leur appréhension de l'impact de ces réalisations.

0.3.4. Méthodes d'analyse des données

La documentation recueillie a été systématiquement analysée en utilisant une grille d'évaluation constituée par la matrice d'évaluation et donc des réponses détaillées aux questions et sous-questions d'évaluation élaborées par l'équipe d'évaluation lors de la phase de démarrage.

Les données issues des entretiens individuels avec les informateurs clés aux niveaux national, régional et local ont été traitées et analysées en recourant à la technique de l'analyse factorielle exploratoire. Sans entrer dans les détails, disons que des informations collectées, l'équipe d'évaluation a retenu les aspects des réponses les plus importants aux yeux des personnes interviewées.

Les données issues des focus groups avec les bénéficiaires ont été analysées en recourant à l'analyse de contenu. Pour chacun des thèmes abordés, les propos tenus par les participants ont été transcrits dans un carnet, puis harmonisés et coulés dans une feuille Excel. Ensuite, les propos tenus par les participants ainsi rangés séparément pour chacun des thèmes abordés ont été soumis à une « analyse verticale ». Pour

résumer, disons que pour chaque thème, les propos tenus par les participants ont été synthétisés en fonction de deux critères : n'a été considérée comme phrase et/ou réponse importante que celle qui aura été mentionnée par deux participants au moins ou qui se répètera plus d'une fois dans deux focus groups différents. Enfin, ces deux critères ont été opérationnalisés en résumant les propos des participants en fonction de leur fréquence d'apparition.

0.4. GRANDES ETAPES DE L'EVALUATION

La mission a comporté trois étapes :

- ✓ **Préparation** (16/06 - 05/07/2021) : analyse des documents produits dans le cadre de la conception et l'exécution du projet ainsi que des autres documents disponibles ; rédaction du draft du rapport de démarrage ; réunion de travail avec l'Equipe de Gestion du Projet-EGP (2/07/2021) et rédaction de la version finale du rapport de démarrage intégrant les commentaires et observations de l'EGP.
- ✓ **Visite sur le terrain et collecte des données** (5 - 23/07/2021) : entretiens individuels avec informateurs clés, focus groups avec bénéficiaires directs et visites de réalisations du projet ; et débriefing après la visite sur le terrain (23/07/2021).
- ✓ **Exploitation des données et analyse, rapportage** (23/07 - 31/07/2021) : Exploitation et analyse des données collectées lors de la préparation et la visite sur le terrain ; et rédaction des différents livrables.

0.5. LIMITES DE L'EVALUATION

Etant donné la contrainte de temps, il n'a pas été possible d'organiser les focus groups en nombre réduit pour respecter la distanciation physique. Par ailleurs, dans un contexte où les mesures barrières anti-Covid (distanciation physique, port de masque et hygiène des mains) ne sont pas respectées, il a été difficile d'imposer le port de masque de protection aux les bénéficiaires qui se portaient volontaires pour participer aux focus group. Le faire aurait suscité une perte d'adhésion de ceux-ci et réduit le nombre de participants aux focus groups. En revanche, les entretiens individuels avec les informateurs clés ont été organisés en respectant les mesures barrières anti-Covid.

Le rapport final de l'évaluation est composé des chapitres suivants :

- Le premier chapitre présente les résultats de l'évaluation de la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité des résultats du projet.
- Le second chapitre résume les principaux constats de l'évaluation ; tire les enseignements de la conception et l'exécution du projet ; identifie les bonnes pratiques susceptibles d'être capitalisées ; puis formule des recommandations sur les procédures de planification et mise en œuvre des projets potentiels futurs qui vont financer ce type d'intervention.

1

RESULTATS DE L'EVALUATION

Le présent chapitre présente les résultats de l'évaluation de la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact des interventions du projet Post-DDR et la durabilité des résultats engrangés. L'analyse repose sur les résultats de la revue documentaire et de l'exploitation des données quantitatives et qualitatives collectées sur le terrain dans les 4 zones ciblées : Zone du Sud (Abidjan et Agboville), Zone du Centre (Bouaké, Katiola et Dabakala), Zone du Nord (Korhogo et Boundiali) et zone Sud (Man, Duékoué et Guiglo).

1.1.Pertinence du projet

La pertinence d'ensemble du projet Post-DDR est appréciée à l'aide de critères tels que la pertinence de l'approche utilisée pour le concevoir et l'exécuter, la pertinence de la théorie du changement pour sa mise en œuvre, la pertinence du choix des zones d'intervention, la pertinence de l'approche, l'alignement du projet sur les priorités nationales et sur les outils programmatiques du PNUD, le CPU (Cadre Programmatique Unique) et les ODD (Objectifs de Développement Durable), la corrélation entre les principaux défis liés à la consolidation de la paix et la cohésion sociale en Côte d'Ivoire et les interventions du projet, la pertinence du cadre de résultats/cadre logique, et l'intégration du genre.

1.1.1.Conception et mise en œuvre du projet

Le projet Post-DDR a été élaboré selon un processus participatif qui a associé les différentes parties prenantes et acteurs clés concernés. Sans entrer dans les détails, disons que des missions conjointes de prospection ont été réalisées dans les localités choisies et des ateliers d'échanges et de validation ont été organisés dans les régions ciblées. Les bénéficiaires directs et les partenaires de mise en œuvre (institutions nationales, communautés villageoises, CCM, groupements des jeunes...) ainsi que les autorités administratives, régionales et communales ont été impliqués et, ceux que l'équipe de consultants a rencontrés, se disent satisfaits de leur participation à l'élaboration du projet. Les bénéficiaires directs du projet (communautés villageoises, CCM, groupements des jeunes...), eux, insistent pour dire que non seulement, ils ont été impliqués et sont satisfaits de leur participation.

Par ailleurs, de l'avis des acteurs rencontrés, le projet a été exécuté selon une approche collaborative et participative, le suivi du projet aussi. Ainsi par exemple, les ministères sectoriels (Solidarité et Lutte contre la Pauvreté, Plan et Développement) et leurs démembrés mais aussi les autres institutions étatiques susmentionnées, à savoir l'ONPC, la ComNat- ALPC et le S-CNS ont été impliqués dans l'élaboration des plans de travail annuels et dans le suivi des activités sur le terrain, tandis que la réalisation des projets d'infrastructures et d'équipement (châteaux d'eau, clôtures des CSU, foyers des jeunes, terrains omnisport, salles de classe, etc.) dans les localités⁶ a été confiée à des entreprises du secteur privé. Dans certains cas (construction de vestiaires et toilettes à la piscine municipale de Guiglo, aménagement des terrains omnisport des CSU...), le suivi des travaux a été assuré par les services techniques des Mairies et des Conseils Généraux.

Notons également que les administrations locales (préfectures et sous-préfectures), les collectivités territoriales (conseils régionaux et conseils municipaux) et les structures communautaires (CCM, CDS, OSC...) ont été associées à la réalisation des activités d'information, de sensibilisation ou de formation

⁶. Dabakala, Attienkaha (Katiola), Gnankoukoué (Lakota), Fresco, Agboville, Divo, Séguéla, Boundiali, Man, Guiglo, etc.

appuyées par le projet ; que les missions de prospection pour l'organisation d'un dialogue intercommunautaire et les journées de dialogue intercommunautaire ont été organisées respectivement par la Direction de la Cohésion Sociale du Ministère de la Solidarité et de la Lutte contre la Pauvreté⁷ et le S-CNS⁸ ; et que, par exemple, les actions de renforcement des capacités des membres du corps préfectoral en vue d'opérationnaliser les CDS et les CCM⁹ ont été portées par la Direction Générale de l'Administration Territoriale, toujours avec l'appui financier du projet.

Enfin, comme indiqué précédemment, un Comité de Pilotage du Projet composé des représentants des principales parties prenantes a été mis en place pour assurer la coordination technique du projet, adopter et actualiser plan de travail annuel, et approuver les propositions techniques visant l'amélioration des performances. Tout cela contribue à expliquer l'acceptabilité rapide du projet par les institutions et les populations bénéficiaires.

1.1.2. Pertinence de la théorie du changement pour la mise en œuvre du projet

La principale hypothèse de changement du projet Post-DDR, à savoir : « *Dans le contexte actuel de consolidation de la paix en Côte d'Ivoire caractérisé par un environnement socio-sécuritaire fragile avec les nouvelles menaces, les revendications répétées des FDS et des ex-combattants et attaques à mains armées, si les interventions des acteurs de la sécurité sont coordonnées et contribuent à accompagner les FDS dans leur mission républicaine, à engager durablement les ex-combattants dans des activités socio-économiques, à contrôler les ALPC et que la confiance entre elles-mêmes et entre elles et les populations est renforcée, alors les acquis en matière de sécurité et de cohésion sociale seront préservés et consolidés, ce qui contribuera à la paix et à la stabilité du pays* » est bonne. Cela est conforté par les résultats des entretiens que l'équipe de consultants a eus avec les différentes catégories d'acteurs concernés, les partenaires institutionnels du projet en particulier. Qu'il s'agisse de prévenir les conflits communautaires et les tensions qui mettent en mal le vivre-ensemble en sensibilisant, en distillant des messages de paix et de cohésion, et en promouvant des dialogues intercommunautaires au travers notamment des structures communautaires telles les CCM et les CDS ; de lutter contre l'insécurité en renforçant les capacités des FDS et/ou en contrôlant les ALPC ; de renforcer la confiance entre les populations et les FDS ; et de permettre à certains ex-combattants d'intégrer les services officiels en uniforme de l'Etat, disent les acteurs rencontrés, il est évident que la prise en compte de ces éléments est nécessaire à la consolidation de la paix et la cohésion sociale en Côte d'Ivoire en même temps qu'elle renforce la pertinence du projet Post-DDR.

1.1.3. Pertinence de l'approche

Le projet Post-DDR s'appuie sur l'analyse de la nature des causes des conflits communautaires et les dispositifs endogènes de prévention, de médiation et de résolution des conflits existants tant au niveau régional qu'au niveau local. Il se fonde également sur les résultats et les leçons de la mise en œuvre des projets PBF passés. Parmi ces projets, on peut citer : le projet « Appui à la planification, la coordination, au suivi et à l'évaluation de la mise en œuvre du Plan Prioritaire de consolidation de la Paix », le Projet d'appui à l'engagement soutenu des femmes dans la consolidation de la paix et la sécurité à l'Ouest de la Côte d'Ivoire », le projet de « Coopération transfrontalière entre la Côte d'Ivoire et le Libéria pour la paix durable et la cohésion sociale », le projet de « Renforcement de la participation des jeunes, des femmes et des communautés à la consolidation de la paix en Côte d'Ivoire », pour ne citer que ceux-ci.

7. Réalisées à Lakota, Bangolo et Zouan-Hounien.

8. Organisées à Bangolo et Zouan-Hounien avec pour but de consolider la paix et créer un environnement social apaisé.

9. Notamment ceux des localités situées sur l'axe Yamoussoukro-Bouaké-Korhogo.

Par ailleurs, le projet Post-DDR a été exécuté à travers une approche holistique. Tout d'abord, il fait de la gestion et de la prévention des conflits intercommunautaires la colonne vertébrale de ses interventions. Le projet Post-DDR s'inscrit de ce fait dans une stratégie générale qui vise la consolidation de la cohésion sociale. Aussi, ses interventions visent l'émergence des conditions propices à la cohabitation pacifique et à la promotion de la paix par une gestion communautaire réussie des conflits et des tensions intercommunautaires.

L'approche « communautaire » du projet Post-DDR place les populations locales comme actrices principales de la prévention et la résolution des conflits. Plus concrètement, elle consiste à appuyer les communautés et à soutenir les mécanismes alternatifs de résolution et de prévention des conflits, basés sur la conciliation et la médiation tels que les CCM et les CDS. Une telle approche apparaît comme adaptée à la situation des régions ciblées par le projet Post-DDR, compte tenu notamment des faiblesses structurelles de l'Etat central et des administrations régionales et locales, des carences de l'appareil judiciaire et du coût exorbitant des procédures juridictionnelles pour les populations.

En outre, l'objectif du projet Post-DDR n'était pas uniquement de contribuer à résoudre et à prévenir les conflits au travers des dialogues socio-sécuritaires, mais aussi de contribuer à la resocialisation des ex-combattants et l'amélioration des relations entre les populations et les FDS au travers le renforcement de leurs capacités, celles de l'ONPC et ses centres de secours d'urgence en particulier. La prise en compte de cet objectif apparaît dans le projet Post-DDR comme une véritable plus-value.

Enfin, les interventions qui ont été développées par le projet Post-DDR comportaient d'autres composantes comme la construction d'infrastructures socio-économiques (clôture des CSU, terrains omnisport, réhabilitation et équipement de foyers de jeunes, construction de châteaux d'eau, construction de salles de classes, etc.).

1.1.4. Pertinence du choix des zones d'intervention

Les zones d'intervention du projet Post-DDR (le District d'Abidjan et les régions du Centre, du Nord et de l'Ouest) ont été identifiées à travers une démarche participative. De plus, elles remplissaient les conditions d'une bonne exécution du projet. Tout d'abord, Abidjan, la capitale économique, et Bouaké, deuxième ville du pays et capitale de la région du Centre a été ont été l'épicentre des violences post-électorales et des violations des droits de l'homme. Par ailleurs, ces deux villes et, dans une moindre mesure Yamoussoukro la capitale politique, ont connu des mouvements de revendications militaires à répétition. Plus récemment, la ville d'Abidjan a connu des attaques de casernes, de postes de police et de gendarmerie, de l'école nationale de police. Ces événements constituent des menaces à la paix, à la sécurité et à la stabilité. Ajoutons que les régions du Nord et de l'Ouest ont également été durement affectées par la crise post-électorale et ses effets induits : conflits, violences et violations des droits de l'homme.

Ensuite, le choix des régions d'intervention du projet Post-DDR se justifie par la difficile cohabitation intercommunautaire dans ces régions. A ce propos, pour la seule année 2020, la Direction de la Solidarité Nationale du Ministère de la Solidarité et de la Lutte contre la Pauvreté a recensé 127 conflits (conflits fonciers, conflits liés à la chefferie, conflits éleveurs/agriculteurs, conflits religieux...). Près de $\frac{3}{4}$ de ces conflits l'ont été dans le District d'Abidjan et les préfectures environnantes ainsi que dans les régions du Centre, du Nord et de l'Ouest et donc dans les régions d'intervention du projet Post-DDR.

Enfin, il y a la difficile relation entre population et FDS notamment les sapeurs-pompiers de certaines villes (Agboville, Boundiali, Guiglo, etc.) parce que sous-équipés.

1.1.5. Adéquation des activités du projet avec les besoins des bénéficiaires

De façon générale, les activités du projet sont en adéquation avec les besoins identifiés au sein des communautés et transcrits dans le Document de projet, à savoir : (i) le renforcement des capacités des structures nationales en charge de conduire et de coordonner les interventions de Post DDR, du désarmement communautaire et de la RSS ; (ii) l'amélioration de la connaissance des populations en particulier les femmes de leurs droits fondamentaux et les mécanismes de saisine des institutions ; (iii) le renforcement du dialogue entre les populations et les FDS ; et (iv) la pérennisation des acquis du DDR et la réintégration des ex-combattants démobilisés et des communautés d'accueil/installation y compris les déposants volontaires d'ALPC.

Tableau 6 : Adéquation des activités du projet avec les besoins des bénéficiaires

Résultats du projet	Besoins des bénéficiaires (institutions et populations)	Activités principales du projet
Résultat 1 : Les institutions nationales en charge du Post-DDR, du désarmement communautaire et de la RSS mettent en œuvre des actions conjointes pour une gouvernance plus cohérente et efficace garantissant la sécurité des populations.	Renforcement des capacités (structures nationales en charge de conduire et de coordonner les interventions de Post-DDR, du désarmement communautaire et de la RSS).	<ul style="list-style-type: none"> • Faire un mapping et une analyse des capacités des institutions du Post-DDR et la cohésion sociale et renforcer leurs capacités ; • Appuyer la mise en œuvre du plan de renforcement des capacités du contrôle externe du secteur de la sécurité.
	Meilleure connaissance des droits fondamentaux et des mécanismes de saisine des institutions (populations en particulier les femmes).	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcer les capacités des acteurs locaux sur les droits humains, les techniques d'investigation, le monitoring de la situation des droits humains ; • Renforcer les capacités du mécanisme conjoint CNDH-CI/FACI dans le cadre de la promotion et du respect des droits humains au sein de l'armée ; • Sensibiliser les populations en particulier les femmes, les jeunes et les FDS sur leurs droits et libertés fondamentales et conduire des campagnes.
Résultat 2 : Les populations vivent dans un environnement sécuritaire et social apaisé où la confiance aux FDS est rétablie, les ALPC détenues illicitement sont sécurisées, les ex-combattants sont réintégrés de façon durable et les droits humains sont connus.	Renforcement du dialogue civilo-militaire (populations et FDS).	<ul style="list-style-type: none"> • Redynamiser et mettre en place des CCM ; • Conduire des activités de dialogue socio-sécuritaire ; • Développer des activités à impact rapide à travers des activités civilo-militaires.
	Pérennisation des acquis du DDR et réintégration socio-économique des ex-combattants démobilisés et des communautés d'accueil/installation y compris les déposants volontaires d'ALPC (Ex-combattants, communautés d'accueil/installation, déposants volontaires d'ALPC...)	<ul style="list-style-type: none"> • Faire un mapping des projets de réintégration à renforcer et réaliser une étude d'opportunités dans les zones d'interventions ; • Initier des formations liées à la mise en œuvre et la gestion des activités des bénéficiaires ; • Appuyer la réalisation de projets de réintégration dans les secteurs porteurs au profit de 800 ex-combattants et les opérations de collecte d'ALPC ; • Initier des activités de réponses au profit des déposants volontaires et des communautés.

Source : Tableau établi sur la base du Prodoc

Les interventions du projet, elles, sont centrées sur : i) la consolidation de la cohésion sociale à travers, entre autres, le renforcement des institutions nationales en charge de conduire et de coordonner les interventions de Post-DDR, du désarmement communautaire et de la RSS, la formation des communautés et l'appui aux structures communautaires de prévention, de médiation et de résolution des conflits ; ii) le rétablissement du lien entre population et FDS ; iii) et l'intégration des ex-combattants.

Cependant, les membres de la communauté villageoise d'Attienkaha (Sous-préfecture de Katiola, Région du Centre), du groupement des jeunes de la commune de Boundiali (Région du Nord) et des CCM (CCM d'Agboville, Bouaké, Korhogo et Man) ainsi les acteurs locaux (représentants des groupements de femmes, représentants des groupements de jeunes, chefs religieux, représentants d'ONG et OSC locales) de Dabakala (Région du Centre) qui ont pris part aux focus groups sont critiques vis-à-vis du projet au motif qu'il ne prend pas ou prend insuffisamment en compte l'accès aux services sociaux de base (l'accès à l'eau et aux soins de santé, en particulier) et la pratique d'activités génératrices de revenus tels que l'embouche, le petit commerce et le commerce des produits agricoles, qui pourtant sont au cœur des préoccupations des populations. Quant aux jeunes, ils souhaitent que les foyers des jeunes soient équipés de chaises, de sono et de télévisions.

1.1.6. Alignement du projet sur les priorités nationales

Le projet Post-DDR et les 2 résultats attendus de sa mise en œuvre, à savoir “Les institutions nationales en charge du Post-DDR, du désarmement communautaire et de la RSS mettent en œuvre des actions conjointes pour une gouvernance plus cohérente et efficiente garantissant la sécurité des populations avec une participation renforcée des organisations de la société civile” (Résultat 1) et “Les populations vivent dans un environnement sécuritaire et social apaisé où la confiance aux FDS est rétablie, les ALPC détenues illicitement sont sécurisées, les ex-combattants sont réintégrés de façon durable et les droits humains sont connus” (Résultat 2) sont alignés sur les objectifs stratégiques du référentiel national de développement qu'est le Plan National de Développement (PND) 2016-2020 et plus particulièrement l'Objectif stratégique 1 (“Renforcer la qualité des institutions et de gouvernance”) et l'Objectif stratégique 2 (“Accélérer le développement du capital humain et le bien-être social”)¹⁰ et les 2 indicateurs et cibles qui leurs sont associés : “Paix et cohésion sociale” et “Défense et sécurité”. Signalons que le PND 2016-2020 avait pour ambition de réaliser l'émergence de la Côte d'Ivoire à l'horizon 2020.

Le projet Post-DDR est également en conformité avec les priorités du cadre de référence en matière de réconciliation et de cohésion sociale qu'est la Stratégie Nationale de Réconciliation et de Cohésion Sociale actualisée (SNRCS) 2016-2020, à savoir : i) Favoriser la participation des populations à la politique de réconciliation nationale ; ii) Réduire les inégalités régionales et sociales ; iii) Promouvoir la sécurité humaine et l'amélioration de la coordination et du suivi des activités menées en matière de réconciliation et de cohésion sociale. La SNRCS 2016-2020 a pour objectif de contribuer à bâtir durablement la cohésion sociale en Côte d'Ivoire.

Par ailleurs, le projet Post-DDR contribue à la réalisation des objectifs du Programme Cadre d'Appui à la Consolidation de la Paix (PACoP) qui, faut-il le rappeler, est bâti autour de 4 axes stratégiques : Cohésion sociale et réconciliation nationale (Axe stratégique 1) : renforcement du dialogue intercommunautaire et des mécanismes locaux de prévention et de résolution des conflits, opérationnalisation de l'observatoire de la solidarité et de la cohésion sociale, et appui à la réintégration socio-économique des retournés et des rapatriés ; État de droit, la justice transitionnelle et les droits de l'homme (Axe stratégique 2) : renforcement des capacités des institutions judiciaires, accompagnement juridique et judiciaire des plus défavorisés, renforcement des capacités de la Commission nationale des droits de l'homme, et soutien aux mécanismes de justice transitionnelle ; Prévention et prise en charge des VBG et Violences Sexuelles (Axe stratégique 3) : renforcement des capacités des institutions nationales et organisations de la société civile engagées dans la lutte contre les VBG, assistance et appui à la réintégration des survivantes des

¹⁰. Les trois autres axes stratégiques du PND 2016-2020 sont : l'accélération de la transformation structurelle de l'économie par l'industrialisation (Axe stratégique 3), le développement des infrastructures harmonieusement réparties sur le territoire national et la préservation de l'environnement (Axe stratégique 4), et le renforcement de l'intégration nationale et de la coopération internationale (Axe stratégique 5).

VBG, opérationnalisation du système de gestion des informations sur les violences basées sur le genre ; Sécurité communautaire (Axe stratégique 4) : soutien au désarmement communautaire et lutte contre la circulation illicite des armes légères (ALPC), renforcement de la gestion des infrastructures de dépôts d'armes et munitions, consolidation du DDR et de la RSS, prévention de la criminalité et des nouvelles menaces, consolidation du dialogue socio-sécuritaire et civilo-militaire, coopération et coordination des stratégies de cohabitations transfrontalières.

Enfin, la projet Post-DDR est en lien avec le Programme National de Réconciliation et de Cohésion Sociale (PNRCS) 2016-2020 et ses objectifs stratégiques et plus singulièrement l'objectif stratégique 3.2 ("Consolider les mécanismes de non-répétition et faciliter la réintégration et réinsertion des personnes en marge de la société"). Cet objectif met tout particulièrement en relief la nécessité de poursuivre la réintégration des ex-combattants, des jeunes à risque ainsi que le dialogue socio-sécuritaire.

1.1.7. Alignement du projet sur les outils programmatiques du PNUD, le CPU et les ODD

Le projet Post-DDR est articulé au CPD (Country Program Document) du PNUD 2017-2020 et surtout l'Axe stratégique 1 ("La gouvernance, l'état de droit et la cohésion sociale") et la seconde sous-composante de cet axe stratégique qui est consacrée à la consolidation de la paix, l'accès à la justice et la réconciliation nationale. Signalons ici que le CPD 2017-2020 est aligné sur les priorités du Plan National de Développement (PND) 2016-2020 qui, on l'a vu, a pour ambition de conduire la Côte d'Ivoire à l'émergence à l'horizon 2020 à travers un processus de transformation économique, inclusif et durable. La projet Post-DDR est également en phase avec le Plan stratégique du PNUD 2018-2021 qui, faut-il le rappeler, vise à accélérer la mise en œuvre du Programme 2030 à travers trois objectifs intégrés : éliminer la pauvreté sous toutes ses formes, accélérer les transformations structurelles et renforcer la résilience aux traumatismes et aux crises.

Enfin, le projet Post-DDR soutient aussi bien les objectifs prioritaires du CPU (Cadre Programmatique Unique des Nations Unies pour l'Assistance au Développement) 2017-2020 et ses trois priorités : 1. Le renforcement de la gouvernance et de la cohésion sociale ; 2. Le développement du capital humain à travers l'accès équitable aux services sociaux de base et à une protection sociale de qualité ; 3. Le développement durable à travers la promotion de politiques publiques garantissant des modes de production et de consommation durables et la lutte contre le changement climatique. A partir de ces trois axes, le CPU entend contribuer à la réduction des inégalités pour rendre le processus d'émergence de la Côte d'Ivoire plus inclusif et durable, que les Objectifs du Développement Durable (ODD) et plus directement l'ODD 16 ("Justice et paix").

1.1.8. Pertinence du cadre logique du projet

L'analyse du cadre logique du projet Post-DDR montre que tous les indicateurs et cibles du cadre logique du projet au regard des objectifs poursuivis et des résultats attendus sont pertinents. Quelques exemples suffisent pour l'illustrer : "Pourcentage des rencontres mandataires tenues", " Taux de mise en œuvre des nouvelles décisions/recommandations du cadre de coordination des institutions en charge du Post-DDR, du désarmement communautaire et de la RSS", "Pourcentage de nouvelles personnes sensibilisées désagrégées par sexe qui connaissent leurs droits fondamentaux ", etc. De plus, toutes les cibles en fin de projet sont « SMART », c'est-à-dire Spécifiques, Mesurables, Appropriées et Réalisables dans le Temps. Là également, quelques exemples suffisent pour montrer cela : "70% des Ex-combattants démobilisés sont réintégrés sur le plan économique en 2019", "11 CCM sont mis en place et sont fonctionnels" ; "10 infrastructures socio-économiques de base sont réhabilitées" ; etc. Ce constat rend davantage pertinent le projet Post-DDR.

1.1.9. Prise en compte des questions transversales

Les questions transversales et notamment la promotion du genre, de la jeunesse et des droits humains ont suffisamment été prises en compte dans la conception du projet Post-DDR. Certes, un produit spécifique (le Produit 1.2 : “Les populations en particulier les femmes connaissent leurs droits et les mécanismes de saisine des institutions”) sur 5 produits attendus (soit 20%) de la mise en œuvre du projet concernent explicitement les femmes, mais 6 indicateurs cadre logique et cibles de fin de projet sur un total de 13 indicateurs (soit environ 46%) sont désagrégées par sexe.

Notons qu’il était prévu de consacrer 46,728 USD (soit 1.76% du budget total du projet) au Produit 1.2 : (“Les populations en particulier les femmes connaissent leurs droits et les mécanismes de saisine des institutions”). Finalement, le montant du budget effectivement consacré à ce produit s’est chiffré à 67,993 USD (soit 2.71% du budget du projet).

On peut remarquer que les femmes et les jeunes ainsi que les familles vulnérables ont été impliquées dans le projet comme acteurs et comme bénéficiaires. Par exemple,

- Les CCM de Bouaké, Korhogo, Man et Agboville comptent entre 20% (CCM d’Agboville) et 40% (CCM de Bouaké) de femmes, tandis que leurs bureaux comprennent entre 21% (CCM de Man) et 42% (CCM de Korhogo) de femmes ;
- La moitié des bureaux des CCM qui ont participé aux focus groups sont dirigées par des femmes ;
- Les femmes membres des CCM se sont particulièrement impliquées dans la sensibilisation de leurs pairs sur leurs droits, la sensibilisation des jeunes sur le respect de l’autorité de l’Etat et les règles administratives ainsi que le respect des FDS, et la prévention contre l’extrémisme violent et la lutte contre la prolifération des ALPC ;
- La moitié des 80 Citoyens Sauveteurs formés à Séguéla dans le cadre des activités de sensibilisation sont des femmes ;
- 68 femmes issues des associations féminines du District de Yamoussoukro ont été formées sur la culture de la paix et la cohésion sociale ;
- 800 acteurs de la société civile et de FDS dont 35% de femmes ont vu leurs capacités renforcées sur les droits de l’homme à Bouaké et Duékoué par CNDH-CI et le S-CNS ;
- 4 foyers de jeunes (Boundiali, Gbonne/préfecture de Man, Oreskrobou/préfecture d’Agboville et Gnakoubou/préfecture de Lakota) ont été réhabilités et équipés par le projet (tables, chaises...) ;
- Les brigades de lutte contre l’incivisme mis en place par le CCM d’Agboville tant dans la Commune d’Agboville que dans les différents chefs-lieux et villages des sous-préfectures du Département sont formées exclusivement de jeunes¹¹.
- 2 châteaux d’eau (village d’Attienkaha/préfecture de Katiola et foyer des jeunes de Boundiali) ont été construits par le projet, contribuant à la réduction de la pénibilité du travail des femmes/filles, car ce sont elles qui sont chargées de la corvée d’eau.
- L’organisation de campagnes de prévention contre le Covid-19 ciblant, entre autres, les couches de la population les plus vulnérables.

1.2. Cohérence du projet

¹¹ Ces brigades ont pour rôle de veiller au respect des mesures barrières anti-Covid-19, de lutter contre l’incivisme (insécurité, insalubrité, pollution, indiscipline, divagation des animaux, consommation de stupéfiants, non-respect des valeurs citoyennes et démocratiques, défiance à l’égard des FDS et des autorités, non-respect des droits humains et des institutions de la République).

1.2.1. Mise en place de formes de synergie avec d'autres entités

Le projet Post-DDR a été conçu et mis en œuvre selon une approche basée sur l'étroite collaboration avec tous les différents acteurs concernés notamment les acteurs institutionnels tels que la Direction de la Cohésion Sociale du Ministère de la Cohésion Sociale et de la Lutte contre la Pauvreté, le S-CNS, la ComNat-ALPC et l'ONPC en vue de la création d'une synergie d'action et des conditions d'une meilleure appropriation. Non seulement ces derniers ont collaboré étroitement entre eux, mais en plus ils ont travaillé avec d'autres acteurs nationaux, régionaux et locaux (ex : Le S-CNS a tenu régulièrement des rencontres trimestrielles avec les 5 institutions nationales engagées dans le processus RSS notamment la CCSR, l'OSCN, la ComNat-ALPC, la CNDH-CI ; le CNDH-CI et la ComNat-ALPC ont collaboré étroitement avec le S-CNS dans la mise en œuvre des réformes qui relèvent directement d'elles). Bien évidemment, cela offre aux partenaires une véritable opportunité de réunir leurs forces et leurs avantages comparatifs qui sont liés à leurs expériences et à leurs spécialisations. Ainsi certains partenaires institutionnels (c'est le cas la Direction de la Cohésion Sociale et du S-CNS) ont une expérience prouvée dans l'organisation des dialogues intercommunautaire et socio-sécuritaires et d'autres (la ComNat-ALPC, notamment), dans la lutte contre la prolifération des armes et dans le DDR.

La conclusion de partenariats entre le PNUD et différents acteurs nationaux, régionaux et locaux (Direction de la Cohésion sociale, S-CNS, ComNat-ALPC, entreprises privées, OSC, etc.) pour la mise en œuvre des activités sur le terrain a permis de créer les conditions d'une synergie entre eux. La mise en place de formes de synergie entre les principaux partenaires et la prise en compte de l'objectif de rétablissement de la confiance entre les FDS et la population civile sont citées par les différents rencontrés par la mission d'évaluation (Conseillère Paix-Développement/PNUD, Directeur de la Cohésion Sociale, Secrétaire National CNS, Président ComNat ALPC, autorités préfectorales, Maires et Présidents de conseils régionaux, membres des bureaux des CCM, etc.) comme étant les deux principales valeurs ajoutées du projet Post-DDR.

1.2.2. Cohérence du projet Post-DDR avec d'autres projets PBF

Le projet Post-DDR est en parfaite cohérence avec d'autres projets PBF antérieurs ou en cours d'exécution en Côte d'Ivoire et plus singulièrement les projets PACoP (Programme d'Appui à la Consolidation de la Paix). Parmi les projets PACoP en cours d'exécution, on peut citer les projets « Participation des Jeunes à la prévention et à la gestion des conflits identitaires liés à la profanation et à l'exploitation des forêts sacrées dans le département de Biankouma en Côte d'Ivoire »¹², « Auto-analyse et renforcement du leadership des jeunes dans la prévention de la violence politique en Côte d'Ivoire »¹³, « Les jeunes comme moteurs de prévention des discours de haine et des conflits socio-politiques communautaires »¹⁴, « Initiative des Jeunes Leaders (Hommes et Femmes) Engagés pour la Consolidation de la Paix en Côte d'Ivoire »¹⁵ ; etc.

Comme mentionné plus haut, le projet Post-DDR s'est appuyé sur les leçons tirées de l'élaboration et de la mise en œuvre des projets PACoP antérieurs. Il s'est « approprié » les instruments de dialogue préventif et sécuritaire que sont les CCM (Cellule Civilo-Militaire) et CDS (Comité Départemental de

¹². Exécuté par le PNUD et l'UNESCO, le projet couvre le département de Biankouma, précisément dans les localités de Gandié, Gbonné, Dio, Gbonbello et Biankouma.

¹³. Mis en œuvre par Interpeace, le projet cible les communes abidjanaises de Yopougon et d'Abobo.

¹⁴. Exécuté par le consortium PNUD, UNESCO et UNICEF, le projet a une couverture nationale avec des interventions ciblées dans les zones encore sensibles et potentiellement fragiles notamment : Abidjan (Abobo, Yopougon, Koumassi, Cocody, Port-Bouet, Attécoubé), Grand-Bassam, Lakota, Aboisso, Bonoua, Agboville, Bouaké, Béoumi, Bingerville, Séguéla, San-Pedro, Divo, Gagnoa, Odienné, Man, Biankouma, Guiglo, Dabou, Duékoué, Korhogo, Ferkessédougou, Daloa, Katiola, Dabakala, Bondoukou, Bouna, Anyama ; Adzopé, Sikensi, Tiassalé, Danané.

¹⁵. Le projet couvre les communes de Bouake, Korhogo, Daloa, Guiglo, Ferkessédougou, Daoukro et 5 Communes du district d'Abidjan (Abobo, Yopougon, Koumassi, Port Bouet et Treichville). Il est exécuté par Care.

Sécurité) adossés à des projets antérieurs du S-CNS, et appuyés par le PNUD. Les CCM et CDS, comme nous le verrons plus loin, ont joué un rôle décisif dans la mise en œuvre du projet Post-DDR et plus particulièrement la prévention, la médiation et la résolution des conflits socio-sécuritaires ou communautaires existants ou pouvant survenir entre les communautés ou entre la population civile et les FDS, la restauration de la confiance entre les FDS et la population civile, la prévention de la maladie à Coronavirus, la sensibilisation des populations sur la paix, la résolution pacifique des conflits, les élections apaisées, etc.

1.3. Efficacité du projet

1.3.1. Niveau d'atteinte des résultats attendus

Le niveau de réalisation des objectifs et résultats du projet Post-DDR, tels qu'énoncés dans le ProDoc révisé, est apprécié par l'attribution d'un « Score » de TE (Très élevé : taux de réalisation $\geq 100\%$), E (Elevé : $60\% \leq$ taux de réalisation $< 100\%$), M (Moyen : $60\% <$ taux de réalisation ≤ 40) F-N (Faible ou Nul : $40\% <$ taux de réalisation ≤ 0) ou NP (les éléments à disposition ne permettent pas de quantifier le niveau de réalisation du résultat).

Les résultats en termes d'atteinte des résultats attendus de l'exécution du projet sont satisfaisants (cf. tableau ci-après). A la clôture du projet (30 juin 2021), 11 résultats attendus de son exécution repris dans le cadre logique sur un total de 13 résultats attendus (soit environ 85%) ont été entièrement ou très largement atteints.

Tableau 7 : Niveau de réalisation des résultats attendus au 30/06/2021

Objectifs/Résultats	Produits spécifiques	Indicateur de résultat	Baseline 2016	Cible en fin de projet	Niveau en fin de projet	Atteinte de la cible	Score				
							TE	E	M	F-N	NP
Résultat 1 : Les institutions nationales en charge du Post-DDR, du désarmement communautaire et de la RSS mettent en œuvre des actions conjointes pour une gouvernance plus cohérente et efficiente garantissant la sécurité des populations.		1.1 Baisse de l'Indice de sécurité	1.2	1	1	100%					
		1.2 Perception de la population sur l'amélioration de la sécurité	Hommes : 62.6%, Femmes : 64.2%	70%	84.04%	+14.04 points					
	Produit 1.1 Les capacités de pilotage et de coordination des institutions en charge du Post DDR, du désarmement communautaire et de la RSS sont renforcées pour prévenir la violence armée et accompagner les réformes du secteur de la sécurité armée et accompagner les réformes du secteur de la sécurité.	1.1.1 Pourcentage des rencontres mandataires tenues	0%	90%	100%	+10 points					
		1.1.2 Taux de mise en œuvre des nouvelles décisions/recommandations du cadre de coordination des institutions en charge du Post-DDR, du désarmement communautaire et de la RSS	0%	Au moins 75%	90%	+15 points					
	Produit 1.2 Les populations en particulier les femmes connaissent leurs droits et les mécanismes de saisine des institutions	1.2.1 Pourcentage de nouvelles personnes sensibilisées désagrégées par sexe qui connaissent leurs droits	0%	70%	80%	+10 points					
		1.2.2 Nombre de nouvelles requêtes de saisine formulées par les requérants au CNDH	0	Au moins 20	15	75%					
Résultat 2 : Les populations vivent dans un environnement sécuritaire et social apaisé où la confiance aux FDS est rétablie, les ALPC détenues illicitement sont sécurisées, les ex-combattants sont réintégrés de façon durable.		2.1 Nombre de revendications corporatistes des réintégré	8	2	0						
		2.2 Niveau de confiance des populations aux FDS (pourcentage)	53%	60%	72.3%	+12.3 points					
	Produit 2.1 Le dialogue entre les communautés y compris les femmes, les jeunes et les FDS est renforcé à travers les mécanismes de dialogue socio-sécuritaire	2.1.1 Nombre de CCM mis en place et opérationnelles	23	10 nouvelles CCM, soit 33 CCM dont 15% de femmes membres des CCM	34 nouvelles CCM mises en place et renforcement des capacités de CCM.	147.8%					
		2.1.2 Nombre d'activités de réponse menées par les CCM après les diagnostics socio-sécuritaires	0	Au moins 1 activité de réponse est menée par chaque CCM (51	-						

1.3.2. L'ampleur des réalisations du projet

Les résultats de la compilation des rapports d'activités trimestriels et annuels du projet donnent une idée de l'ampleur des résultats du projet. Dans le cadre du Résultat 1 (Les institutions nationales en charge du Post-DDR, du désarmement communautaire et de la RSS mettent en œuvre des actions conjointes pour une gouvernance plus cohérente et efficiente garantissant la sécurité des populations), le projet a mis en place 34 CCM. Les CCM, tout comme les CDS, constituent des cadres d'échanges et de dialogues permanents entre FDS et civils. Les CCM ont été mises en place à la suite des dialogues socio-sécuritaires organisés dans différentes localités du pays¹⁶. Les activités du CCM consistent généralement en la prévention et la résolution des conflits existants ou pouvant survenir entre les communautés ou entre les FDS et les populations civiles, la restauration de la confiance entre les FDS et les populations civiles, la contribution au renforcement de la collaboration entre les populations avec les FDS dans l'accomplissement de leur mission, la contribution à l'analyse situationnelle de la sécurité dans leurs localités respectives, la sensibilisation des populations sur les problématiques sécuritaires (le vivre ensemble, l'importance de la résolution pacifique des conflits, l'importance d'une campagne électorale apaisée...).

Par ailleurs, grâce à l'appui du projet, 55 CCM ont vu leurs capacités techniques renforcées en réalisation de diagnostic socio-sécuritaire et d'activités civilo-militaires au cours de 5 ateliers régionaux de formations dans les localités Korhogo, Man, Bondoukou, Yamoussoukro et Agboville, et 27 d'entre elles ont eu leurs capacités renforcées avec du matériel de sonorisation, des chaises, des bâches, des ordinateurs portables et des kits Covid. Des infrastructures de rapprochement communautaire ont été réalisées autour de 5 Centres de Secours d'Urgence (CSU) pour contribuer à un environnement sécuritaire et social apaisé¹⁷. Outre ces activités de rapprochement entre sapeurs-pompiers et populations, 20 projets à impact rapide identifiés lors des dialogues intercommunautaires (châteaux d'eau, foyers des jeunes, salles de classe...) ont été réalisés, entre autres, à Lakota, Katiola, Dabakala et Fresco. Enfin, face aux nouvelles menaces de l'extrémisme et à la circulation illicite des ALPC, le S-CNS en collaboration avec la ComNat-ALPC et avec le soutien technique et financier du PNUD, 68 acteurs, essentiellement des leaders communautaires, ont vu leurs capacités techniques renforcées sur l'extrémisme violent et la radicalisation, l'identification des signes de la radicalisation liés à l'Islam et l'implication des populations dans la gestion de la sécurité au niveau local.

Dans le cadre du Résultat 2 (Les populations vivent dans un environnement sécuritaire et social apaisé où la confiance aux FDS est rétablie, les ALPC détenues illicitement sont sécurisées, les ex-combattants sont réintégrés et les droits humains sont connus), 1044 ALPC ont été collectées et sécurisées par la ComNat-ALPC et 800 ex-combattants formés et réintégrés dans les corps de métiers de Sapeurs-pompiers civils, Gardes pénitentiaires et Eaux et forêts.

A ces réalisations on peut ajouter les dialogues intercommunautaires organisés dans différentes localités en étroite collaboration avec la Direction Générale de la Solidarité du Ministère de la Solidarité et de la Lutte contre la Pauvreté dans le but de consolider la paix et créer un environnement social apaisé dans les localités ciblées. Sans être exhaustif, on peut citer les 3 dialogues intercommunautaires organisés dans les localités de Lakota, Bangolo et Zouan-Hounien en 2019. Cette activité a connu la participation de 600 personnes issues de toutes les couches de la population (chefs traditionnels et guides religieux, élus,

¹⁶ Des dialogues socio-sécuritaires ont été organisés dans 10 localités de la Côte d'Ivoire en étroite collaboration avec le S-CNS et 833 personnes issues du corps préfectoral (Préfets et Sous-préfets), des FDS (FACI, douanes, gardes pénitentiaires, police, gendarmerie, et Eaux et Forêts) et de la société civile (leaders religieux et coutumiers, associations de jeunes, associations/mutuelles de femmes, ONG/OSC, syndicats) y ont participé¹⁶. Pour rappel, les dialogues socio-sécuritaires ont pour objectif de créer un cadre permanent de dialogue socio-sécuritaire favorisant le rétablissement de la confiance entre les FDS et les populations civiles.

¹⁷ Il s'agit des CSU d'Agboville, Divo, Guiglo, Séguéla et Boundiali.

cadres et chefs de services, femmes et jeunes). On peut citer également les dialogues intercommunautaires organisés à la suite des affrontements intercommunautaires enregistrés dans les localités de Daoukro, Bonoua et Divo suite aux tensions politiques liées à l'élection présidentielle du 31 octobre 2020 ; sans oublier la mise en œuvre de $\frac{3}{4}$ des nouvelles décisions/recommandations du cadre de coordination des institutions en charge du Post-DDR, du désarmement communautaire et de la RSS ; la tenue de 90% des rencontres mandataires prévues ; la formulation de 15 nouvelles requêtes de saisine par les requérants au CNDH ; la construction de vestiaires et toilettes à la piscine municipale de Guiglo ; l'acquisition d'un tracteur pour la ville de Boundiali et utilisable pour ramasser et évacuer les ordures ménagères ; la dotation des localités de Mahapleu, Gbonné, Hiré, Agnibilékro, Gandié et Dabakala en matériel et équipements (250 chaises, 4 bâches, un appareil de sonorisation)¹⁸ ; etc.

Plusieurs autres activités portant sur le renforcement des capacités des différents acteurs concernés par le projet ont été réalisées. Rien qu'en 2019 et 2020, plus de 200 membres des CCM, 64 autorités préfectorales CCM¹⁹ et 50 personnes (autorités préfectorales, FDS, autorités coutumières, femmes, jeunes et OSC) des départements de Bouna, d'Odienné et de Ouangolodougou ont vu leurs capacités renforcées respectivement sur les techniques d'élaboration du Diagnostic Local de Sécurité (DLS)²⁰, l'opérationnalisation des CDS et CCM, et les nouvelles menaces sécuritaires, la circulation illicite des armes, la coopération interagences et communautaire²¹. 68 femmes issues des associations féminines du District de Yamoussoukro ont été formées sur la culture de la paix et la cohésion sociale. Un symposium national des leaders religieux, rois et chefs traditionnels pour la culture de la paix et de la non-violence en Côte d'Ivoire²² (il a connu la participation de 35 personnes dont 16 membres de la Chambre des rois et chefs traditionnels) et un atelier de réflexion et de partage de bonnes pratiques des 31 ex-commissions régionales des droits de l'homme²³ ont été organisés.

Deux activités majeures planifiées n'ont pas été réalisées : la formation des membres de la société civile afin qu'ils contrôlent les activités des FDS et l'insertion socio-économique des ex-combattants par la création et le développement d'activités génératrices de revenus (AGR). Il importe de souligner que le Secrétariat du Conseil National de Sécurité (S-CNS) a estimé que faire contrôler les activités des FDS par les OSC pouvait être très mal accueillie par les FDS, tandis que financer les AGR des ex-combattants afin de contribuer à leur insertion socio-économique allait ouvrir une porte à d'interminables revendications et, partant, impacté la quiétude sociale vu que le processus DDR était terminé. De ce fait, les objectifs initialement assignés au projet en termes de contrôle des activités des FDS par les OSC et de réintégration des ex-combattants ont été modifiés au cours du projet. Ainsi l'objectif visant l'insertion socio-économique des ex-combattants par la création et le développement d'AGR a été réorienté et centré sur l'intégration de 800 d'entre eux dans les forces paramilitaires (sapeurs-pompiers civils, gardes pénitentiaires, Eaux et Forêts).

A l'inverse, une activité qui n'était pas initialement prévue ont été réalisées. Il s'agit de la prévention contre la maladie à Coronavirus.

1.3.3. Qualité et fonctionnement des ouvrages réalisés et des équipements fournis

¹⁸. Source: Narrative Quarterly Reporting (Q3), 2019.

¹⁹. Il s'agit : 1) Des membres du corps préfectoral (64) des régions du Bbêké, Hambol, Iffou, Bagoué, Tchologo, Bélier, Marahoué, N'zi et du District de Yamoussoukro. Cette activité a été réalisée en novembre 2019 par la Direction Générale de l'Administration Territoriale.

²⁰. Les ateliers de renforcement des capacités des CCM sur les techniques d'élaboration du DLS ont été organisés à Korhogo (6-7/07/2020), Yamoussoukro (7-8/07/2020), Man (9-10/07/2020) et Agboville en août 2020, et respectivement 40 membres, 44 membres, 47 membres et 70 membres y ont pris part.

²¹. L'atelier de renforcement des capacités des 50 personnes sur les nouvelles menaces sécuritaires a été organisé à Korhogo en août 2019 par le S-CNS en collaboration avec la ComNat-ALPC et avec l'appui du projet.

²². Organisé à Yamoussoukro en novembre 2019.

²³. Organisé à Yamoussoukro en septembre 2019.

L'équipe d'évaluation a pu visiter plusieurs ouvrages/réalisations du projet (les châteaux d'eau du village d'Attienkaha/préfecture de Katiola et du foyer des jeunes de Boundiali et du village de Gbonne/préfecture de Man ; le bâtiment de 3 classes construit et équipé par le projet au profit du Lycée Moderne de Dabakala ; les ouvrages, les engins, le matériel informatique et/ou le matériel et fournitures de bureau fournis aux CSU de Boundiali, Guiglo, Divo et Agboville ; les vestiaires et toilettes de la piscine municipale de Guiglo). De façon générale, ces ouvrages/réalisations sont de bonne qualité et sont très appréciés par les institutions et communautés bénéficiaires (voir plus loin).

Cependant, l'équipe d'évaluation a pu constater, dans le village d'Attienkaha/sous-préfecture de Katiola, que le château d'eau réalisé n'arrive pas à satisfaire les besoins des populations eu égard au poids démographique du village. Résultat, les femmes continuent de s'épuiser à longueur de journée pour aller puiser l'eau à la rivière. Ces constats amènent à se demander s'il n'est pas plus pertinent et plus utile de : (i) construire des châteaux d'eaux à plus forte capacité ou des châteaux d'eau additionnels là où le poids démographique de la population est relativement élevé, et (ii) d'identifier les défauts dans les châteaux d'eau réalisés et les corriger.

1.3.4. Principaux facteurs ayant impacté l'exécution du projet et ses résultats

La crise liée à la pandémie du Covid-19 a eu un impact sur la mise en œuvre du projet. Sans entrer dans les détails, disons qu'avec les mesures de distanciation et l'interdiction des rassemblements de plus de 50 personnes, les activités des dialogues intercommunautaires ont été impactées car elles mobilisaient plus de 200 personnes. Par ailleurs, l'isolement de la ville d'Abidjan a freiné la mobilité des membres de l'Equipe de gestion du projet (EGP) vers l'intérieur du pays. Pour faire face à cette situation, l'EGP a dû démultiplier le nombre de rencontres et réunions présentiels pour respecter l'interdiction des rassemblements de plus de 50 personnes ; suspendre, annuler ou reporter certaines activités (suivi des interventions sur le terrain, dialogues intercommunautaires, ateliers et autres sessions de formation, financement des initiatives à impact rapide, formation et la mise en place des membres des comités de gestion des initiatives de rapprochement communautaire...) ; privilégier le télétravail ; et organiser des missions à distance en étroite collaboration avec l'ONPC, les experts en génie civil du Ministère de la Construction, les responsables techniques des Mairies et les présidents des CCM basés dans les localités cibles.

D'autres facteurs ont fortement contribué à la réussite des interventions du projet : l'adhésion des autorités administratives, des premiers responsables des conseils régionaux et des Maires aux objectifs du projet, l'implication effective des acteurs concernés y compris les communautés locales, les femmes et les jeunes dans la mise en œuvre du projet et les synergies d'actions entre eux, la connaissance de l'approche communautaire de l'agence d'exécution (PNUD), le fait d'avoir revu le cadre logique du projet en fonction des recommandations du Secrétariat du Conseil National de Sécurité, etc.

1.4. Efficience du projet

1.4.1. Répartition et utilisation des ressources

- Les ressources humaines

La gestion du projet Post-DDR a requis la mise sur pied d'une équipe relativement réduite composée de : un Spécialiste Programme, une Gestionnaire Programme ; un Expert national en cohésion sociale, une Assistante au Programme, un Ingénieur en génie civil, un Informaticien / Logisticien, et 2 chauffeurs. Il est important de signaler qu'un des membres de l'équipe, en l'occurrence le Spécialiste Programme, n'a pas émarginé au budget du projet.

- Les ressources financières

Il était prévu d'allouer une grosse part du budget (soit 79.75% en 2018, 90.22% en 2019 et 82.17% en 2020) au Résultat 2 (Les institutions nationales en charge du Post-DDR, du désarmement communautaire et de la RSS mettent en œuvre des actions conjointes pour une gouvernance plus cohérente et efficiente garantissant la sécurité des populations avec une participation renforcée des organisations de la société civile) et les 3 produits phares attendus de l'exécution du projet, à savoir le Produit 2.1, le Produit 2.2 et le Produit 2.3 (voir tableau ci-après). En détail, les activités du Produit 2.1 (Le dialogue entre les communautés y compris les femmes, les jeunes et les FDS est renforcé à travers les mécanismes de dialogue socio-sécuritaire) devaient recevoir près de 12% en 2018, 18% en 2019 et 26% en 2020 des fonds du projet ; les activités du Produit 2.2 (Les ex-combattants démobilisés et les communautés d'accueil/installation y compris les déposants volontaires d'ALPC bénéficient de projets de réintégration socio-économique) jusqu'à 67% en 2018, 48% en 2019 et 38% en 2020, et celles du Produit 2.3 (Les communautés vivent en harmonie et règlent pacifiquement les conflits communautaires) environ 20% en 2019 et 18% en 2020.

Tableau 8 : Budget par produit (USD)

Numéro du produit	Intitulé du produit	2018		2019		2020	
		Montant	%	Montant	%	Montant	%
Les institutions nationales en charge du Post-DDR, du désarmement communautaire et de la RSS mettent en œuvre des actions conjointes pour une gouvernance plus cohérente et efficiente garantissant la sécurité des populations avec une participation renforcée des organisations de la société civile.							
Produit 1.1	Les capacités de pilotage et de coordination des institutions en charge du Post-DDR, du désarmement communautaire et de la RSS sont renforcées pour prévenir la violence armée et accompagner les réformes du secteur de la sécurité armée.	46 728,97	03,12	50 000,00	02,22	46 728,97	01,76
Produit 1.2	Les populations en particulier les femmes connaissent leurs droits et les mécanismes de saisine des institutions.	46 728,97	03,12	50 000,00	02,22	46 728,97	01,76
Total Résultat 1		93 457,94	06,24	100 000,00	04,44	93 457,94	03,52
Les populations vivent dans un environnement sécuritaire et social apaisé où la confiance aux FDS est rétablie, les ALPC détenues illicitement sont sécurisées, les ex-combattants sont réintégrés de façon durable et les droits humains sont connus.							
Produit 2.1	Le dialogue entre les communautés y compris les femmes, les jeunes et les FDS est renforcé à travers les mécanismes	186 915,89	12,46	400 000,00	17,78	688 785,05	25,99

	de dialogue socio-sécuritaire.						
Produit 2.2	Les ex-combattants démobilisés et les communautés d'accueil/installation y compris les déposants volontaires d'ALPC bénéficient de projets de réintégration socio-économique.	1 009 345,79	67,29	1 080 000,00	48,00	1 009 345,79	38,09
Produit 2.3	Les communautés vivent en harmonie et règlent pacifiquement les conflits communautaires	-	-	450 000,00	20,00	479 439,25	18,09
Total Résultat 2		1 196 261,68	79,75	2 030 000,00	90,22	2 177 570,09	82,17
Coordination, M&S		112 149,53	07,48	120 000,00	05,33	173 364,49	06,54
Sous-Total		1 401 869,15	93,46	2 150 000,00	95,55	2 350 934,58	88,71
Coûts indirects		98 130,85	06,54	100 000,00	04,45	299 065,42	11,29
Total Général		1 500 000,00	100	2 250 000,00	100	2 650 000,00	100

Source : Tableau établi sur la base des rapports financiers du projet

Au finish, la part du budget total du projet effectivement consacrée à l'ensemble des 3 produits phares attendus de l'exécution du projet (le Produit 2.1, le Produit 2.2 et le Produit 2.3) est certes élevée (soit 46% en 2018, 51% en 2019 et 48% en 2020), mais nettement en-deçà des prévisions (soit 79.75% en 2018, 90.22% en 2019 et 82.17% en 2020).

Tableau 9 : Dépenses par produit (USD)

Numéro du produit	Intitulé du produit	2018		2019		2020	
		Montant	%	Montant	%	Montant	%
Les institutions nationales en charge du Post-DDR, du désarmement communautaire et de la RSS mettent en œuvre des actions conjointes pour une gouvernance plus cohérente et efficiente garantissant la sécurité des populations avec une participation renforcée des organisations de la société civile.							
Produit 1.1	Les capacités de pilotage et de coordination des institutions en charge du Post-DDR, du désarmement communautaire et de la RSS sont renforcées pour prévenir la violence armée et accompagner les réformes du secteur de la sécurité armée et accompagner les réformes du secteur de la sécurité.	9 339,24	02,24	25 063,55	01,56	46 813,00	05,63
Produit 1.2	Les populations en particulier les femmes connaissent leurs droits et les mécanismes de saisine des institutions.	32 248,61	07,72	91 581,45	05,69	67 992,71	08,17
Total Résultat 1		41 587,85	09,96	116 645,00	07,25	114 805,71	13,80
Les populations vivent dans un environnement sécuritaire et social apaisé où la confiance aux FDS est rétablie, les ALPC détenues illicitement sont sécurisées, les ex-combattants sont réintégrés de façon durable et les droits humains sont connus.							
Produit 2.1	Le dialogue entre les communautés y compris les femmes, les jeunes et les FDS est renforcé à travers les mécanismes de dialogue socio-sécuritaire.	45 959,36	11,01	125 000,00	07,77	60 000,00	07,21
Produit 2.2	Les ex-combattants démobilisés et les communautés d'accueil/installation y compris les déposants volontaires d'ALPC bénéficient de projets de réintégration socio-économique.	148 198,59	35,50	581 842,00	36,16	194 620,73	23,40
Produit 2.3	Les communautés vivent en harmonie et règlent pacifiquement les conflits	-	-	112 181,00	06,97	142 000,00	17,07

	communautaires						
Total Résultat 2		194 157,95	46,51	819 023,00	50,90	396 620,73	47,68
Coordination, M&S		154 389,71	36,98	684 675,00	42,55	380 777,64	45,78
Sous-Total		348 547,66	83,49	1 503 698,00	93,46	777 398,37	93,46
Coûts indirects		68 897,34	16,51	105 258,86	06,54	54 417,89	06,54
Total Général		417 445,00	100	1 608 956,86	100	831 816,26	100

Source : Tableau établi sur la base des rapports financiers du projet

On peut également constater au tableau ci-dessous qu'au 30 novembre 2020 les charges du personnel ont représenté environ 11% du montant total des dépenses du projet. A cet égard, si on tient compte de la norme de « pratiques optimales » internationales, à savoir un taux de frais de gestion à 10-15%, on peut conclure que l'exécution du budget du projet Post-DDR a tenu compte de ce seuil standard.

Tableau 10 : Budget et dépenses (USD) au 30/11/2020

Rubriques	Budget total		Montant dépensé		Taux d'exécution
	Montant	%	Montant	%	
1. Staff & other	296 074,77	11.17	257 167,89	11.12	87%
2. Supplies, commodities	102 953,32	03.88	92 557,78	04.00	90%
3. Equipment, vehicle, furniture	50 900,00	01.92	59 390,70	02.57	117%
4. Contractual service	1 027 757,43	38.78	924 828,03	40.00	91%
5. Travel	140 000,00	05.28	128 591,08	05.56	92%
6. Transfer & Grant	755 000,00	28.49	570 061,18	24.65	76%
7. General operating & Other	113 950,00	04.30	128 206,11	05.54	113%
8. Indirect Support cost	173 364,49	06.18	151 256,19	06.56	87%
Total	2 650 000,00	100	2 312 058,96	100	87%

Source : Tableau établi sur la base du rapport financier intermédiaire du projet

1.4.2. Indice d'efficience

Le bilan des activités réalisées respectivement en 2018, 2019 et 2020 fait ressortir un taux de réalisation technique (ou taux d'exécution physique) de 55%, 80% et 85% et un taux de réalisation financière (ou taux d'exécution du budget) de 45%, 71.5% et 87%. L'indice d'efficience du projet, c'est-à-dire le rapport entre le respectivement taux de réalisation physique et taux de réalisation financière du projet, était par conséquent de 1.20 en 2018, 1.12 en 2019 et 0.98 en 2020. Autrement dit, le taux d'exécution physique est quelque peu en adéquation avec le taux d'exécution financière.

Tableau 11 : Indice d'efficience

	2018	2019	2020
Taux de réalisation physique (%)	55	80	85
Taux de réalisation financière (%)	45	71.5	87
Indice d'efficience	1.22	1.12	0.98

Sources : Rapport financier 2020 et Comptes rendus de la réunion du CTE, 2018 et 2019

1.4.3. Principaux facteurs ayant impacté l'efficience du projet

Parmi les différents facteurs qui ont influé positivement sur l'efficience du projet, on peut en relever au moins trois :

- Le fort engagement financier du PBF, qui a permis au projet de bénéficier de deux extensions budgétaires de 750,000 USD et 400,000 USD.
- La flexibilité de la gestion budgétaire. Les fonds destinés aux activités qui n'ont pas été réalisées ont été réaffectés à d'autres activités.
- La gestion des ressources du projet selon les standards de gestion du PNUD.

1.4.4. Coordination, gestion et exécution du projet

La mise sur pied d'une équipe composée essentiellement de cadres ayant une expertise et une expérience prouvées en matière de coordination et gestion de projets/programmes ou en cohésion sociale a permis d'assurer une mise en œuvre efficace des activités du projet Post-DDR, tandis que la mise en place d'un Comité de pilotage du projet (Copil) chargé de la coordination technique du projet, l'adoption et l'actualisation du PTA, et l'approbation des propositions techniques visant l'amélioration des performances, et d'un Comité Technique d'Experts dont la mission est d'analyser et approuver techniquement les propositions de programmes/projets avant leur soumission au Copil et faire le suivi technique des programmes et projets, a contribué à garantir une bonne gouvernance du projet. Signalons que, selon l'équipe de gestion du projet, les rapports d'activités annuels ont été soumis à temps. Les réunions statutaires du Copil (soit une réunion une fois par an) se seraient tenues. Il apparaît donc clairement que cet organe de suivi et de contrôle des activités du projet a fonctionné correctement.

Ensuite, le projet a mis en place un dispositif de suivi-évaluation des activités et des infrastructures de rapprochement communautaire centré sur l'utilisation d'un logiciel mis en place par ST-PBF et divers outils de suivi-évaluation tels que les rapports d'activités annuels, les rapports de suivi des activités du projet et des travaux ainsi que leurs effets et impacts par l'EGP, permettant de collecter les données nécessaires pour renseigner le cadre logique du projet.

Enfin, il existe une stratégie de communication externe et des efforts ont été faits pour accroître la visibilité du projet. Outre la distribution des rapports d'activités aux différents acteurs concernés et la production et la diffusion d'affiches publicitaires sur les activités des CCM, l'équipe d'évaluation a pu constater que des plaques aux logos du PBF et du PNUD ont été systématiquement collées sur les ouvrages et autres infrastructures physiques réalisés (les châteaux d'eau construits, les foyers de jeunes réhabilités, les salles de classe construites...).

Ajoutons que l'équipe du projet a su prendre en compte les nouveaux risques qui se sont imposés à elle et notamment la crise liée à la pandémie du Coronavirus, et les perturbations que cela a entraîné dans l'exécution des activités. Pour faire face à cette situation, et comme mentionné plus haut, il a dû adapter l'évolution du projet en opérant des ajustements et notamment en réalisant des activités qui n'étaient pas prévues au départ (l'appui aux CCM pour mener des actions de sensibilisation sur le Covid-19, par exemple), en reportant et/ou en annulant certaines activités (suivi des interventions du projet sur le terrain, rencontres et réunions présentielle...) ou en privilégiant le télétravail.

1.5. Impact du projet

1.5.1. Impacts immédiats

Le projet Post-DDR a eu d'indéniables retombées positives en termes de cohésion sociale. Pour preuve, lorsqu'on interroge les membres des bureaux des CCM, les autorités administratives et les premiers responsables des collectivités territoriales sur l'importance de la prévention et la gestion des conflits intercommunautaires et sur l'apport du projet, ils sont unanimes pour dire que : *« sans le projet, certains conflits socio-sécuritaires ou intercommunautaires latents se seraient transformés en des conflits ouverts ; des conflits ouverts n'auraient pas pu être jugulés ; certaines tensions qui minent le vivre-ensemble n'auraient pas été atténuées »*. Il faut reconnaître avec eux que les ateliers de dialogues socio-sécuritaires organisés dans les zones d'intervention du projet se sont révélés être un cadre adapté d'échanges entre les civils et les FDS, et les activités socio-culturelles et sportives réalisées dans le cadre de ces ateliers et notamment les matchs de football constitués d'équipe mixtes (FDS et civils), un puissant outil de rapprochement entre civils et FDS.

Les CCM (le projet a mis en place 34 CCM et renforcé les capacités de 55 CCM), principal output des ateliers de dialogues socio-sécuritaires, sont particulièrement utiles pour le maintien de la paix et la sécurité dans les localités où elles existent. Quelques exemples suffisent pour l'illustrer : en 2020, année électorale, où les discours de haine et de divisions ont refait surface, et où les FDS sont fortement sollicitées pour le maintien de l'ordre public et la gestion des foules, les CCM ont multiplié les activités civilo-militaires et de sensibilisation pour des élections apaisées sur le terrain. Témoignant de l'utilité de la CCM et du matériel de sensibilisation reçu, le préfet de la région de l'Agneby-Tiassa a affirmé que : « *si pendant cette période de tension politique et d'appel à la désobéissance civile par certains partis politiques, ma région n'a pas enregistré de destruction de biens publics et privés, c'est grâce aux sensibilisations menées par la CCM avec le peu de matériel antérieurement reçu et les brigades de surveillance mises en place dans les villages par ses soins* »²⁴. De plus, les activités de renforcement des capacités des leaders communautaires portant sur l'extrémisme violent et la radicalisation, l'identification des signes de la radicalisation liés à l'Islam et l'implication des populations dans la gestion de la sécurité au niveau local ont contribué à les transformer en des coproducteurs de la sécurité avec les FDS. Le président des jeunes de Minignan a soutenu que : « *...grâce cette formation, je connais désormais le danger que représente les ALPC, le radicalisme et de l'extrémisme violent et je pourrai mieux sensibiliser mes camarades jeunes* »²⁵.

D'autres effets imputables aux CCM sont cités comme par exemple leur implication dans la médiation et la résolution des conflits socio-sécuritaires et intercommunautaires (ex : l'implication du CCM de Korhogo dans la gestion d'un incident entre des agents de la Mairie et le groupement des sapeurs-pompiers militaires ou son implication dans la médiation initiée par les autorités locales dans le cadre de la mutinerie des militaires à Korhogo en mai 2017 ; le rétablissement des relations entre le village d'Attienkaha/préfecture de Katiola et le village voisin après l'incendie du village grâce à l'intervention du CCM de Bouaké ; la médiation d'un conflit intercommunautaire autochtones-allogènes dans le village de Gbonné par le CCM de Man, etc.).

Les dialogues intercommunautaires organisées dans différentes localités comme Lakota, Bangolo et Zouan-Hounien (ils ont connu la participation de 600 personnes issues de toutes les couches de la population : chefs traditionnels et guides religieux, élus, cadres et chefs de services, femmes et jeunes) ont permis aux participants de diagnostiquer ensemble les problèmes qui menacent la cohésion sociale et surtout de proposer des solutions concrètes pour y remédier). Ceux organisés à la suite des affrontements intercommunautaires enregistrés dans les localités de Daoukro, Bonoua et Divo suite aux tensions politiques liées à l'élection présidentielle du 31 octobre 2020 ont eu pour résultat l'apaisement du climat social dans ces localités.

La réalisation d'infrastructures de rapprochement communautaire a eu une forte incidence positive sur la résilience des bénéficiaires et sur la cohésion sociale. La construction ou la réhabilitation des terrains omnisport des CSU (ces terrains sont un cadre de brassage entre les groupes socio-professionnels et entre les jeunes et les sapeurs-pompiers), pour ne prendre que cet exemple, a eu pour effet l'amélioration progressive des relations entre les jeunes et les sapeurs-pompiers, tandis que la construction des clôtures a permis de sécuriser les équipements des CSU, d'améliorer les conditions de travail des sapeurs-pompiers et la qualité des services offerts aux populations. Autre impact induit de l'appui aux CSU : les populations ont compris l'important rôle des sapeurs-pompiers civils et leur apportent un appui en devenant volontairement des 80

²⁴. Rapport annuel 2020

²⁵. Idem

citoyens sauveteurs (80 citoyens sauveteurs ont été dénombrés)²⁶. Les ouvrages d'hydraulique réalisés (les châteaux d'eau du village d'Attienkaha/préfecture de Katiola et du foyer des jeunes de Boundiali et du village de Gbonne/préfecture de Man) ont contribué à réduire la pénibilité du travail des femmes/filles, la corvée d'eau étant essentiellement dévolue aux femmes/filles.

D'autres effets imputables au projet sont cités : la formation et l'intégration de 800 ex-combattants dans les corps de métiers de Sapeurs-pompiers civils, Gardes pénitentiaires et eaux et forêts (selon la rapport de progrès 2020 du projet, les ex-combattants réintégrés accomplissent leur service avec plus de professionnalisme respectant la déontologie du corps de métiers et ne s'invitent plus dans les revendications de leurs anciens camarades qui n'ont pas pu intégrer les corps de métiers comme les eaux et forêts, gardes pénitentiaires et sapeurs-pompiers civils) ; le fait que les élections présidentielles et législatives se soient déroulées sans violence dans les régions du Gbekè, du Hambol, du Poro, de la Bagoué et le Tonkpi ; le fait que les parades à moto lors des mariages et les violences aient pris fin notamment dans la région du Gbekè ; le fait que les populations sollicitent de plus en plus les FDS ou le fait que le phénomène de "Boro d'enjaillement" que l'on observait chaque vendredi dans les établissements de Bouaké ait pris fin ; l'amélioration des conditions de travail des sapeurs-pompiers travaillaient (à titre d'illustration, avant le projet, les conditions de travail des sapeurs-pompiers d'Agboville étaient particulièrement difficiles et ils étaient très critiqués par les populations pour la médiocre qualité de leurs services et pour leur incapacité d'intervenir à Agboville et dans les villages et hameaux environnants) ; et l'impact du projet sur l'environnement à travers l'acquisition d'un tracteur pour le ramassage et l'évacuation des ordures ménagères dans la ville de Boundiali et de lampadaires solaires pour l'éclairage des terrains omnisport des CSU.

Plus généralement, à la question de savoir s'ils sont satisfaits des effets/changements induits par les interventions du projet Post-DDR, les acteurs rencontrés sur le terrain (préfets, sous-préfets, présidents des conseils régionaux, maires, équipes des CSU, membres des CCM, communautés villageoises, groupements des jeunes) ont répondu par la positive. Du côté des autorités locales, les interventions du projet ont eu un impact positif. « *Nous sommes comblés pour la simple raison que la capacité opérationnelle du CSU a été renforcée, tandis que la CCM a été équipée en matériel informatique et mobilier de bureau par le projet* » a confié le Préfet d'Agboville. Il n'a pas manqué de souligner la bonne collaboration que les populations ont avec les FDS ces dernières années. « *Je suis satisfait à 150%* » a déclaré Maire de Boundiali. C'est le même son de cloche du côté des bénéficiaires. Le chef du CSU a confirmé l'impact positif des interventions du projet. « *Notre caserne est clôturée et nous avons reçu du matériel roulant et des équipements, c'est plus que nos attentes. Nous sommes plus que satisfaits* », a-t-il dit. « *Je suis très fier de ce que le projet a fait pour les jeunes : l'accès à des renforcement des capacités, la réhabilitation du foyer des jeunes et la construction du château d'eau du foyer* », dixit le président la jeunesse communale de Boundiali. La plupart des acteurs (95% des membres des CCM, 94% des membres de la communauté villageoise d'Attienkaha et environ 89% des jeunes de Boundiali qui ont participé aux focus groups, et pratiquement toutes les autorités administratives et communales rencontrées) trouvent que la situation sécuritaire s'est améliorée. Cette amélioration de la situation sécuritaire serait imputable aux actions du projet. En revanche, ils sont moins nombreux (78% des membres de la communauté villageoise d'Attienkaha et 64% des jeunes de Boundiali qui ont participé aux focus groups²⁷) à affirmer que les populations ont plus confiance aux FDS.

²⁶. Idem.

²⁷. La question du niveau de perception de la confiance aux FDS n'a pas été évoquée au cours des entretiens avec les CCM en raison de la présence de membres des SDF en leur sein.

1.5.2. Impacts prévisibles de plus long terme

Plusieurs éléments mis en place grâce aux interventions du projet Post-DDR permettent de pronostiquer des impacts de plus long terme. Parmi ces éléments, on peut citer :

1. L'accès des bénéficiaires à des ouvrages, matériels et équipements. Les ouvrages réalisés (châteaux d'eau, clôtures des locaux des CSU, terrains omnisport, salles de classe, etc.) et le matériel roulant (fourgons, ambulances, voiture de transport de troupe) offerts à certains CSU ont une durée de vie moyenne de plus de 20 ans. Parallèlement, le projet a acquis du matériel informatique (ordinateurs), du matériel et mobilier de bureau (tables, chaises...) et divers autres équipements pour les CCM. Ces matériels et équipements ont une durée de vie moyenne de plus de 10 ans.
2. Les institutions en charge du Post-DDR, du désarmement communautaire et de la RSS ont pu renforcer leurs capacités en matière de pilotage et coordination et partant sont mieux outillées pour prévenir la violence armée et accompagner les réformes du secteur de la sécurité.
3. Le projet comportait des activités d'information, de sensibilisation et de formation des populations en vue d'influencer positivement leurs comportements pour adopter de bonnes pratiques en matière de résolution des conflits, de vivre-ensemble, de lutte contre le Covid-19, etc. Quant aux jeunes, ils ont été sensibilisés sur le respect de l'autorité de l'Etat et les règles administratives ainsi que le respect des FDS. On peut légitimement penser que ces activités se traduiront, si ça ne l'est déjà, par un début de prise de conscience des populations par rapport à ces problématiques et par un changement continu des mentalités des jeunes vis-à-vis de l'Etat et des FDS.
4. Les membres des CCM ont bénéficié de connaissances sur la prévention et la gestion des conflits socio-sécuritaires ou communautaires afin de mieux orienter leurs interventions sur le terrain. Là également, on peut pronostiquer qu'ils utiliseront les connaissances acquises au service de la cohésion sociale et d'une paix durable dans leurs régions.

1.6. Durabilité des résultats du projet

1.6.1. La pérennité des ouvrages réalisés

La question de la pérennité de certains ouvrages réalisés et des matériels et équipement distribués dans le cadre du projet Post-DDR ne mérite pas qu'on s'y attarde car il ne se pose pas de problèmes spécifiques en raison de leur statut juridique. Ils sont en principe la propriété de l'Etat (c'est le cas des clôtures et des terrains omnisport des CSU, des salles de classe construites, du matériel roulant, du matériel informatique et du mobilier de bureau offerts aux CSU), des collectivités territoriales (c'est le cas des latrines et des toilettes de la piscine municipale de Guiglo ou du tracteur de la Mairie de Boundiali), des communautés villageoises (c'est le cas du Château d'eau d'Attienkaha) et des structures communautaires (foyers des jeunes de Boundiali et de Gbonné, château du foyer des jeunes de Boundiali, et matériel informatique et autres équipements distribués aux CCM). Mieux, comme mentionné précédemment, certains ouvrages/réalisations ont une durée de vie moyenne de plus de 20 ans (c'est particulièrement le cas des infrastructures physiques et du matériel roulant des CSU) ou de plus de 5 ans (c'est le cas du matériel informatique ou du mobilier de bureau).

La question de la pérennité de ces ouvrages/réalisations se pose plutôt en termes de gestion et d'entretien. En effet, des problèmes de compétences et de gestion se posent au niveau des communautés villageoises, des groupements des jeunes et des sapeurs-pompiers. Cependant, l'équipe d'évaluation a pu constater que la communauté villageoise d'Attienkaha et le CSU d'Agboville ont anticipé le problème. Pour assurer la pérennité de l'ouvrage (château d'eau d'Attienkaha), un Comité de gestion a été mis sur pied et les

utilisateurs paient une taxe sur chaque bassine d'eau puisée pour couvrir les frais d'entretien et de réparation du matériel. Le CSU d'Agboville, lui, a formé un de ses agents pour assurer l'entretien du matériel roulant.

Enfin, le Ministère de la Solidarité et de la Lutte contre la Pauvreté s'est approprié le mécanisme des dialogues intercommunautaires. Il a même mis en place le fonds national de solidarité pour accompagner le financement des projets à impact rapide.

1.6.2. La pérennité des CCM

Dans les localités visitées, la majorité des CCM ont montré un niveau d'organisation et de fonctionnalité suffisant (existence d'un règlement intérieur et tenue régulière des réunions) qui laisse penser qu'elles pourront perdurer après le projet. Par ailleurs, l'équipe d'évaluation a pu constater que leurs membres sont motivés et se sentent investis d'une mission au service de leurs communautés. On peut donc raisonnablement penser que ces structures continueront d'exister et de fonctionner. Outre cela, les CCM visitées élaborent des plans d'action annuels et, quand les subventions de l'Etat ne viennent pas ou sont débloquées en retard, elles s'organisent pour financer tout ou partie des activités programmées qui ne nécessitent pas de grands moyens financiers en comptant sur les contributions volontaires de leurs membres.

Il y a aussi et surtout que la question de la viabilité institutionnelle des CCM ne se pose pas, car elles ont obtenu leur reconnaissance auprès des pouvoirs publics. Mieux un budget annuel de 4 millions de francs CFA est attribué à chaque CCM par l'Etat. De plus, la pérennisation de ces structures fait l'objet de réflexions au niveau des certaines collectivités locales. Les autorités préfectorales et les présidents des conseils régionaux rencontrés sont disposés à continuer d'accompagner les CCM dans leur mission. La CCM d'Agboville, par exemple, bénéficie d'ores et déjà d'un appui financier du Conseil Général de l'Agnéby-Tiassa qui lui permet de prendre en charge les salaires du président du bureau et de ses collaborateurs. Cette initiative du Conseil Régional de l'Agneby-Tiassa est louable et mérite d'être promue tant dans les zones d'intervention du projet qu'au niveau national dans la mesure où elle est facteur de pérennisation des CCM.

1.6.3. Risques pour la durabilité des acquis du projet

De l'avis des différents acteurs rencontrés, l'un des principaux risques pour la pérennité des acquis du projet Post-DDR est le risque de la dégradation de la situation sécuritaire encore fragile. Si ce risque survenait, il pourrait entraîner la résurgence des affrontements communautaires et leurs effets induits : violences, violation des droits de l'homme, déplacements de populations, etc. Certains bénéficiaires du projet pourraient en être concernés.

Les autres principaux risques pour la pérennité des acquis du projet sont de nature sanitaire et financière. En effet, si la pandémie du Coronavirus venait à s'aggraver, elle risquerait d'impacter les activités des CCM que le projet a contribué à créer et/ou équiper et l'utilisation des infrastructures financées par le projet. Par ailleurs, si le projet n'est pas reconduit ou si un projet de même nature n'est pas lancé, il sera particulièrement difficile de pérenniser certains résultats engrangés. Par exemple, la fonctionnalité des CCM semble établie et elles reçoivent une modeste contribution de Etat pour leur fonctionnement, mais avec la fin du projet, et sans l'appui de ce dernier, il est probable qu'on assistera à une baisse de l'activité de ces structures devenues de plus en plus importantes dans la construction de la cohésion sociale en Côte d'Ivoire. On peut donc s'attendre à une baisse du nombre de conflits résolus communautaires par ces structures qui auront des moyens encore plus limités pour assurer leur mission. De même, sans la dotation en moyens logistiques adéquats et performants, le CSU d'Agboville et, dans une moindre mesure les CSU

de Bouaké, Korhogo et Man, n'auraient jamais pu jouer aussi efficacement leur rôle dans la protection des populations et le renforcement des relations civilo-militaires.

Bref, de l'avis des acteurs rencontrés, il est nécessaire de maintenir et renforcer les acquis projet en continuant à renforcer la fonctionnalité des CCM & CDS tout en travaillant à mettre sur pied de nouvelles CCM dans les régions d'intervention du projet, voire aussi dans les départements, mais aussi à renforcer les capacités des CSU, vu le rôle qu'ils jouent dans la protection des populations et l'amélioration de la confiance de celles-ci à l'égard des FDS ; et en renforçant les acquis du projet en matière d'amélioration des relations civilo-militaires et d'intégration des ex-combattants, car si 800 ex-combattants dans les FDS grâce au projet, plus de 2000 autres attendent toujours.

Enfin, d'autres risques sont identifiés dans le Prodoc (voir tableau ci-après). Ce tableau présente également les évolutions constatées sur les risques potentiels initialement identifiés.

Tableau 12 : Risques identifiés et avènement ou non de ces risques

Risque	Probabilité	Gravité de l'impact sur le projet	Stratégie d'atténuation	Situation du risque à la date de l'évaluation
Résurgence des mutineries au sein de l'armée impliquant les intégrés des groupes armés, les ex-combattants revendicatifs et/ou les jeunes à risque.	Moyenne	Haute	Renforcer le plaidoyer auprès du gouvernement pour la mise en œuvre des nouvelles Lois de programmation militaire et de sécurité intérieure qui permettent d'adresser les besoins des militaires et des forces de sécurité de Côte d'Ivoire, ainsi que la consolidation des acquis de la réintégration socio-économique des ex-combattants démobilisés, avec une participation des jeunes à risque des zones concernées. Ce plaidoyer doit être fait par le SNU, la Société Civile et les partenaires au développement.	Risque non survenu
La persistance de la pauvreté reste une source critique et de vulnérabilité des jeunes et doit être abordée de manière globale, avec des interventions de promotion de la paix, y compris le respect des droits humains.	Moyenne	Faible	Renforcer le plaidoyer auprès du gouvernement pour la mise en œuvre des mesures de réduction de la pauvreté telles que déclinées dans le Plan National de Développement (PND 2016-2020) de la Côte d'Ivoire. Ce plaidoyer doit être fait par le SNU et les partenaires au développement.	En cours Mais des mesures anticipatives d'inclusion des femmes, des jeunes et des groupes vulnérables et de renforcement de la résilience des populations, mais aussi de promotion de la paix et de protection des droits humains ont été intégrées à la mise en œuvre du projet.
Absence de financement pour la mise en œuvre effective de la nouvelle stratégie nationale de prévention et de lutte contre le terrorisme.	Faible	Moyenne	Le gouvernement doit développer et mettre en œuvre, avec l'appui des partenaires au développement, un plan cohérent de mobilisation de ressources pour la mise en œuvre de sa stratégie de prévention et de lutte contre le terrorisme.	Risque non survenu
Dégradation de la situation sécuritaire encore fragile et résurgence des affrontements communautaires.	Moyenne	Faible	Le gouvernement doit développer les actions de sensibilisation sur les mécanismes de prévention de conflits au sein des communautés et appuyer les comités de paix mis en place.	En cours Mais des mesures de consolidation de la paix et de renforcement de la cohésion sociale ont été intégrées à la mise en œuvre du projet.
Instabilité politique	Moyenne	Haut	Poursuivre et renforcer le dialogue politique comme stipulé dans le Plan de transition.	Risque non survenu
Pesanteurs	Moyenne	Faible	Les partisans conservateurs des pratiques	En cours

socioculturelles			traditionnelles bloquants seront sensibilisés par les autorités locales.	Mais des mesures d'information et de sensibilisation de la communauté dans toutes ses composantes ont été intégrées à la mise en œuvre du projet.
------------------	--	--	--	---

Source : Tableau établi sur la base du Prodoc

PRINCIPALES CONSTATIONS, ENSEIGNEMENTS TIRES, BONNES PRATIQUES ET RECOMMANDATIONS

Ce chapitre présente les principales constatations de l'évaluation ; tire les enseignements de la conception et l'exécution du projet, puis identifie les bonnes pratiques susceptibles d'être capitalisées ; et formule des recommandations sur les procédures de planification et mise en œuvre des projets potentiels futurs qui vont financer ce type d'intervention.

2.1. Principales constatations

Critère d'évaluation	Conclusions
Pertinence du projet	<p>Rating : très satisfaisant</p> <p>La pertinence du projet Post-DDR est très satisfaisante, ce pour plusieurs raisons. Le projet a été conçu et mise en œuvre selon une approche participative et inclusive. Les différents acteurs concernés (les ministères de la solidarité et du plan et leurs démembrements, les institutions nationales en charge du Post-DDR, du désarmement communautaire et de la RSS ; les administrations locales ; les collectivités territoriales ; les OSC locales ; et les communautés locales) ont été associés tant à l'identification des besoins qu'à la réalisation et au suivi des activités sur le terrain. Mieux, ils disent qu'ils sont satisfaits de leur participation.</p> <p>L'hypothèse de changement du projet Post-DDR est bonne, et cela est conforté par les résultats des entretiens et discussions de groupe avec les différentes catégories d'acteurs concernés, les partenaires institutionnels du projet en particulier.</p> <p>Le projet a mis en avant tout au long du processus d'élaboration et d'exécution trois approches : une approche qui s'appuie sur l'analyse de la nature des causes des conflits communautaires et les dispositifs endogènes de prévention, de médiation et de résolution des conflits existants tant au niveau régional qu'au niveau local ; une approche qui se fonde également sur les résultats et les leçons de la mise en œuvre des projets PBF passés ; et une approche holistique qui fait de la prévention de la violence armée et le renforcement de la confiance entre les populations et les FDS la colonne vertébrale de ses interventions, sans oublier le besoin de renforcer la résilience des populations.</p> <p>Le choix des régions d'intervention du projet est pertinent, car non seulement ces régions ont été identifiées à travers une démarche participative impliquant notamment les institutions nationales en charge de conduire et de coordonner les interventions de Post-DDR, du désarmement communautaire et de la RSS, mais également elles remplissent les conditions d'une bonne exécution du projet : des régions durement affectées par la crise post-électorale et ses effets induits tels que les conflits, les violences et les violations des droits de l'homme, et qui, pour certaines d'entre elles (le district d'Abidjan et région du centre et sa capitale Bouaké) ont connu des mouvements de revendications militaires à répétition.</p> <p>Il y a une quasi-parfaite des activités du projet avec les besoins identifiés au sein des communautés et transcrits dans le Document de projet, à savoir le renforcement des capacités des structures nationales en charge de conduire et de coordonner les interventions de Post DDR, du désarmement communautaire et de la RSS ; l'amélioration de la connaissance des populations en particulier les femmes de leurs droits fondamentaux et les mécanismes de saisine des institutions ; le renforcement du dialogue entre les populations et les FDS ; et la pérennisation des acquis du DDR et la réintégration des ex-combattants démobilisés et des communautés d'accueil/installation y compris les déposants volontaires d'ALPC.</p>

	<p>Le projet est en conformité avec les priorités nationales (le Plan National de Développement 2016-2020, la Stratégie Nationale de Réconciliation et de Cohésion Sociale actualisée 2016-2020, le Programme National de Réconciliation et de Cohésion Sociale 2016-2020, le Programme Cadre d'Appui à la Consolidation de la Paix, etc.), les outils programmatiques du PNUD (le CPD 2017-2020 et le Plan stratégique 2018-2021), le Cadre Programmatique Unique des Nations Unies pour l'Assistance au Développement 2017-2020, et les Objectifs de Développement Durable.</p> <p>Les indicateurs du cadre logique du projet au regard des objectifs poursuivis et des résultats attendus sont pertinents et les cibles de fin de projet, « SMART », c'est-à-dire Spécifiques, Mesurables, Appropriées et Réalisables dans le Temps.</p> <p>Enfin, les questions transversales et notamment la promotion du genre, de la jeunesse et des droits humains ont suffisamment été prises en compte dans la conception du projet. Certes, un produit spécifique (le Produit 1.2 : “Les populations en particulier les femmes connaissent leurs droits et les mécanismes de saisine des institutions”) sur 5 produits attendus (soit 20%) de la mise en œuvre du projet concernent explicitement les femmes, mais 6 indicateurs cadre logique et cibles de fin de projet sur un total de 13 indicateurs (soit environ 46%) sont désagrégées par sexe. De plus, les femmes et les jeunes ainsi que les familles vulnérables ont été impliquées dans le projet comme acteurs et comme bénéficiaires.</p>
Cohérence du projet	<p>Rating : satisfaisant</p> <p>Le projet Post-DDR a été conçu et exécuté selon une approche basée sur l'étroite collaboration entre les différents acteurs concernés notamment les acteurs institutionnels (Direction Nationale de la Solidarité, S-CNS, ComNat-ALPC, ONPC...) et/ou entre ceux-ci et d'autres acteurs nationaux, régionaux et locaux (ex : Le S-CNS a tenu régulièrement des rencontres trimestrielles avec les 5 institutions nationales engagées dans le processus RSS notamment la CCSR, l'OSCN, la ComNat-ALPC, la CNDH-CI ; le CNDH-CI et la ComNat-ALPC) en vue de la création d'une synergie d'action et des conditions d'une meilleure appropriation. La conclusion de partenariats entre le PNUD et différents acteurs au niveau national, régional et local pour la mise en œuvre des activités sur le terrain a permis aussi de créer les conditions d'une synergie entre eux.</p> <p>Par ailleurs, le projet Post-DDR est en parfaite cohérence avec d'autres projets PBF antérieurs ou en cours d'exécution en Côte d'Ivoire et plus singulièrement les projets PACoP (Programme d'Appui à la Consolidation de la Paix). Mieux, il s'est appuyé sur les leçons tirées de l'élaboration et de la mise en œuvre des projets PACoP antérieurs et s'est « approprié » les instruments de dialogue préventif et sécuritaire que sont les CCM et CDS adossés à des projets antérieurs du S-CNS, et appuyés par le PNUD. Les CCM et CDS ont joué un rôle décisif dans la mise en œuvre du projet.</p>
Efficacité du projet	<p>Rating : Satisfaisant</p> <p>Les résultats en termes d'atteinte des résultats attendus de l'exécution du projet sont satisfaisants (environ 85% résultats attendus ont été entièrement atteints).</p> <p>Dans le cadre du Résultat 1 (Les institutions nationales en charge du Post-DDR, du désarmement communautaire et de la RSS mettent en œuvre des actions conjointes pour une gouvernance plus cohérente et efficiente garantissant la sécurité des populations), le projet a mis en place 34 CCM et renforcé les capacités techniques 55 CCM en réalisation de diagnostic socio-sécuritaire, tandis que 27 d'entre elles ont eu leurs capacités renforcées avec du matériel de sonorisation, des chaises, des bâches, des ordinateurs portables et des kits Covid. Des infrastructures de rapprochement communautaire ont été réalisées autour de 5 Centres de Secours d'Urgence (CSU) pour contribuer à un environnement sécuritaire et social apaisé. 20 projets à impact rapide identifiés lors des dialogues intercommunautaires (châteaux d'eau, foyers des jeunes, salles de classe...) ont été réalisés. 68 acteurs, essentiellement des leaders communautaires, ont vu leurs capacités techniques renforcées sur l'extrémisme violent et la radicalisation, l'identification des signes de la radicalisation liés à l'Islam et l'implication des populations dans la gestion de la sécurité au niveau</p>

local.

Dans le cadre du Résultat 2 (Les populations vivent dans un environnement sécuritaire et social apaisé où la confiance aux FDS est rétablie, les ALPC détenues illicitement sont sécurisées, les ex-combattants sont réintégrés et les droits humains sont connus), 1044 ALPC ont été collectées et sécurisées par la ComNat-ALPC. 800 ex-combattants réintégrés dans les corps de métiers de Sapeurs-pompiers civils, Gardes pénitentiaires et eaux et forêts. 3 dialogues intercommunautaires ont été organisés dans les localités de Lakota, Bangolo et Zouan-Hounien en 2019 et 600 personnes issues de toutes les couches de la population (chefs traditionnels et guides religieux, élus, cadres et chefs de services, femmes et jeunes) y ont participé ; 3 autres dialogues intercommunautaires l'ont été à la suite des affrontements intercommunautaires enregistrés dans les localités de Daoukro, Bonoua et Divo suite aux tensions politiques liées à l'élection présidentielle du 31 octobre 2020. Pas moins de $\frac{3}{4}$ des nouvelles décisions/recommandations du cadre de coordination des institutions en charge du Post-DDR, du désarmement communautaire et de la RSS ont été mises en œuvre. 90% des rencontres mandataires prévues ont été tenues ; sans oublier les 15 nouvelles requêtes de saisine par les requérants au Conseil National des Droits de l'Homme, la construction de vestiaires et toilettes à la piscine municipale de Guiglo, l'acquisition d'un tracteur pour la ville de Boundiali et utilisable pour ramasser et évacuer les ordures ménagères, la dotation des localités de Mahapleu, Gbonné, Hiré, Agnibilékro, Gandié et Dabakala en matériel et équipements (250 chaises, 4 bâches, un appareil de sonorisation), etc.

Plusieurs autres activités portant sur le renforcement des capacités des différents acteurs concernés par le projet ont été réalisées. Rien qu'en 2019 et 2020, plus de 200 membres des CCM, 64 autorités préfectorales CCM et 50 personnes (autorités préfectorales, FDS, autorités coutumières, femmes, jeunes et OSC) des départements de Bouna, d'Odienné et de Ouangolodougou ont vu leurs capacités renforcées respectivement sur les techniques d'élaboration du Diagnostic Local de Sécurité (DLS). 68 femmes issues des associations féminines du District de Yamoussoukro ont été formées sur la culture de la paix et la cohésion sociale. Un symposium national des leaders religieux, rois et chefs traditionnels pour la culture de la paix et de la non-violence en Côte d'Ivoire (il a connu la participation de 35 personnes dont 16 membres de la Chambre des rois et chefs traditionnels) et un atelier de réflexion et de partage de bonnes pratiques des 31 ex-commissions régionales des droits de l'homme ont été organisés.

Deux activités majeures planifiées n'ont pas été réalisées : la formation des membres de la société civile afin qu'ils contrôlent les activités des FDS et l'insertion socio-économique des ex-combattants par la création et le développement d'activités génératrices de revenus (AGR). Il importe de souligner que le Secrétariat du Conseil National de Sécurité (S-CNS) a estimé que faire contrôler les activités des FDS par les OSC pouvait être très mal accueillie par les FDS, tandis que financer les AGR des ex-combattants afin de contribuer à leur insertion socio-économique allait ouvrir une porte à d'interminables revendications et, partant, impacté la quiétude sociale vu que le processus DDR était terminé. De ce fait, les objectifs initialement assignés au projet en termes de contrôle des activités des FDS par les OSC et de réintégration des ex-combattants ont été modifiés au cours du projet. Ainsi l'objectif visant l'insertion socio-économique des ex-combattants par la création et le développement d'AGR a été réorienté et centré sur l'intégration de 800 d'entre eux dans les forces paramilitaires (police, sapeurs-pompiers civils, gardes pénitentiaires, Eaux et Forêts). A l'inverse, une activité qui n'était pas initialement prévue, la prévention contre la maladie à Coronavirus, a été réalisée.

Efficiences du projet

Rating : Satisfaisant

Les charges du personnel ont représenté une part relativement modeste du montant total des dépenses du projet (soit environ 11% au 30 novembre 2020). A cet égard, si on tient compte de la norme de « pratiques optimales » internationales, à savoir un taux de frais de gestion à 10-15%, on peut conclure que l'exécution du budget du projet Post-DDR a tenu compte de ce seuil standard.

Le bilan des activités réalisées respectivement en 2018, 2019 et 2020 fait ressortir un taux de

	<p>réalisation technique (ou taux d'exécution physique) de 55%, 80% et 85% et un taux de réalisation financière (ou taux d'exécution du budget) de 45%, 71.5% et 87%. L'indice d'efficacité du projet, c'est-à-dire le rapport entre le taux de réalisation physique et taux de réalisation financière du projet, était par conséquent de 1.20 en 2018, 1.12 en 2019 et 0.98 en 2020. Autrement dit, le taux d'exécution physique est quelque peu en adéquation avec le taux d'exécution financière.</p> <p>Trois facteurs au moins ont influé positivement sur l'efficacité du projet ; le fort engagement financier du PBF, qui a permis au projet de bénéficier de deux extensions budgétaires de 750,000 USD et 400,000 USD ; la réallocation des fonds destinés aux activités qui n'ont pas été réalisées à d'autres activités ; et la gestion des ressources du projet selon les standards de gestion du PNUD.</p>
<p>Impact du projet</p>	<p>Rating : très satisfaisant</p> <p>Le projet Post-DDR a eu d'indéniables retombées positives en termes de cohésion sociale. Tout d'abord, les ateliers de dialogues socio-sécuritaires organisés dans les zones d'intervention du projet et leur principal output, les CCM (le projet a mis en place 34 CCM et renforcé les capacités de 55 CCM), se sont révélés être un cadre adapté d'échanges entre les civils et les FDS, et les activités socio-culturelles et sportives réalisées dans le cadre de ces ateliers et notamment les matchs de football constitués d'équipe mixtes (FDS et civils), un puissant outil de rapprochement entre civils et FDS. Ensuite, les CCM sont utiles pour le maintien de la paix et de la sécurité dans les localités où elles existent.</p> <p>D'autres effets imputables aux CCM sont cités comme par exemple leur implication à la médiation et la résolution des conflits socio-sécuritaires et intercommunautaires (ex : l'implication du CCM de Korhogo dans la gestion d'un incident entre des agents de la Mairie et le groupement des sapeurs-pompiers militaires ou son implication dans la médiation initiée par les autorités locales dans le cadre de la mutinerie des militaires à Korhogo en mai 2017 ; le rétablissement des relations entre le village d'Attienkaha/préfecture de Katiola et le village voisin après l'incendie du village grâce à l'intervention du CCM de Bouaké ; la médiation d'un conflit intercommunautaire autochtones-allogènes dans le village de Gbonné par le CCM de Man, etc.).</p> <p>La réalisation d'infrastructures de rapprochement communautaire a eu une forte incidence positive sur la résilience des bénéficiaires et sur la cohésion sociale. La construction ou la réhabilitation des terrains omnisport des CSU (ces terrains sont un cadre de brassage entre les groupes socio-professionnels et entre les jeunes et les sapeurs-pompiers), pour ne prendre que cet exemple, a eu pour effet l'amélioration progressive des relations entre les jeunes et les sapeurs-pompiers, tandis que la construction des clôtures a permis de sécuriser les équipements, d'améliorer les conditions de travail des sapeurs-pompiers et la qualité des services offerts aux populations. Autre impact induit de l'appui aux CSU : les populations ont compris l'important rôle des sapeurs-pompiers civils et leur apportent un appui en devenant volontaires (80 citoyens sauveteurs ont été dénombrés)²⁸. Les ouvrages d'hydraulique réalisés ont contribué à réduire la pénibilité du travail pour les femmes/filles, la corvée d'eau étant essentiellement dévolue aux femmes/filles.</p> <p>Les interventions du projet ont eu également pour résultat la formation et l'intégration de 800 ex-combattants dans les corps de métiers de Sapeurs-pompiers civils, Gardes pénitentiaires et Eaux et forêts (plusieurs ex-combattants accompliraient leur service avec plus de professionnalisme respectant la déontologie du corps de métiers et ne s'inviteraient plus dans les revendications de leurs anciens camarades qui n'ont pas pu intégrer les corps de métiers comme les eaux et forêts, gardes pénitentiaires, douaniers et sapeurs-pompiers civils), la mise en place des mécanismes locaux et d'outils de prévention et de gestion des conflits que sont les dialogues intercommunautaires, des comités de paix et du système intégré de gestion des conflits, l'amélioration des conditions de travail des sapeurs-pompiers civils, etc..</p> <p>Enfin, de nombreux éléments ont été mis en place grâce aux interventions du projet et laissent</p>

²⁸. Idem.

	<p>penser que des impacts de plus long terme sont probables : l'accès à des réalisations/ouvrages (certains ouvrages/réalisations ont une durée de vie moyenne de plus de 5 ans et d'autres, une durée de vie moyenne de plus de 20 ans), le renforcement des capacités des institutions en charge du Post-DDR, du désarmement communautaire et de la RSS ont pu renforcer leurs capacités en matière de pilotage et coordination (elles sont mieux outillées pour prévenir la violence armée et accompagner les réformes du secteur de la sécurité armée et accompagner les réformes du secteur de la sécurité), la réalisation d'activités d'information, de sensibilisation et de formation des populations et des membres des structures communautaires en vue d'influencer positivement leurs attitudes/comportements pour adopter de bonnes pratiques en matière de résolution des conflits, de vivre-ensemble, de lutte contre le Covid-19... Ces activités devraient se traduire à terme par un début de prise de conscience des populations par rapport à ces problématiques.</p>
<p>Durabilité des résultats du projet</p>	<p>Rating : très satisfaisant</p> <p>La question de la pérennité de la plupart des ouvrages réalisés et des matériels et équipements distribués dans le cadre du projet Post-DDR ne se pose pas, si bien entretenus. Ils ont une durée de vie moyenne de plus de 20 ans (cas des infrastructures physiques, du matériel roulant des CSU, des châteaux d'eau...) ou de plus de 5 ans (cas du matériel informatique, du matériel et mobilier de bureau). En outre, certains bénéficiaires ont anticipé le problème, soit en mettant sur pied un Comité de gestion et en faisant payer les utilisateurs paient une taxe pour couvrir les frais d'entretien et de réparation du matériel. D'autres, comme par exemple le CSU d'Agboville, ont formé des agents pour assurer l'entretien du matériel roulant et autres équipements.</p> <p>Le Ministère de la Solidarité et de la Lutte contre la Pauvreté s'est approprié le mécanisme des dialogues intercommunautaires. Il a mis en place le fonds national de solidarité pour accompagner le financement des projets à impact rapide.</p> <p>Dans les localités visitées, la majorité des CCM ont montré un niveau d'organisation et de fonctionnalité suffisant qui laisse penser qu'elles pourront perdurer après le projet. Leurs membres sont motivés et se sentent investis d'une mission au service de leurs communautés. On peut donc raisonnablement penser que ces structures continueront d'exister et de fonctionner. Outre cela, les CCM visitées élaborent des plans d'action annuels et, quand les subventions de l'Etat ne viennent pas ou sont débloquées en retard, elles s'organisent pour financer tout ou partie des activités programmées qui ne nécessitent pas de grands moyens financiers en comptant sur les contributions volontaires de leurs membres.</p> <p>Enfin, les CCM ont obtenu leur reconnaissance auprès des pouvoirs publics. Mieux, elles bénéficient d'un appui financier de l'Etat par le truchement du S-CNS (L'Etat de Côte d'Ivoire à travers le S-CNS a soutenu les activités des CCM à près de 200 millions de francs CFA, soit environ 345,000 USD). De plus, la pérennisation de ces structures fait l'objet de réflexions au niveau des certaines collectivités locales. Les autorités préfectorales et les présidents des conseils régionaux rencontrés sont disposés à continuer d'accompagner les CCM dans leur mission. La CCM d'Agboville, par exemple, bénéficie d'ores et déjà d'un appui financier du Conseil Général de l'Agnéby-Tiassa qui lui permet de prendre en charge les salaires du président du bureau et de ses collaborateurs.</p>

2.2. Enseignements tirés

1. On ne peut pas comprendre l'ampleur des réalisations du projet par des différentes catégories d'acteurs concernés sans prendre en compte leur implication aussi bien dans son élaboration et notamment dans l'identification des besoins et dans la définition des objectifs et des résultats attendus, que dans la mise en œuvre et le suivi des interventions sur le terrain.
2. La création, la formalisation et/ou l'institutionnalisation des CCM (branche opérationnelle des CDS) et le financement de leurs besoins de fonctionnement par le Gouvernement ont été un facteur déterminant de rapprochement intercommunautaire et de renforcement de la cohésion sociale, en

même qu'ils constituent une preuve qu'il n'y a pas de pérennisation de ces structures si les autorités nationales ne jouent pas pleinement leur rôle en se les appropriant.

3. L'implication et la proximité de l'équipe de gestion du projet (PNUD) ont permis d'assurer une réponse et un appui rapides dans le rétablissement des relations intercommunautaires.

2.3. Bonnes pratiques

1. La conception du projet et la mise en œuvre et le suivi des activités selon une approche inclusive et participative.
2. La flexibilité dans l'exécution du projet permettant d'adapter la mise en œuvre des interventions en fonction de l'évolution du contexte et d'introduire des innovations dans le projet, comme par exemple l'appui à la lutte contre le Covid-19.
3. La prise en charge des salaires du président du CCM et de ses collaborateurs par le Conseil Régional de l'Agnéby-Tiassa.
4. La prise en compte de la dimension genre, jeunes et droits humains dans la conception et la mise en œuvre du projet.

2.4. Recommandations

No	Recommandation	Type de recommandation	Adressée à :
Pertinence			
1	Dans un projet de même nature, privilégier l'approche inclusive et participative dans son élaboration et dans la mise en œuvre et le suivi des activités.	a. Priorité : élevée b. Ressources : sans objet c. Timeframe : court terme	PBF PNUD
2	Dans un projet de même nature, s'assurer qu'au moins 25% des produits attendus de la mise en œuvre du projet concernent explicitement les femmes, les jeunes et les populations vulnérables, et qu'une part significative du budget du projet (au moins 25%) soit consacrée aux activités dédiées à l'égalité des sexes, aux jeunes et aux droits humains.	a. Priorité : élevée b. Ressources : sans objet c. Timeframe : court terme	PBF PNUD
Efficacité			
3	Suite aux visites des réalisations du projet, suivies de rencontres d'échanges avec les autorités locales et les bénéficiaires dans les 4 régions couvertes par le projet, l'équipe de consultants a constaté que dans certains cas les entrepreneurs éprouvent des difficultés pour achever les travaux et que les Divisions techniques du Conseil régional ou de la Mairie se trouvent démunies devant une telle situation, soit parce qu'elles n'ont pas été impliquées dans le choix de l'entrepreneur et/ou parce que l'entrepreneur est basé à Abidjan. Cette situation est attestée, entre autres, par les faits suivants : (i) l'achèvement de certains travaux prévus pour le Centre de secours d'urgence de Boundiali traîne depuis plus d'un an et la stratégie de sortie du projet ne prend malheureusement en compte ce besoin urgent ; (ii) la mauvaise qualité de certains ouvrages réalisés (c'est par exemple le cas de l'aire de jeux du Centre de secours	a. Priorité : élevée b. Ressources : faibles c. Timeframe : court terme	PNUD

	<p>d'urgence d'Agboville qui est inondée en cas de fortes pluies). Cela contribue à décrédibiliser quelque peu le PNUD aux yeux des autorités locales et des bénéficiaires.</p> <p>Au regard de ce qui précède, l'équipe de consultants recommande au PNUD de toujours associer les acteurs locaux (les conseils régionaux et les mairies et leurs divisions techniques, en particulier) ainsi que les services techniques de l'Etat notamment ceux de l'équipement, de l'hydraulique et du génie rural dans le choix des entrepreneurs, mais aussi dans la réalisation et le suivi des travaux ; et de privilégier, autant que possible, le recrutement d'entrepreneurs locaux.</p>		
4	<p>Dans un projet de même nature, et parce que les CCM font montre d'une certaine efficacité dans la prévention, la médiation et la résolution des conflits intercommunautaires, optimiser leur contribution à la consolidation de la cohésion sociale en prenant les dispositions idoines pour : i) renforcer l'environnement par une mise en œuvre effective de la décentralisation avec un transfert effectif des fonds couplé au transfert des compétences et une augmentation conséquente du budget alloué au fonctionnement des CCM ; ii) appuyer la création et le développement des CCM sur toute l'étendue du territoire national.</p>	<p>a. Priorité : moyenne b. Ressources : sans objet c. Timeframe : court terme</p>	<p>Gouvernement (ministères de la solidarité, du plan et du développement) et S-CNS PBF PNUD</p>
Impact			
5	<p>Dans un projet de même nature, prévoir financer des investissements et des activités/actions à fort impact sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ La gouvernance de la sécurité des populations et la prévention et la gestion des conflits et violences ; i) renforcement des capacités des structures nationales en charge de conduire et de coordonner les interventions de Post-DDR, du désarmement communautaire et de la RSS ; ii) organisation de dialogues intercommunautaires ; iii) création et développement des CCM. ✓ L'amélioration des relations entre les populations et les FDS : i) renforcement des capacités des centres de secours d'urgence sans oublier les commissariats de police et des brigades de gendarmerie ; ii) formation des FDS sur la protection des droits humains ; ii) organisation de rencontres d'échanges périodiques entre les FDS et les représentants des populations. 	<p>a. Priorité : élevée b. Ressources : sans objet c. Timeframe : court terme</p>	<p>BPF PNUD</p>
Durabilité			
6	<p>L'engouement créé par l'appui du projet à la redynamisation de la cohésion sociale et la reconstruction de l'altérité dans les différentes régions visitées est symptomatique de la volonté des hommes, femmes et jeunes de vivre en paix et en harmonie sociale en vue d'asseoir un développement économique et sociale durable. Mais, comme indiqué dans l'analyse des données recueillies sur le terrain, cette volonté pourtant bien réelle risque de se heurter à des considérations d'ordre socio-politiques défavorables à l'esprit de pérennisation des acquis du projet. Les populations, par la voix des leaders communautaires rencontrés, appellent de tous leurs vœux, la reconduction ou le relancement de projets</p>	<p>a. Priorité : élevée b. Ressources : élevées c. Timeframe : court terme</p>	<p>Gouvernement PBF PNUD</p>

	similaires. Il est donc prioritaire de reconduire le projet ou de lancer d'un nouveau projet de même nature, notamment le projet de dialogue communautaire.		
7	Etant donné que l'instabilité (affectation) des membres des CCM, notamment les FDS et le personnel de l'administration handicape son fonctionnement, il serait judicieux de favoriser le réseautage des membres des CCM au niveau national de tel sorte que si un membre de CCM est affecté dans une autre localité, il continue d'être membre du CCM de cette localité.	a. Priorité : élevée b. Ressources : sans objet c. Timeframe : moyen terme	Gouvernement PNUD
8	Dans un projet de même nature, mener des actions de plaidoyer auprès de l'Etat pour que le Ministère de la Cohésion Sociale affecte également des ressources au fonctionnement des CCM.	a. Priorité : élevée b. Ressources : sans objet c. Timeframe : court terme	PNUD

ANNEXES

Annexe 1 : Termes de référence

INDIVIDUAL CONSULTANT PROCUREMENT NOTICE



Date : 18/03/2020

Pays : Côte d'Ivoire

Description des tâches : RECRUTEMENT D'UN CONSULTANT INTERNATIONAL POUR L'EVALUATION FINALE DU PROJET D'APPUI A LA CONSOLIDATION DU DESARMEMENT COMMUNAUTAIRE, DE LA REINTEGRATION DES EX-COMBATTANTS ET DE LA RSS EN COTE D'IVOIRE

Numéro du projet : « CIV10-00107746 - CONSOLIDATION REFORME SECURITAIRE ET POST-DESARMEMENT »

Durée du contrat/services (si applicable) : L'évaluation se déroulera au mois d'avril 2021 et s'étendra sur 30 jours ouvrés.

Les offres devront être soumises avec la mention :

« Consultant international pour l'évaluation finale du projet d'appui à la consolidation du désarmement communautaire, de la réintégration des ex-combattants et de la RSS en Côte d'Ivoire ».

Par email à l'adresse : procurement.offers.ci@undp.org ou physiquement à l'adresse indiquée ci-dessous :

Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD)
Angle Avenue Marchand, Rue Gourgas Plateau en face de la radio
01 BP 1747 ABIDJAN 01 (COTE D'IVOIRE)

Les offres placées sous plis scellés distincts devront nous parvenir au plus tard le 1er Avril 2021 à 17 heures et comprendront :

- Une proposition technique : le CV avec 3 personnes références, une note méthodologique détaillée, l'organisation du déroulement des travaux et la capacité à réaliser ce type de travail
- Une proposition financière,

Si vos propositions techniques et financières ne sont pas scellées dans des enveloppes séparées, ou dans deux dossiers distincts par mail, votre offre sera rejetée.

Les offres reçues par un autre canal que celui mentionné ci-dessus seront automatiquement rejetées.

Si vous avez besoin d'informations complémentaires, vous pouvez soumettre vos questions par écrit à l'adresse indiquée ci-dessus ou par mail à procurement.ci@undp.org ; nous nous efforcerons de vous les fournir rapidement. Cependant, tout retard dans la transmission de ces informations ne pourrait en aucun cas constituer un motif de report.

L'offre technique devra inclure les informations et documents nécessaires à l'exécution de la tâche à accomplir :

1. Qualification et expérience dans le domaine (40)
2. Plan de travail (10)
3. Méthodologie proposée et approche pour exécuter le travail selon les TDR (50)

Votre offre financière doit être dans un document séparé de l'offre technique.

La méthode d'évaluation

La méthode d'évaluation qui sera utilisée est celle du meilleur rapport qualité/prix (score combiné). Il sera tenu compte des compétences et de l'expérience du consultant, de sa méthodologie de travail et de sa proposition financière.

Le dépouillement s'effectuera en deux étapes :

- a) Le dépouillement des offres techniques : La note technique minimale requise est de 70 points.

Tout soumissionnaire dont l'offre technique n'aurait pas atteint au moins 70 points, sera éliminé et sa proposition financière ne sera pas analysée.

b) Le dépouillement de l'offre financière : Evaluation financière

La formule utilisée pour déterminer les scores financiers est la suivante :

$SF=100 \times F_m / F$, où SF est le score financier, F_m est la proposition la moins disante et F le prix de la proposition considérée

La proposition financière qui sera cotée sur 30/100 points, se fera sur la base d'un montant forfaitaire incluant (les honoraires et autres frais).

c) Evaluation finale

La notation finale sera la moyenne pondérée de la note technique et de la note financière avec les coefficients de pondération suivants : score technique (70%) et score financier (30%) ;

Les pondérations attribuées aux propositions techniques et financières sont :

T= 0,70 et F=0,30. Attribution du contrat à la proposition qui obtient la note globale la plus élevée.

Les critères d'évaluation technique

Résumé des formulaires d'évaluation des propositions techniques		Maximum Score	CONSULTANT				
			A	B	C	D	E
1.	Qualification et expérience dans le domaine	40					
2.	Plan de travail	10					
3.	Qualification et expérience dans le domaine	50					
Total		100					

Formulaire d'évaluation de la Proposition technique -- Formulaire 1		Note maximum	A	B	C	D	E
Expertise / Qualification et expérience dans le domaine							
1.1	Diplômes et références clés	20					
1.2	Expertise avérée dans le domaine de la consolidation de la paix et de la réintégration des ex-combattants	20					
Total		40					

Formulaire d'évaluation de la Proposition technique -- Formulaire 2		Note maximum	A	B	C	D	E
Plan de travail							
2.1	Le plan de travail est-il bien défini, bien détaillé et correspond-il aux termes de référence ?	10					
Total		10					

Formulaire d'évaluation de la Proposition technique -- Formulaire 3		Note maximum	A	B	C	D	E
Méthodologie proposée et approche pour exécuter le travail selon les TDR							
2.1	La proposition montre-elle une compréhension générale des activités à mener ?	10					
2.2	La proposition comprend-elle un cadre méthodologique cohérent et une structure précise des résultats attendus ?	10					
2.3	La présentation est-elle claire et la succession des activités ainsi que leur planification sont-elles logiques, réalistes et augurent-elles suffisamment d'une bonne exécution des tâches ?	10					
2.4	La proposition intègre-t-elle la dimension genre dans sa démarche	10					
2.5	Le Plan d'exécution (Chronogramme) des tâches est-il précis et cohérent ?	10					
Total		50					

EVALUATION FINALE DU PROJET D'APPUI A LA CONSOLIDATION DU DESARMEMENT COMMUNAUTAIRE, DE LA REINTEGRATION DES EX-COMBATTANTS ET DE LA RSS EN COTE D'IVOIRE
TERMES DE REFERENCES RECRUTEMENT D'UN (E) CONSULTANT(E) INTERNATIONAL(E)

1. Contexte et situation

La Côte d'Ivoire se relève résolument de la décennie de conflit militaro-politique qui a ébranlé le tissu social et entamé les gains du pays en matière de développement. Le gouvernement a entrepris avec l'appui des Nations Unies et des autres partenaires des actions pour consolider la paix et la stabilité dans le pays. La situation sécuritaire s'est améliorée, avec un indice de sécurité qui est passé de 3,8 en 2011 à 1,11 en 2016. L'organisation de l'élection présidentielle d'octobre 2015 s'est déroulée dans un climat apaisé. Les élections législatives de décembre 2016, qui ont enregistré la participation de l'opposition, se sont aussi tenues dans un environnement apaisé. Le pays s'est doté en 2016 de nouveaux cadres d'intervention pour piloter les actions de solidarité, de cohésion sociale et d'assistance aux victimes et consolider le processus de réconciliation nationale en cours. Malgré ces avancées, la Côte d'Ivoire continue de faire face à des défis majeurs qui, s'ils ne sont pas adressés, pourraient avoir un impact sur le redressement économique du pays amorcé depuis 2012 avec une croissance forte et soutenue de plus de 8%, ainsi que sur les acquis en matière de consolidation de la paix. Il s'agit entre autres du renforcement de la gouvernance sécuritaire et de la consolidation de la cohésion sociale. Malgré les progrès enregistrés dans la mise en œuvre de la réforme du secteur de la sécurité, les capacités limitées des structures nationales en charge de conduire et de coordonner les interventions de Post DDR, du désarmement communautaire et de la RSS entravent encore le renforcement de la gouvernance sécuritaire.

Des différents échanges avec le S-CNS, il ressort un besoin ardent de consolider les acquis du DDR et de renforcer le dialogue socio-sécuritaire, tant il est vrai que les dernières mutineries de l'armée et les revendications répétées des ex-combattants sont intimement liées.

En effet, malgré l'amélioration significative de l'environnement sécuritaire, des efforts doivent être faits pour maintenir la dynamique positive et s'assurer que les acquis obtenus deviennent durables. L'analyse de la situation faite lors de la formulation du Plan de transition a révélé les principaux défis résiduels qui nécessitent une réponse urgente, intégrée et coordonnée pour une gestion efficace de la période Post-DDR, du désarmement communautaire et une poursuite du processus RSS en vue de consolider les acquis en matière de cohésion sociale et de protection des droits humains. Les mouvements de revendications militaires à répétition ainsi que les récentes attaques de casernes, de postes de police et de gendarmerie, de l'école nationale de police enregistrés cette année, sont des menaces à la paix, à la sécurité et à la stabilité. Ces événements constituent des alertes suffisantes et commandent que des actions spécifiques et urgentes soient initiées à l'endroit de ces cibles afin de préserver la paix sociale et poursuivre la dynamique économique amorcée depuis la fin de la crise postélectorale.

Au niveau du Post-DDR, le principal défi est la consolidation et la poursuite de la réintégration socio-économique des ex-combattants, notamment à travers un suivi soutenu des projets de réintégration qui connaissent des difficultés et le financement de nouveaux projets au profit de ceux n'ayant pas bénéficié du processus DDR. Ces interventions devront permettre l'accélération de l'ensemble des activités de désarmement communautaire dans une dynamique de contrôle et de sécurisation des ALPC. L'approche passera par la mise en place d'un ensemble de mécanismes et instruments de façon participative et inclusive avec les institutions en charge du Post DDR, du désarmement communautaire et de la RSS, et de leurs partenaires.

Le projet d'appui à la consolidation du désarmement communautaire, de la réintégration des ex-combattants et de la RSS en Côte d'Ivoire vise à prévenir la violence armée et à renforcer la confiance entre les populations et les Forces de Défense et de Sécurité, à travers la réintégration socioéconomique durable des ex-combattants, le dialogue socio sécuritaire et la promotion du contrôle démocratique à travers les deux composantes à savoir (i) Les institutions nationales en charge du Post DDR, du désarmement communautaire et de la RSS mettent en œuvre des actions conjointes pour une gouvernance plus cohérente et efficiente garantissant la sécurité des populations avec une participation renforcée des organisations de la société civile et (ii) les populations vivent dans un environnement sécuritaire et social apaisé où la confiance aux FDS est rétablie, les ALPC détenues illicitement sont sécurisées, les ex-combattants sont réintégrés de façon durable et les droits humains sont connus.

Avec un financement initial de 1 250 000 USD du Fonds de Consolidation de la Paix, le projet a bénéficié de deux extensions budgétaires de 750 000 USD et 400 000 USD en vue de poursuivre les activités de dialogue intercommunautaire et socio-sécurité tenant compte des défis résiduels du post DDR et des résultats positifs enregistrés ainsi que de la nécessité d'étendre ces activités aux zones non encore couvertes.

Cette initiative d'une durée initiale de 18 mois, a débuté le 01er novembre 2017 et s'achèvera le 30 juin 2021, soit 43 mois à la suite de trois extensions accordées par PBSO dont les deux premières avec un budget

spécifique, l'évaluation consistera à apprécier le fonctionnement et le niveau de performance du projet par rapport aux objectifs qualitatifs et quantitatifs initialement prévus.

Les objectifs spécifiques de cette évaluation apparaissent sous les aspects suivants :

- Comparer les résultats obtenus au regard des objectifs préalablement définis ;
- Apprécier la conformité des interventions du projet en rapport avec les attentes des bénéficiaires ciblés ;
- Apprécier les changements attribuables aux interventions du projet ;
- Mesurer les progrès constatés dans la réintégration des ex-combattants ainsi que l'environnement social et socio-sécuritaire ;
- Constater l'utilisation des fonds décaissés en rapport avec les besoins initialement identifiés ;
- Identifier les contraintes liées à la mise en œuvre du projet
- Faire des recommandations visant à consolider les acquis du projet ;
- Tirer les enseignements généraux de ce projet qui seront utiles au Système des Nations Unies (SNUD) et au Gouvernement pour de futurs programmes dans le même domaine ;
- Déterminer, au vu du marqueur genre 2 attribué, si le projet a effectivement encouragé l'égalité entre les sexes de façon considérable et cohérente, si le budget dédié à l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes (40%) a été effectivement dépensé de manière efficace, en veillant à ce que les femmes bénéficient du projet et reflétant leurs préoccupations et intérêts.
- Identifier les facteurs de succès et défis du projet (programmation et gestion du projet) ; sur cette base, formuler des leçons apprises, des recommandations sur les procédures de planification et mise en œuvre des projets potentiels futurs qui vont financer ce type d'intervention.

3. Critères d'évaluation et questions clés

3.1. Pertinence

- Dans quelle mesure le projet s'est-il inscrit dans les priorités nationales en matière de développement, les produits et effets du Programme d'Appui à la Consolidation de la Paix (PACoP), le programme de pays 2017-2020, le Plan stratégique 2018-2021 du PNUD et les ODD ?
- Dans quelle mesure des enseignements ont-ils été tirés d'autres projets pertinents dans la conception du projet ?
- Dans quelle mesure le projet contribue-t-il à l'égalité des sexes, et à l'autonomisation des femmes ?
- Dans quelle mesure le projet a-t-il répondu de manière adaptée aux évolutions politiques, juridiques, économiques, institutionnelles dans le pays ?

3.2. Efficacité

- Dans quelle mesure les produits du projet ont-ils été réalisés ? Quels facteurs ont contribué à la réalisation ou à la non-réalisation des produits et effets attendus du PACoP ?
- Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué aux produits et effets du PACoP, du programme de pays 2017-2020, aux ODD, au Plan stratégique du PNUD ?
- La stratégie de partenariat du PNUD a-t-elle été adaptée et efficace ? Quels sont les facteurs qui ont contribué à l'efficacité ou à l'inefficacité ?
- Dans quels domaines le projet a-t-il enregistré ses meilleures performances ? Pourquoi et quels ont été les facteurs facilitants ? Comment le projet peut-il approfondir ou développer ces résultats ?
- Dans quels domaines le projet a-t-il enregistré ses moins bonnes performances ? Quels ont été les facteurs limitants et pourquoi ? Comment peuvent-ils être ou pourraient-ils être levés ?
- Quelles stratégies alternatives, le cas échéant, auraient pu être plus efficaces pour réaliser les objectifs du projet ?
- Dans quelle mesure la gestion et la mise en œuvre du projet se font-elles de manière participative (y inclus des groupes marginalisés), et cette participation contribue-t-elle à la réalisation des objectifs du projet ?
- Dans quelle mesure le projet a-t-il bien tenu compte des besoins des groupes nationaux et des évolutions des priorités des partenaires ?

Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué à l'égalité des sexes, à l'autonomisation des femmes et à la réalisation des droits fondamentaux ?

3.3. Efficience

- Dans quelle mesure la structure de gestion du projet présentée dans le document de projet a-t-elle permis d'obtenir les résultats attendus ?
- Dans quelle mesure la stratégie de mise en œuvre du projet et son exécution ont-elles été efficaces et d'un bon rapport coût-efficacité ?

Les ressources humaines et financières ont-elles été utilisées de manière économique ? Les ressources (fonds, personnel, temps, expertise, etc.) ont-elles été affectées de manière stratégique pour obtenir les résultats ?

- Les ressources utilisées pour la promotion du genre correspondent-elles aux ressources planifiées à cet effet lors de la formulation du projet ?
- Dans quelle mesure les fonds et les activités du projet ont-ils été livrés dans le respect des délais ?
- Dans quelle mesure les systèmes de S&E utilisés permettent-ils d'assurer une gestion efficiente et efficace du projet ?

3.4. Effets/impacts

Le/La Consultant(e) National(e) évaluera aux plans qualitatifs et, dans la mesure du possible, quantitatifs l'impact indicatif des activités réalisées jusqu'à présent dans le cadre des deux résultats du projet. Elle s'appuiera pour ce faire sur le cadre logique du document de projet mais pourra, le cas échéant, suggérer d'autres éléments de mesure qu'elle jugera plus pertinents. Une attention particulière sera portée à l'analyse des rapports de terrain d'identification des besoins, des rapports de fin d'activités des partenaires opérationnels de mise en œuvre des activités du projet.

3.5. Cohérence

- Dans quelle mesure le projet est compatible avec d'autres interventions menées dans le cadre du portefeuille PBF dans le pays, dans le cadre du PACoP et dans le cadre national en général ? Quelles ont été les synergies développées ?
- Y-a-t-il d'autres interventions de d'autres organisations/structures dans le même domaine d'intervention ? Quelles ont été les actions de complémentarité avec ces interventions, notamment en matière de genre ?
- Dans quelle mesure le projet a apporté une valeur ajoutée tout en évitant le chevauchement d'activités avec d'autres projets internes ou externes ?

3.6. Durabilité

- La stratégie de durabilité financière de ce projet, a-t-elle été réalisée ?
 - Existe-t-il des risques sociaux ou politiques pouvant menacer la durabilité des produits du projet ou les contributions du projet aux produits et effets du PACoP, du programme de pays ?
 - Les cadres légaux, les politiques et les structures et processus de gouvernance au sein duquel évolue le projet représentent-ils un risque pouvant menacer la durabilité des bénéficiaires du projet ?
 - Dans quelle mesure le niveau d'appropriation des parties prenantes représente-t-il un risque pour la pérennité des bénéficiaires du projet ?
 - Dans quelle mesure les mécanismes, les procédures et les politiques sont-ils en place pour permettre aux principales parties prenantes de pérenniser les résultats obtenus en matière d'égalité des sexes, d'autonomisation des femmes, de droits fondamentaux et de développement humain ?
 - Les aspirations à long terme des femmes et des hommes sont-ils en adéquation avec les résultats obtenus ?
- Le projet a-t-il pu parvenir à des changements sur les rapports de Genre ; si oui, sont-ils susceptibles de s'inscrire dans la durée ?
- Dans quelle mesure les enseignements tirés sont-ils en permanence documentés par l'équipe de projet et diffusés auprès des parties intéressées, qui pourraient bénéficier des connaissances acquises par le projet ?
 - Dans quelle mesure les interventions du Projet disposent-elles de stratégies de désengagement bien conçues et bien planifiées ?
 - Dans quelle mesure à le projet a-t-il généré des transformations institutionnelles au niveau de la gouvernance en matière de prévention de violence armée et de renforcement de la cohésion sociale ?

3.7. Questions transversales

Droits fondamentaux

- Dans quelle mesure les pauvres, les populations autochtones, les personnes ayant des difficultés physiques, les femmes et d'autres groupes défavorisés ou marginalisés ont-ils bénéficié des interventions du Projet ?

Égalité des sexes

- Dans quelle mesure l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes ont-elles été prises en compte dans la conception, la mise en œuvre et le suivi du projet ?
- Le marqueur de genre affecté au projet reflète-t-il la réalité ?
- Dans quelle mesure le projet a-t-il encouragé des évolutions positives en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes ? Y a-t-il eu des effets inattendus ?

4. Méthodologie de l'évaluation

Cet exercice devra permettre de collecter les données quantitatives et qualitatives en lien avec les résultats escomptés ou non afin d'apprécier la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité du projet ainsi que la prise en compte des Droits Humains et l'égalité des sexes selon les critères d'évaluation de OEDC-DAC.

Approche

L'évaluation se reposera sur une méthodologie à la fois quantitative et qualitative et la méthodologie du/de la consultant.e internationale, la collecte de données et leur analyse reflèteront cette approche. La partie quantitative visera à documenter les effets principaux du projet à travers des données chiffrées collectées auprès des bénéficiaires directs et indirects du projet. Cette partie de l'évaluation prendra le cadre de résultats du projet comme son point de départ.

L'évaluation réunira les données nécessaires pour renseigner les indicateurs au niveau d'effet du cadre de résultats. Ceci comprendra dans certains cas d'établir des valeurs de référence pour certains indicateurs à travers des enquêtes rétrospectives.

La partie qualitative complètera la partie quantitative et visera à approfondir l'analyse et corroborer les voies à travers lesquelles l'approche du projet pourrait contribuer à la cohésion sociale et la réduction du niveau de conflictualité. Elle servira également à découvrir des explications alternatives des effets/changements éventuelles attribués au projet et difficilement captées par enquête quantitative. Enfin, l'enquête qualitative a pour but de mieux comprendre les perspectives et aspirations des bénéficiaires directs et indirects et les questionnaires et guides d'entretien comprendront des questions ouvertes permettant aux personnes sondées de s'exprimer librement.

Collecte de données

L'évaluation doit faire appel à plusieurs méthodes et instruments d'évaluation, tant qualitatifs que quantitatifs et sensibles au genre. Le Consultant développera des échantillons et questionnaires pour la collecte de données auprès des bénéficiaires (exemple : ex combattants).

Examen documentaire de tous les documents pertinents : Il s'agit notamment d'analyser :

- Le document de projet (accord de contribution)
- La théorie du changement et le cadre de résultats
- Les rapports de contrôle de la qualité du projet ;
- Les plans de travail annuels ;
- Les notes conceptuelles des activités ;
- Les rapports trimestriels et annuels consolidés ;
- Le rapport de suivi axé sur les résultats ;
- Les résumés des réunions des comités techniques et de pilotage du projet ;
- Les rapports de suivi technique/financier ;
- Les rapports d'études (enquêtes de perception 2019 et 2020, autres études) ;
- <http://mptf.undp.org/factsheet/project/00108201> (lien dashboard MPTF pour accès à rapports).

Entretiens semi-structurés avec les principales parties prenantes : avec les homologues gouvernementaux, le secrétariat PBF, les représentants des principales organisations de la société civile, certains membres de l'UNCT et les partenaires d'exécution ;

Discussions de groupes ou avec des informateurs clés, y compris des hommes et des femmes, des bénéficiaires et des parties prenantes. Tous les entretiens doivent être menés dans le respect de la confidentialité et de l'anonymat. Le rapport final d'évaluation ne doit pas permettre d'établir un lien entre un commentaire donné et une ou plusieurs personnes physiques.

Visites sur le terrain et validation sur site des principaux produits et interventions tangibles. L'évaluateur est tenu d'appliquer une approche participative et consultative en veillant à impliquer étroitement les responsables de l'évaluation, les partenaires d'exécution et les bénéficiaires directs ;

L'approche méthodologique retenue, y compris le calendrier des entretiens, des visites sur le terrain et la liste des données qui seront utilisées pour l'évaluation doit être clairement présentée dans l'offre et le rapport de démarrage et doit faire l'objet de discussions poussées et d'un accord entre les parties prenantes et la/le consultant.e internationale.

5. Livrables

Il est attendu du/de la consultant.e internationale:

- Un rapport de démarrage (10-15 pages)

Le rapport doit être préparé par la/le consultant.e internationale en collaboration avec le consultant nationale, avant d'entamer la collecte de données complémentaires (avant tout entretien formel, distribution de questionnaires ou visites sur le terrain) et avant la mission dans le pays dans le cas d'évaluateurs internationaux) après consultation de la documentation fournie et des premiers entretiens.

Le rapport initial doit inclure le programme détaillé des tâches, activités de la prestation en désignant les personnes responsables et les moyens matériels prévus.

- Un rapport provisoire (40-60 pages) :

La/le consultant-e international.e doit soumettre aux parties prenantes, un rapport provisoire afin que celles-ci s'assurent de la prise en compte des normes de qualité.

- Un rapport final en français (40-60 pages au plus hors annexes) avec un sommaire en français et en anglais. Son contenu doit correspondre aux prescriptions des termes de références de la mission (voir annexes).

6. Profil du/de la consultant-e international-e

Le/la Consultant/e international/e sera responsable de la mission d'évaluation. Il/elle sera chargé/e de proposer la méthodologie, l'échantillonnage, les outils de collecte, le chronogramme. Il sera responsable de l'élaboration du rapport d'évaluation. Il coordonnera les autres ressources humaines affectées à la mission à savoir le Consultant national et éventuellement les agents de collecte de données.

La/Le consultant (e) international (e) devra répondre aux exigences suivantes :

- Justifier d'une formation **BAC+5** en sciences sociales, sciences économiques, sciences juridiques ou tout domaine équivalent ;

- Avoir au moins 10 années d'expérience dans la conduite d'évaluation externe de projet/programme avec expérience spécifique en méthodologie de recherche qualitative et quantitative ;

- Avoir réalisé au moins deux évaluations de projet de cohésion sociale et de consolidation de la paix ;

- Avoir une expérience d'au moins 05 ans en matière de gestion des conflits et consolidation de la Paix ;

- Avoir une connaissance du contexte ivoirien en particulier la situation socio-sécuritaire, la réintégration des ex-combattants et les défis liés à la consolidation de la paix (Avoir réalisé au moins 01 mission sur le territoire ivoirien dans les domaines du projet) ;

- Avoir une connaissance des questions liées au genre dans le contexte de la consolidation de la paix et de l'expérience d'une approche genre dans la conduite des évaluations ;

- Disposer d'une excellente capacité d'analyse de synthèse, et une compétence avérée en rédaction scientifique, en communication orale et écrite ;

- Observer une indépendance vis-à-vis des parties impliquées ;

- Avoir une bonne capacité de communication.

7. Déontologie de l'évaluation

La présente évaluation sera réalisée dans le respect des principes énoncés dans les « Directives éthiques pour l'évaluation » du GNUÉ. La/le consultant-e international.e doit veiller à sauvegarder les droits et la confidentialité des personnes fournissant les informations, par des mesures pour garantir la conformité avec les codes juridiques régissant la collecte et la publication de données. La/le consultant-e international.e doit également assurer la sécurité des informations collectées et prévoir des protocoles permettant de garantir l'anonymat et la confidentialité des sources d'information lorsque cela est requis. Les connaissances et les données acquises au cours du processus d'évaluation doivent par ailleurs être utilisées pour l'évaluation uniquement, à l'exclusion de tout autre usage sans l'autorisation expresse du PNUD et de ses partenaires ».

8. Durée de la mission

L'évaluation se déroulera au mois d'avril 2021 et s'étendra sur 30 jours ouvrés.

9. Modalités d'exécution

Le responsable de l'évaluation

Le responsable de l'évaluation donne son avis quant à l'acceptation finale de l'évaluation, ainsi que pour la validation de toutes les étapes du processus d'évaluation, notamment : a) vérification de l'évaluabilité ;

10. Calendrier du processus d'évaluation

Activités	Nbre de jours	Échéance de réalisation	Lieu	Entité responsable
Étape 1 : Examen documentaire et rapport de démarrage				
Réunion d'information avec le PNUD et des membres du Groupe de référence comme (responsables de programme et personnel affecté au projet en fonction des besoins)		À la signature du contrat	PNUD	Responsable de l'évaluation
Transmission des documents pertinents au/ à la consultant·e international·e en évaluation		À la signature du contrat	Par email	Coordination du projet
Examen documentaire, conception de l'évaluation, définition de la méthodologie et actualisation du plan de travail, y compris la liste des parties prenantes à consulter	5 jours	Dans un délai de deux semaines après la signature du contrat	A domicile	Consultant·e international·e en évaluation
Soumission du rapport de démarrage (15 pages maximum)		Dans un délai de deux semaines après la signature du contrat		Consultant·e international·e en évaluation
Commentaires et validation du rapport de démarrage		Dans un délai d'une semaine à compter de la réception du rapport de démarrage	PNUD	Responsable de l'évaluation
Étape 2 : Mission de collecte des données				
Réunions de consultation et visites sur le terrain, entretiens approfondis et groupes de discussion	15 jours	Dans un délai de quatre semaines après la signature du contrat	Abidjan et dans les zones d'intervention	À organiser par le PNUD avec les partenaires de projet locaux, le personnel du projet, les autorités locales, les ONG,
Réunion d'information avec le Groupe de Référence	1 jour		Abidjan	Consultant·e international·e en évaluation
Étape 3 : Rédaction du rapport d'évaluation				
Préparation de la version préliminaire du rapport d'évaluation (50 pages maximum sans les annexes) et du résumé analytique (5 pages)	5 jours	Dans un délai de trois semaines après la fin de la mission de terrain	Domicile	Consultant·e international·e en évaluation
Soumission du rapport provisoire de l'évaluation				Consultant·e international·e en évaluation
Envoi des commentaires consolidés du Groupe de référence sur le rapport provisoire		Dans un délai de 2 semaines à compter de la date de réception du rapport provisoire	PNUD	Responsable de l'évaluation et Groupe de référence de l'évaluation
Réunion d'information avec le PNUD	1 jour	Dans un délai d'une semaine à compter de la réception des commentaires	PNUD	Consultant·e international·e en évaluation
Finalisation du rapport d'évaluation en intégrant les ajouts et commentaires transmis par le Groupe de Référence	3 jours	Dans un délai d'1 semaine à compter de la réunion d'information finale	A domicile	Consultant·e international·e en évaluation
Soumission du rapport final d'évaluation au bureau de pays du PNUD (50 pages maximum hors annexes et résumé analytique)		Dans un délai d'1 semaine à compter de la réunion d'information finale	A domicile	Consultant·e international·e en évaluation

11. Paiements

NB : Tous les rapports sont validés et certifiés avant paiement.

12. Modalité de soumission

Le dossier de candidature devra être constitué de :

i **Une offre technique incluant :**

- La compréhension des TDR, la matrice d'évaluation et la méthodologie d'évaluation proposée ;
- Un chronogramme prévisionnel des tâches précisant les moyens humains et matériels affectés à chaque étape de la prestation ;
- Un résumé de l'expérience passée du/ de la consultant-e international.e dans les évaluations de projets ;
- Le Curriculum Vitae du/de la consultant-e international.e;

ii **Une offre financière incluant :**

- Les honoraires du/ de la consultant-e international.e
- Les coûts liés aux ressources humaines et matériels impliqués

13. Critères d'évaluation des offres techniques et financières

a) Le nombre de points attribués pour chaque critère technique est le suivant :

Rubriques d'évaluation		Note maximum
1.	Qualification et expérience dans le domaine	40
2.	Plan de travail	10
3.	Méthodologie proposée et approche pour exécuter le travail selon les TDR	50
Total		100

Formulaire d'évaluation de la Proposition technique -- Formulaire 1		Note maximum	A	B	C	D	E
Expertise / Qualification et expérience dans le domaine							
1.1	Diplômes et références clés	20					
1.2	Expertise avérée dans le domaine de la consolidation de la paix et de la réintégration des ex-combattants	20					
Total		40					

Formulaire d'évaluation de la Proposition technique -- Formulaire 2		Note maximum	A	B	C	D	E
Plan de travail							
2.1	Le plan de travail est-il bien défini, bien détaillé et correspond-il aux termes de référence ?	10					
Total		10					

Formulaire d'évaluation de la Proposition technique -- Formulaire 3		Note maximum	A	B	C	D	E
Méthodologie proposée et approche pour exécuter le travail selon les TDR							
2.1	La proposition montre-elle une compréhension générale des activités à mener ?	10					
2.2	La proposition comprend-elle un cadre méthodologique cohérent et une structure précise des résultats attendus ?	10					
2.3	La présentation est-elle claire et la succession des activités ainsi que leur planification sont-elles logiques, réalistes et augurent-elles suffisamment d'une bonne exécution des tâches ?	10					
2.4	La proposition intègre-t-elle la dimension genre	10					

	dans sa démarche						
2.5	Le Plan d'exécution (Chronogramme) des tâches est-il précis et cohérent ?	10					
Total		50					

b) La note technique minimale requise est de 70 points.

Tout soumissionnaire dont l'offre technique n'aurait pas atteint au moins 70 points, sera éliminé et sa proposition financière ne sera pas analysée.

c) Evaluation financière

La formule utilisée pour déterminer les scores financiers est la suivante :

$SF = 100 \times F_m / F$, où SF est le score financier, F_m est la proposition la moins disante et F le prix de la proposition considérée

d) Evaluation finale

La notation finale sera la moyenne pondérée de la note technique et de la note financière avec les coefficients de pondération suivants : score technique (70%) et score financier (30%) ;

Les pondérations attribuées aux propositions techniques et financières sont :

$T = 0,70$ et $F = 0,30$. Attribution du contrat à la proposition qui obtient la note globale la plus élevée.

e) Les deux propositions doivent être placées sous plis scellés distincts et porter la mention :

Les dossiers sont à déposer au bureau du PNUD Côte d'Ivoire, **au plus tard le 1er Avril 2021 à 17 heures 00** à l'adresse :

**Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), Angle Avenue Marchand, Rue Gourgas
Plateau en face de la radio 01 BP 1747 ABIDJAN 01 COTE D'IVOIRE**

g) Toute proposition technique et financière transmise dans des enveloppes non scellées et pas séparées, seront rejetées.

Annexe 2 : Matrice d'évaluation

Critères d'évaluation	Questions clés	Sous-questions spécifiques	Source de données	Outils / méthodes de collecte des données	Indicateurs / Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
Pertinence	L'approche du projet est-elle pertinente et efficace ? Aborde-t-elle efficacement les problèmes et les besoins en termes de consolidation de la paix identifiés au départ ?	Les objectifs et des activités du projet sont-ils cohérents avec les priorités nationales en matière de consolidation de la paix ainsi qu'avec les défis et besoins identifiés ?	PRODOC Cadre de résultats/cadre logique Documents nationaux Rapports du projet Résultats des entretiens et focus groups	Analyse des documents disponibles Entretiens avec les informateurs clés Focus avec les bénéficiaires	Perceptions des parties prenantes et des bénéficiaires sur la pertinence du projet Alignement des objectifs et des activités du projet aux priorités nationales en matière de consolidation de la paix Alignement des objectifs et des activités du projet aux défis et besoins identifiés	Analyse de contenu et de thématique
	La théorie du changement du projet est-elle explicite et fondée sur des preuves ? Répond-elle clairement à l'objectif du projet ?	Les hypothèses de la théorie du changement du projet sont-elles bonnes ou erronées au regard de l'objectif final du projet ?	PRODOC Rapports du projet	Analyse des documents disponibles	Pertinence des hypothèses de la théorie du changement pour la mise en œuvre du projet	Analyse de la qualité des hypothèses de changement
	Les principaux objectifs et défis de consolidation de la paix en Côte d'Ivoire ont-ils été suffisamment pris en compte dans la conception et l'exécution du projet ?	Le projet est-il en cohérence avec les principaux objectifs et défis de la consolidation de la paix, les priorités nationales et les besoins et attentes des différentes catégories d'acteurs au moment de la conception du projet ?	PRODOC Cadre de résultats/cadre logique Documents de référence sur le secteur et documents de stratégies, politiques et projets/programmes nationaux Rapports du projet Résultats des entretiens et focus groups	Analyse des documents disponibles Entretiens avec les informateurs clés Focus avec les bénéficiaires Visites de réalisations du projet	Alignement sur projet sur les principaux objectifs et défis de la consolidation de la paix, les priorités nationales et les besoins et attentes des différentes catégories d'acteurs au moment de la conception du projet	Analyse de contenu et de thématique
	Dans quelle mesure le projet s'est-il inscrit dans les priorités nationales en matière de développement et de consolidation de la paix ?	Dans quelle mesure le projet s'est-il inscrit dans les priorités du Plan National de Développement (PND), du PACoP, du programme de pays 2017-2020 et Plan stratégique 2018-2021 du PNUD ?	PRODOC Cadre de résultats/cadre logique Documents nationaux, y compris PND et PACoP Outils programmatiques du PNUD (CPD 2018-2021 et Plan	Analyse des documents disponibles Entretiens avec les informateurs clés Focus avec les bénéficiaires Visites de réalisations du	Alignement du projet sur les priorités nationales, y compris les produits et effets du PACoP Alignement du projet sur les outils programmatiques du PNUD, l'UNDAF et les ODD	Analyse de contenu et de thématique

Critères d'évaluation	Questions clés	Sous-questions spécifiques	Source de données	Outils / méthodes de collecte des données	Indicateurs / Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
			stratégique 2018-2021), UNDAF et ODD Rapports du projet	projet		
	Dans quelle mesure des enseignements ont-ils été tirés d'autres projets pertinents dans la conception du projet ?	<p>Dans quelle mesure les bénéficiaires du projet ont-ils participé à sa conception et à son élaboration ?</p> <p>Dans quelle mesure la conception du projet intègre-t-elle les préoccupations exprimées par les groupes cibles ?</p> <p>Dans quelle mesure les facteurs externes et les risques susceptibles d'influencer la mise en œuvre du projet ont-ils été identifiés et pris en compte dès le départ ?</p> <p>Les résultats sont-ils définis de manière cohérente avec leurs indicateurs ?</p> <p>Dans quelle mesure les indicateurs de mesure des résultats sont-ils directs, objectifs, pratiques, adéquats et jusqu'à quel point la responsabilité de suivre leur évolution a été clairement identifiée ?</p> <p>Le projet prévoit-il des bases de référence pouvant permettre de suivre de manière régulière l'évolution de ces indicateurs ?</p>	PRODOC Cadre de résultats/cadre logique Rapports du projet Résultats des entretiens	Analyse des documents disponibles Entretiens avec les informateurs clés	Nombre d'enseignements tirés d'autres projets Nombre de bonnes pratiques identifiées d'autres projets et dont le projet s'est appropriées.	Analyse des indicateurs des produits Triangulation des données collectées avec les données des rapports du projet
	Dans quelle mesure le projet s'est-il adapté à l'évolution de son environnement politique, institutionnel,	La théorie du changement développée par le programme est-elle toujours valide ? Si non, pourquoi ?	PRODOC Cadre de résultats/cadre logique Rapports du projet	Analyse des documents disponibles Entretiens avec les informateurs clés	Nombre d'objectifs, résultats attendus et actions/activités modifiés, supprimés ou reportés en raison de	Analyse des indicateurs des produits Triangulation des données collectées avec les données

Critères d'évaluation	Questions clés	Sous-questions spécifiques	Source de données	Outils / méthodes de collecte des données	Indicateurs / Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
	socio-économique et sanitaire et quelles stratégies d'atténuation des risques ont-elles été mises en place ?		Résultats des entretiens et focus groups	Focus groups avec les bénéficiaires	l'évolution de l'environnement politique, institutionnel et socio-économique Nombre d'objectifs, résultats attendus et actions/activités modifiés, supprimés ou reportés en raison de la pandémie du Covid-19	des rapports du projet
Cohérence	Dans quelle mesure le projet est compatible avec d'autres interventions menées dans le cadre du portefeuille PBF dans le pays, dans le cadre du PACoP et dans le cadre national en général ? Quelles ont été les synergies développées ?	Le projet est-il en cohérence avec d'autres interventions menées dans le cadre du portefeuille PBF en Côte d'Ivoire, dans le cadre du PACoP et dans le cadre national en général ? Le projet a-t-il développé des formes de collaboration et/ou de synergie avec d'autres interventions sur le terrain ?	Rapports du projet Rapports des partenaires	Analyse des documents disponibles Entretiens avec des informateurs clés	Niveau d'alignement du projet avec d'autres interventions menées dans le cadre du portefeuille PBF en Côte d'Ivoire, dans le cadre du PACoP et dans le cadre national en général. Formes de collaboration et/ou de synergie avec d'autres interventions	Triangulation des données collectées avec les données des rapports du projet
	Y-a-t-il d'autres interventions d'autres organisations/structures dans le même domaine d'intervention ? Quelles ont été les actions de complémentarité avec ces interventions, notamment en matière de genre ?	D'autres interventions d'autres organisations/structures dans le même domaine d'intervention sont-elles en cours ? Le projet est-il en cohérence avec ces interventions ?	Rapports du projet Rapport des partenaires	Analyse des documents disponibles Entretiens avec des informateurs clés	Existence d'autres interventions d'autres organisations/structures dans le même domaine d'intervention Niveau d'alignement du projet sur ces interventions Nombre et types d'actions de complémentarité en matière de genre développées avec ces interventions	Triangulation des données collectées avec les données des rapports du projet
	Dans quelle mesure le projet a apporté une valeur ajoutée tout en évitant le chevauchement d'activités avec d'autres projets internes ou externes ?	Le projet a-t-il développé des formes de synergies sur le terrain avec d'autres projets ?	Rapports du projet Rapports d'autres projets	Analyse des documents disponibles Entretiens avec des informateurs clés	Avantages comparatifs du projet Formes et types de synergies sur le terrain développées avec d'autres projets	Triangulation des données collectées avec les données des rapports du projet
Efficacité	Dans quelle mesure les	L'intervention a-t-elle atteint son	PRODOC	Analyse des documents	Niveau d'atteinte des résultats	Analyse des indicateurs des

Critères d'évaluation	Questions clés	Sous-questions spécifiques	Source de données	Outils / méthodes de collecte des données	Indicateurs / Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
	produits du projet ont-ils été réalisés ?	objectif déclaré (ou implicite) ? Dans quelle mesure les produits et effets escomptés sont-ils atteints, ou quelle est l'étendue des progrès réalisés pour atteindre ces produits et effets ?	Cadre de résultats/cadre logique Rapports du projet Résultats des entretiens et focus groups	disponibles Entretiens avec les informateurs clés Focus groups avec les bénéficiaires Visite de réalisations du projet	attendus Importance des réalisations	produits Triangulation des données collectées avec les données des rapports du projet
	Dans quels domaines le projet a-t-il enregistré ses meilleures performances ? Pourquoi et quels ont été les facteurs facilitants ? Comment le projet peut-il approfondir ou développer ces résultats ?	Quels ont été les atouts du projet et pourquoi ? Comment le projet peut-il approfondir ou développer ces résultats ? Quels sont les principaux facteurs (positifs ou négatifs), internes ou externes qui ont affecté la mise en œuvre du programme ?	PRODOC Cadre de Résultats/cadre logique Rapports du projet Résultats des entretiens et focus groups	Analyse des documents disponibles Entretiens avec les informateurs clés Focus groups avec les bénéficiaires Visite de réalisations du projet	Résultats escomptés atteints avec un taux supérieur ou égal à 100% Résultats positifs inattendus ? Facteurs explicatifs clés	Analyse des indicateurs des produits Triangulation des données collectées avec les données des rapports du projet
	Dans quels domaines le projet a-t-il enregistré ses moins bonnes performances ? Quels ont été les facteurs limitants et pourquoi ?	Quelles activités ont donné les moins bons résultats et pourquoi ? Quels ont été les facteurs limitants et pourquoi ? Comment peuvent-ils être ou pourraient-ils être levés ?	PRODOC Cadre de résultats/cadre logique Rapports du projet Résultats des entretiens et focus groups	Analyse des documents disponibles Entretiens avec les informateurs clés Focus groups avec les bénéficiaires Visite de réalisations du projet	Résultats escomptés atteints avec un taux inférieur à 50% Facteurs explicatifs clés	Analyse des indicateurs des produits Triangulation des données collectées avec les données des rapports du projet
Efficiences	Dans quelle mesure la structure de gestion du projet présentée dans le document de projet a-t-elle permis d'obtenir les résultats attendus ?	La structure du projet est-elle efficace et efficiente ?	Rapports du projet Rapports financiers Résultats des entretiens	Analyse des documents disponibles Entretiens avec les informateurs clés	Niveau de mobilisation des ressources Taux d'utilisation des ressources et taux de répartition des ressources selon les composantes	Triangulation des données collectées avec les données des rapports du projet
	Dans quelle mesure la stratégie de mise en œuvre du projet et son exécution ont-elles été efficaces et	Quels ont été les moyens financiers, humains et matériels utilisés ? Les ressources (fonds, personnel,	Rapports du projet Rapports financiers Résultats des entretiens	Analyse des documents disponibles Entretiens avec des informateurs clés	Taille de l'équipe Ratios d'efficacité-coût Indice d'efficience	Analyse économique et financière

Critères d'évaluation	Questions clés	Sous-questions spécifiques	Source de données	Outils / méthodes de collecte des données	Indicateurs / Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
	d'un bon rapport coût-efficacité ?	temps, expertise, etc.) ont-elles été affectées de manière stratégique et économe pour obtenir les résultats ? Quel est le degré d'adéquation entre le taux d'exécution financière et le taux d'exécution technique?				
	Les ressources utilisées pour la promotion du genre correspondent-elles aux ressources planifiées à cet effet lors de la formulation du projet ?	Les ressources utilisées pour la promotion du genre étaient-elles relativement élevées ?	PRODOC Cadre de résultats/cadre logique Rapports du projet	Analyse des documents disponibles Entretiens avec les informateurs clés	% des ressources utilisées pour la promotion du genre versus % ressources planifiées	Triangulation des données collectées avec les données des rapports du projet
	Dans quelle mesure les fonds et les activités du projet ont-ils été livrés dans le respect des délais ?	Les produits ont-ils été atteints dans le temps imparti ? Les intrants ont-ils été fournis en temps opportun (personnel, équipement et coûts divers...)?	Rapports du projet Résultats des entretiens et focus groups	Analyse des documents disponibles Entretiens avec les informateurs clés	Retards dans la réalisation des actions/activités Causes des retards	Triangulation des données collectées avec les données des rapports du projet
Impact	Dans quelle mesure les interventions du projet ont-elles généré des effets/changements dans le milieu (prévenir la violence armée et renforcer la confiance entre les populations et les FDS, consolider la paix, consolider la réintégration des ex-combattants) ?	Quels sont les impacts/changements induits par l'intervention du projet ? Quel est le niveau de perception de la confiance aux FDS ? Quel est le niveau de perception des capacités des institutions / autorités et des leaders pour contribuer à réduire les conflits et violences ? Quel est le niveau de perception des violations des droits des droits humains ?	Rapports du projet Rapports des partenaires	Analyse des documents disponibles Entretiens avec les informateurs clés Focus groups avec les bénéficiaires	Nombre et types d'impacts/changements identifiés Nombre et types de bénéficiaires Perception de la confiance aux FDS Perception des capacités des institutions / autorités et des leaders pour contribuer à réduire les conflits et violences Perception des violations des droits des droits humains	Triangulation des données collectées avec les données des rapports du projet
	Dans quelle mesure le projet a-t-il généré des transformations institutionnelles au niveau de	Quelles sont les transformations institutionnelles au niveau de la gouvernance en matière de participation des jeunes à la	Rapports du projet Rapports des partenaires	Analyse des documents disponibles Entretiens avec les informateurs clés	Nombre et types de transformations institutionnelles identifiées Nombre de bénéficiaires	Triangulation des données collectées avec les données des rapports du projet

Critères d'évaluation	Questions clés	Sous-questions spécifiques	Source de données	Outils / méthodes de collecte des données	Indicateurs / Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
	la gouvernance en matière de participation des jeunes à la consolidation de la paix ?	consolidation de la paix induites par le projet ? Quel est le nombre de jeunes touchés par ces transformations ?		Focus groups avec les bénéficiaires		
	Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué au renforcement des capacités nationales et communautaires en prévention de la violence armée et en consolidation de la paix et réintégration des ex-combattants ?	Dans quelle mesure le projet a-t-il eu une incidence sur le renforcement des capacités nationales et communautaires en prévention de la violence armée et en consolidation de la paix et réintégration des ex-combattants ? Quels ont été les principaux groupes (institutions et communautés) bénéficiaires de renforcement des capacités ?	Rapports du projet Rapports des partenaires	Analyse des documents disponibles Entretiens avec les informateurs clés Focus groups avec les bénéficiaires	Nombre et types d'actions de renforcement des capacités nationales et communautaires menées Nombre et types de bénéficiaires	Triangulation des données collectées avec les données des rapports du projet
	Les interventions du projet ont-elles contribué à la réalisation des objectifs du Gouvernement, du PNUD et des attentes des populations en matière de paix ?	Le projet a-t-il eu une incidence sur la réalisation des objectifs du Gouvernement, du PNUD et des attentes des populations en matière de paix ? Si oui, quelles en sont les preuves ? Quel est le degré de satisfaction des parties prenantes (Gouvernement, PNUD, populations) vis-à-vis des effets/changements induits du projet ?	Rapports du projet Rapports des partenaires	Analyse des documents disponibles Entretiens avec les informateurs clés Focus groups avec les bénéficiaires	Nombre et types de résultats/interventions contribuant à la réalisation des objectifs du Gouvernement, du PNUD Nombre et types de résultats/interventions contribuant en corrélation avec les besoins et attentes des attentes des populations	Triangulation des données collectées avec les données des rapports du projet
	Des mesures ont-elles été prises en temps voulu dans le cadre du projet pour atténuer les éventuels effets/impacts négatifs imprévus ?	Le projet a-t-il produits des effets/impacts négatifs imprévus ? Si oui, quelles mesures ont-elles été mises en œuvre pour atténuer ces effets/impacts négatifs imprévus ?	Rapports du projet Résultats des entretiens et focus groups	Analyse des documents disponibles Entretiens avec les informateurs clés Focus groups avec les bénéficiaires	Existence de changements négatifs imprévus Mesures de corrections mises en œuvre	Analyse des indicateurs des produits Triangulation des données collectées avec les données des rapports du projet
Durabilité	La stratégie de durabilité financière de ce projet a-t-		Rapports du projet	Analyse des documents disponibles	Existence d'une stratégie de durabilité financière	Analyse des indicateurs financiers

Critères d'évaluation	Questions clés	Sous-questions spécifiques	Source de données	Outils / méthodes de collecte des données	Indicateurs / Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
	elle été réalisée ?		Résultats des entretiens	Entretiens avec les informateurs clés	Niveau de réalisation de la stratégie de durabilité financière	Triangulation des données collectées avec les données des rapports du projet
	Existe-t-il des risques sociaux ou politiques, et des risques liés aux cadres légaux, les politiques et les structures et processus de gouvernance au sein duquel évolue le projet pouvant menacer la durabilité des bénéfices du projet ?	Existe-t-il des risques sociaux ou politiques pouvant menacer la durabilité des produits du projet ou les contributions du projet aux produits et effets du PACoP, du programme de pays ?	PRODOC Rapports du projet Résultats des entretiens et focus groups	Analyse des documents disponibles Entretiens avec des informateurs clés Focus groups avec les bénéficiaires	Nombre et types de risques sociaux ou politiques identifiés	Triangulation des données collectées avec les données des rapports du projet
		Existe-t-il des risques liés aux cadres légaux, les politiques et les structures et processus de gouvernance au sein duquel évolue le projet représentent-ils un risque pouvant menacer la durabilité des bénéfices du projet ?	PRODOC Rapports du projet Résultats des entretiens et focus groups	Analyse des documents disponibles Entretiens avec des informateurs clés Focus groups avec les bénéficiaires	Nombre et types de risques liés aux cadres légaux, les politiques et les structures et processus de gouvernance identifiés	Triangulation des données collectées avec les données des rapports du projet
	Dans quelle mesure le niveau d'appropriation des parties prenantes représente-t-il un risque pour la pérennité des bénéfices du projet ?	Dans quelle mesure les actions des parties prenantes du projet ont-elles constitué une menace environnementale pour la durabilité des résultats obtenus ? Dans quelle mesure les mécanismes, les procédures et les politiques sont-ils en place pour permettre aux principales parties prenantes de pérenniser les résultats du projet ? Dans quelle mesure les parties prenantes soutiennent-elles les objectifs à long terme du projet ?	Rapports du projet Résultats des entretiens et focus groups	Analyse des documents disponibles Entretiens avec des informateurs clés Focus groups avec les bénéficiaires	Existence d'une stratégie de participation/implication des partenaires d'exécution et des parties prenantes à la mise en œuvre du projet Niveau d'appropriation par les partenaires d'exécution et les parties prenantes Participation des bénéficiaires à des décisions importantes concernant le projet	Triangulation des données collectées avec les données des rapports du projet
	Le projet a-t-il pu parvenir à des changements sur les rapports de Genre ; si oui, sont-ils susceptibles de s'inscrire dans la durée ?	Dans quelle mesure les mécanismes, les procédures et les politiques sont-ils en place pour permettre aux principales parties prenantes de pérenniser les résultats obtenus en matière d'égalité des sexes ?	PRODOC Rapports du projet Résultats des entretiens et des focus groups	Analyse des documents disponibles Entretiens avec des informateurs clés Focus groups avec les bénéficiaires	Nombre et types de changements sur les rapports de Genre identifiés Parties prenantes et des bénéficiaires sur les changements sur les rapports	Triangulation des données collectées avec les données des rapports du projet

Critères d'évaluation	Questions clés	Sous-questions spécifiques	Source de données	Outils / méthodes de collecte des données	Indicateurs / Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
					du Genre Probabilité de durabilité des changements sur les rapports du Genre	
	Dans quelle mesure les interventions du Projet disposent-elles de stratégies de désengagement bien conçues et bien planifiées ?	Dans quelle mesure les stratégies de désengagement sont-elles bien conçues, planifiées et prises en compte dans la mise en œuvre du projet ? Est-ce que les effets bénéfiques du projet vont persister à la fin des financements?	Rapports du projet	Analyse des documents disponibles Entretiens avec des informateurs clés	Existence d'une stratégie de sortie Niveau d'adéquation de la stratégie de sortie existante	Triangulation des données collectées avec les données des rapports du projet
Dimensions transversales	Dans quelle mesure l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes ont-elles été prises en compte dans la conception, la mise en œuvre et le suivi du projet ? Le marqueur de genre affecté au projet reflète-t-il la réalité ? Dans quelle mesure le projet a-t-il encouragé des évolutions positives en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes ? Y a-t-il eu des effets inattendus ?	Quel est le pourcentage des indicateurs du cadre de résultats/cadre logique du projet qui font référence aux femmes ? Quel est le pourcentage des indicateurs du cadre de résultats/cadre logique et cibles de fin de projet désagrégés par sexe ?	PRODOC Cadre de résultats/cadre logique Rapports du projet	Analyse des documents disponibles Entretiens avec des informateurs clés Focus groups avec les bénéficiaires	Proportion des objectifs, résultats attendus et cibles de fin de projet ciblant principalement ou exclusivement les femmes Proportion des femmes et des jeunes bénéficiaires du projet	Triangulation des données collectées avec les données des rapports du projet
		Quelle est la part du budget total du projet consacrée aux activités dédiées à l'égalité des sexes ? Quel est le pourcentage de femmes et autres groupes défavorisés bénéficiaires des interventions du projet ?	PRODOC Cadre de résultats/cadre logique Rapports du projet	Analyse des documents disponibles Entretiens avec des informateurs clés Focus groups avec les bénéficiaires	Nombre et types d'impacts/changements attendus et inattendus identifiés Perceptions des impacts/changements par les femmes	Triangulation des données collectées avec les données des rapports du programme
		Quel est le pourcentage des indicateurs du cadre de résultats/cadre logique du projet qui font référence aux pauvres, aux personnes handicapées, aux femmes et d'autres groupes défavorisés ou marginalisés ? Quelle est la part du budget total	PRODOC Cadre de résultats/cadre logique Rapports du projet	Analyse des documents disponibles Entretiens avec des informateurs clés Focus groups avec les bénéficiaires	% de pauvres, de personnes handicapées, de femmes et d'autres groupes défavorisés bénéficiaires	Triangulation des données collectées avec les données des rapports du programme

Critères d'évaluation	Questions clés	Sous-questions spécifiques	Source de données	Outils / méthodes de collecte des données	Indicateurs / Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
		<p>du projet consacrée aux activités dédiées référence aux pauvres, aux personnes handicapées, aux femmes et d'autres groupes défavorisés ou marginalisés ?</p> <p>Quel est le pourcentage de pauvres, de personnes handicapées, de femmes et d'autres groupes défavorisés ou marginalisés bénéficiaires des interventions du projet ?</p>				

Annexe 3 : Chronogramme de mise en œuvre

Légende

Rouge
Vert
Violet

Dimanche/Jour férié
 Jour de travail
 Retour des parties prenantes sur les livrables

Lieu	Dates	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		juin	juin	juin	juin	juin	juin	juin	juin	juin	juin	juin	juin	juin	juin	juin	juin	juil.								
Activités \ Jour ouvrable		1	2	3	4	5	6	7	8								8	9	10		11	12	13	13	14	15
Home-based	Revue documentaire et élaboration du rapport de démarrage	Vert	Vert	Vert	Vert	Rouge	Vert	Vert	Vert	Vert			Rouge							Rouge						
	Retour des parties prenantes sur le rapport de démarrage				Rouge						Violet	Violet	Violet	Violet						Rouge						
Home-based	Production de la version finale du rapport de démarrage				Rouge											Vert				Rouge						
Abidjan	Réunion de travail avec Equipe projet				Rouge													Vert		Rouge						
Abidjan	Collecte des données + synthèse des rencontres				Rouge															Rouge	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	

Lieu	Dates	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
		juil.																				
Activités \ Jour ouvrable		17			18	19	20	21		22	23	24	25	26	27					28	29	30
Zone Centre	Collecte des données (y compris voyages) + synthèse des rencontres	Rouge	Vert	Vert					Rouge							Rouge						
Zone Nord	Collecte des données (y compris voyages) + synthèse des rencontres	Rouge			Vert	Vert			Rouge							Rouge						
Zone Ouest	Collecte des données (y compris voyages) + synthèse des rencontres	Rouge					Vert	Vert	Rouge							Rouge						
Zone Sud (Agboville)	Collecte des données (y compris voyages) + synthèse des rencontres	Rouge							Rouge			Vert	Vert			Rouge						
Abidjan	Collecte des données + débriefing	Rouge							Rouge						Vert							
Home-based	Analyse des données collectées + rédaction du rapport provisoire	Rouge							Rouge							Rouge	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert

Durée de la mission d'évaluation : 30 jours ouvrables (du 16 juin au 31 juillet 2021)

Annexe 4 : Liste des documents consultés

1. Prodoc Post-DDR
2. PTA 2018
3. PTA 2020
4. PTA 2021
5. Narrative Quarterly Reporting (Q1) 2020
6. Narrative Quarterly Reporting (Q2) 2020
7. Narrative Quarterly Reporting (Q3) 2020
8. Narrative Quarterly Reporting (Q4) 2020
9. Compte rendu de la mission du Comité Technique Conjoint des experts, 20/11/2019
10. Compte rendu de la réunion du Comité Technique des Experts du plan prioritaire de consolidation de la paix en Côte d'Ivoire (Phase II), 13/12/2018
11. Plan de la mission DDR
12. Rapport de l'Atelier de Renforcement des capacités des membres des CCM à l'élaboration du DCS, Bondoukou, 20/08/2020
13. Rapport de l'Atelier de « Renforcement des capacités des membres des CCM à l'élaboration du DCS, Korhogo, 16/07/2020
14. Rapport de l'Atelier de réflexion sur la capitalisation des acquis et partage des bonnes pratiques opérationnelles des Ex-Commissions Régionales des Droits de l'Homme, 09/2019
15. Rapport de la mission de prospection pour l'organisation d'un dialogue intercommunautaire à Lakota, Bangolo et Zouan-Hounien, 9-11/07/2019
16. Rapport de mission « Dialogues intercommunautaires pour le renforcement de la cohésion sociale à Bangolo, 23-25/09/2019
17. Rapport de mission « Dialogues intercommunautaires pour le renforcement de la cohésion sociale à Zouan-Hounien, 26-28/09/2019
18. Rapport de l'Atelier de renforcement des capacités des membre du Corps Préfectoral en vue d'opérationnaliser les CDS et les CCM, 12-18/11/2019
19. Rapport de mission de réception provisoire des travaux d'infrastructures communautaires et d'équipements, 16-20/12/2019
20. Rapport de la 2^{ème} mission de suivi-évaluation de chantiers des travaux complémentaires et de lancement des travaux de rapprochement communautaire dans les CSU d'Agboville, Divo, Séguéla et Boundiali, 11-17/11/2019
21. Rapport de la réunion d'échanges et de recueil d'informations auprès des autorités préfectorales et des chefs de village sur le projet portant organisation et fonctionnement du village, 21/05/2019
22. Rapport de la mission de sensibilisation pour le changement de comportement face aux risques courants en vue du renforcement de la cohésion sociale entre les pompiers civils et les populations, Agboville, 09/2019
23. Rapport annuel du projet 2020
24. Rapport de la mission de sensibilisation pour le changement de comportement face aux risques courants en matière de protection civile, Séguéla, 02/2020.
25. Rapport d'activité de la CCM de Korhogo, juin 2017
26. Rapport d'activité de la CCM d'Agboville d'avril à mai 2020
27. Rapport de l'Atelier Dialogue socio-sécuritaire Aboisso, 6-9/05/2019
28. Rapport de l'Atelier Dialogue socio-sécuritaire Soubré-Agboville, mars 2018
29. Rapport de l'Atelier Dialogue socio-sécuritaire Boundiali-Katiola, 21-25/05/2019
30. Rapport de l'Atelier Dialogue socio-sécuritaire Daoukro et Dimbokro, 15-21/07/2019
31. Rapport de l'Atelier Dialogue socio-sécuritaire Séguéla, mars 2018
32. Rapport de l'Atelier Dialogue socio-sécuritaire Ferkessédougou, 19-23/12/2018
33. Rapport de l'Atelier Dialogue socio-sécuritaire Man et Bouaflé, 3-8/09/2019
34. Financial Report 2020

35. Rapport de renforcement des capacités opérationnelles des CCM et des acteurs locaux de la cohésion sociale le long de la frontière Ouest de la Côte d'Ivoire, Taï-Tabou, avril 2018.
36. Cadre Programmatique Unique des Nations Unies pour l'assistance au Développement 2017-2020
37. Draft du Document de Programme Pays pour la Côte d'Ivoire
38. Document du Plan National de Développement (PND) 2017-2020
39. Document de Stratégie Nationale de Réconciliation et de Cohésion Sociale (SNRCS) 2016-2020
40. Document de Programme National de Réconciliation et de Cohésion Sociale (PNRCS) 2016-2020

Annexe 5 : Liste des personnes et structures rencontrées

Nom & Prénom	Contact	Structure/ Qualité	Localité
M. Patrick Kassi	0708363280	Secrétariat CNS	Abidjan
Colonel Boidi	0707385825	Secrétariat CNS	Abidjan
M. Michel Seka	0747361911	Directeur de la cohésion sociale	Abidjan
M. Ouattara Peyogori		PNUD	Abidjan
M. Assandé Arsène		PNUD	Abidjan
M. Kouassi		PNUD	Abidjan
M. Jonas Mfouatie	0789316786	Représentant résident adjoint/programme (PNUD)	Abidjan
Mme Koffi Stéphanie	0798705292	Consultante S/E	Abidjan
Mme Grace F. Kpohazoude	0778557610	Conseillère Paix-Développement (PNUD)	Abidjan
M. Fabrice Konan		PBF	Abidjan
M. Léon Djokouehi	2722529191	ComNat-ALPC	Abidjan
M. TAKO NAHI	0707580688	M/S ONPC	Abidjan
M. Tahouri Yannick	0708358270	S/D Etudes et Plan. ONPC	Abidjan
Mr. Hua Oswald	0708403040	S/D Logistique ONPC	Abidjan
Mme. Gnamké K. Marie	0709177847	ONPC	Abidjan
M. Dago D. P. Desiré	0709251888	S/D Communication ONPC	Abidjan
Mme Aline GOGO	0505949863	S/D Communication ONPC	Abidjan
M. Aimé Ossouhou	0707613742	CCM	Agboville
M. Poho Innocent	0504300763	Sous-Préfet	Agboville
M. Fofana Boniface	0757201460	Maire + 14 leaders communautaires	Dabakala
M. Coulibaly Yaya	0747371503	Président COGES	Dabakala
M. Yapi Kacou Vincent	0707644965	Censeur	Dabakala
M. Camara Paul	0142581607	Président des jeunes + 30 membres de la communauté	Katiola - Attienkaha
M. Camara Gilbert	0709237405	Chef de village	Katiola - Attienkaha
Mme Godi Emma	0708836121	CCM-Présidente	Bouaké
M. Bamba Karim	0546852001	CCM	Bouaké
M. Sékou Traoré	0707728023	CCM	Bouaké
M. Meless Dominique	0142044635	CCM	Bouaké
M. Kouamé Hervé	0747242875	SG-CCM	Bouaké
Mme Konaté Affoussiata	0707177773	CCM	Bouaké
M. Touré Idrissa	0707746030	Iman CCM	Bouaké
Mme Bamba Fatoumata	0707356391	DR Jeunesse	Bouaké
M. Yeo Abdoulaye	0545702433	Chef de Cabinet du Maire	Korhogo
M. Yeo Y. Abdoulaye	0708002090	Pasteur CCM	Korhogo
M. N'Guessan Ettien	0102303029	Préfet de police CCM	Korhogo
Mme Coulibaly Sita	0545152121	Mutuelle des femmes CCM	Korhogo
M. Konan K. Paul	0140425277	Eaux et forêt CCM	Korhogo
Lt. Kouamé D. Kouakou	0708038627	Administration Pénit. CCM	Korhogo

Lt. Diomandé Moussa	0707306889	Commissariat CCM	Korhogo
M. Soro Djakaridja	070729100	CCM	Korhogo
M. Sorho Kassoum	0709491623	Jeunesse CCM	Korhogo
M. Yeo Dofoungo	0708221882	Jeunesse CCM	Korhogo
M. Cisse Amadou	0777375521	Jeunesse CCM	Korhogo
M. Sidibe Amara	0546228454	OSC CCM	Korhogo
M. Kapole S. Jacqueline	0555438372	ONG CCM	Korhogo
Col. Kamagaté Ibrahima	07931932	Douanes CCM	Korhogo
M. Valy Coulibaly	0707135149	ONG CCM	Korhogo
M. Coulibaly Yacouba	0777397556	Police Municipale CCM	Korhogo
M. Nibe Coulibaly	0709249841	Notable	Korhogo
M. Djiré Abdoulaye	0708122369	Conseil Régional CCM	Korhogo
M. Bamba Bakary	0758100237	Maire	Boundiali
M. Bamba		SG Jeunesse + 13 jeunes	Boundiali
M. Haidara Sékou	0709840456	CSU + 3 agents	Boundiali
M. Touré K.		Préfet	Agboville
Mr. Youzan		Président du Conseil Général	Agboville
M. Koffi K. Denis		DT Conseil Régional	Agboville
Mr Konan Yao Julien		Chef CSU + 5 agents	Agboville
M. Mbollo A. Ludovic	0103807099	CRAT CCM	Agboville
M. Dogbo Michel	0757768005	Cdt Brigade CCM	Agboville
M. Kouamelan O. Aimé	0707613742	Président CCM	Agboville
M. Anthoney Kacou	0707655003	Conseiller municipal CCM	Agboville
M. Danon D. Eric	0103475197	ONG CCM	Agboville
M. Teka Kouei	0101861310	Eaux et forêts CCM	Agboville
M. Gberi Venceslas	0707613008	Assistant CCM	Agboville
Mme Dago	0748375389	SG CCM	Agboville
M. Dosso		CSU + 3 agents	Guiglo
M. Gouati Bi IRIE	0707861139	CCM-Président	Duékoué
Mme Idjire Claude		Sous-Préfet	Man
Mme Vai Valerie		Présidente CCM + 5 membres	Man

Annexe 6 : Outils de collecte des données

1. Guide d'entretien adressé à la coordination du projet PACoP Post-DDR

Pertinence :

1. Les objectifs du projet ont-ils répondu aux besoins urgents et de consolidation de la paix dans les zones d'intervention du projet et du pays ainsi qu'aux besoins des groupes/bénéficiaires ciblés ?
2. Les groupes/bénéficiaires ciblés ont-ils été consultés lors de la conception et la mise en œuvre du projet ?
3. Le projet s'est-il inscrit dans les priorités nationales en matière de développement, les produits et effets du Programme d'Appui à la Consolidation de la Paix (PACoP), le programme de pays 2017-2020, le Plan stratégique 2018-2021 du PNUD et les ODD ?
4. Des enseignements ont-ils été tirés d'autres projets pertinents dans la conception du projet ?
5. Le projet s'est-il adapté à l'évolution de son environnement politique, institutionnel, socio-économique et sanitaire (notamment la crise liée à la pandémie du COVID-19) et quelles stratégies d'atténuation des risques ont-elles été mises en place ?

Pertinence :

6. Le projet est-il compatible avec d'autres interventions menées dans le cadre du portefeuille PBF dans le pays, dans le cadre du PACoP et dans le cadre national en général ? Si oui, quelles ont été les synergies développées ?
7. Y-a-t-il d'autres interventions d'autres organisations/structures dans le même domaine d'intervention ? Si oui, quelles ont été les actions de complémentarité avec ces interventions, notamment en matière de genre ?
8. Le projet a-t-il apporté une valeur ajoutée tout en évitant le chevauchement d'activités avec d'autres projets internes ou externes ?

Efficacité :

1. Les produits du projet ont-ils été réalisés ? Quels facteurs ont contribué à la réalisation ou à la non-réalisation des produits et effets attendus du PACoP ?
2. Le projet a-t-il contribué aux produits et effets du PACoP, du programme de pays 2017-2020, aux ODD, au Plan stratégique du PNUD ?
3. La stratégie de partenariat du PNUD a-t-elle été adaptée et efficace ? Quels sont les facteurs qui ont contribué à l'efficacité ou à l'inefficacité ?
4. Quels ont les meilleurs résultats du projet
5. Dans quels domaines le projet a-t-il enregistré ses moins bons résultats ?
6. La gestion et la mise en œuvre du projet se font-elles de manière participative (y inclus des groupes marginalisés) ? Si oui, quel a été l'impact de cette participation sur la réalisation des objectifs du projet ?
7. Le projet a-t-il bien tenu compte des besoins des groupes nationaux et des évolutions des priorités des partenaires ?
8. Quelle a été l'incidence de la pandémie du Coronavirus sur la mise en œuvre du projet et sur l'atteinte des résultats ?

Efficiences :

9. La structure de gestion du projet présentée dans le document de projet a-t-elle permis d'obtenir les résultats attendus ?

10. Les fonds et les activités du projet ont-ils été livrés dans le respect des délais ?
11. Les systèmes de S&E utilisés permettent-ils d'assurer une gestion efficiente et efficace du projet ?

Durabilité/Pérennité :

12. Les interventions du projet ont-elles généré des effets/changements dans le milieu (prévenir la violence armée et renforcer la confiance entre les populations et les FDS, consolider la paix, consolider la réintégration des ex-combattants) ?
13. Le projet a-t-il généré des transformations institutionnelles au niveau de la gouvernance en matière de participation des jeunes à la consolidation de la paix ?
14. Le projet a-t-il contribué au renforcement des capacités nationales et communautaires en prévention de la violence armée et en consolidation de la paix et réintégration des ex-combattants ?
15. Les interventions du projet ont-elles contribué à la réalisation des objectifs du Gouvernement, du PNUD et des attentes des populations en matière de paix ?
16. Des mesures ont-elles été prises en temps voulu dans le cadre du projet pour atténuer les éventuels effets/impacts négatifs imprévus ?

2. Guide d'entretien avec les partenaires nationaux

1. Dans quelle mesure le projet était-il aligné sur les priorités nationales et répond-il aux besoins des groupes cibles ?
2. Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué aux priorités de développement nationales ?
3. Comment votre administration a-t-elle été impliquée dans la conception et la mise en œuvre du projet ? Quels résultats ont été obtenus de cette implication ?
4. Quels facteurs facilitants ont permis à votre administration d'enregistrer de bonnes performances dans sa participation à la mise en œuvre du projet ? Quels facteurs limitants ont affecté négativement sa participation au projet ?
5. Dans quelle mesure l'équipe du projet vous ont-elles paru efficaces dans la fourniture des services prévus et la livraison des produits attendus du projet ?
6. Dans quelle mesure les fonds et les activités du projet dont vous avez été partie prenante ont-ils été livrés dans le respect des délais ?
7. Dans quelle mesure la stratégie de partenariat a-t-elle apporté de la valeur ajoutée au projet ? Jusqu'à quel point la coordination entre les parties prenantes a-t-elle été suffisante et fonctionnelle ?
8. Existe-t-il des risques économiques, sociaux ou politiques pouvant menacer la durabilité des produits du projet ou les contributions du projet aux produits et effets du programme de pays du PNUD et du PACop?
9. Dans quelle mesure les parties prenantes nationales jouissent-elles d'une appropriation suffisante des acquis du projet ?
10. Comment le PNUD et ses partenaires devraient-ils ajuster les programmations futures, les stratégies de mobilisation de ressources, les méthodes de travail et les arrangements de gestion pour assurer que les résultats escomptés soient pleinement atteints de manière efficiente et durable ?

3. Guide d'entretien adressé aux autorités administratives, religieuses et coutumières locales

1. Comment avez-vous été informé de l'existence et de la mise en œuvre du projet ?
2. Quelles sont les activités que le projet a réalisées dans votre territoire/localité ? Avez-vous impliqués dans la mise en œuvre du projet ? Si oui, comment ?
3. Selon vous, les objectifs et les activités du projet étaient-ils en adéquation avec les besoins prioritaires des bénéficiaires dans votre zone/localité ?
4. Quels sont d'après vous, les besoins/activités prioritaires susceptibles de contribuer au renforcement des capacités nationales et communautaires en matière de consolidation de la paix en Côte d'Ivoire ? Quels sont les améliorations et ajustements/adaptations que le projet aurait pu faire afin que l'offre rencontre mieux les besoins des bénéficiaires ?
5. Quels sont les principaux acquis ou principaux résultats obtenus dans votre territoire/localité suite à la mise en œuvre du projet ? Quels sont les changements observés à la suite de la mise en œuvre des activités du projet au niveau des bénéficiaires ?
6. Jugez-vous satisfaisante la qualité des activités du projet qui ont été exécutés dans votre territoire/localité et les résultats obtenus ?
7. Que pensez-vous de la qualité de planification et de programmation des activités du projet ? Dans quelle mesure les délais qui vous ont été communiqués pour la réalisation des activités ont-ils été respectés ?
8. Quels ont été les principales contraintes à la réalisation des activités du projet ? Les solutions adoptées pour la résolution de ces problèmes vous ont-elles paru opportunes et efficaces ?
9. Quelles sont selon vous, les réussites et les bonnes pratiques à mettre en avant dans votre territoire/localité au terme de la mise en œuvre du projet ?
10. Quelles ont été selon vous les faiblesses de la modalité d'exécution du projet ?
11. Quelles sont les dispositions prises à votre niveau pour assurer une pérennisation des acquis et des avantages du projet dans votre zone/localité ?
12. Quels sont les principaux risques pouvant influencer négativement la pérennité des acquis du projet dans votre territoire/localité ?

4. Guide d'entretien adressé aux communautés bénéficiaires (ex-combattants, membres des CCM, membres des CDS, professionnels des médias, jeunes, femmes...)

1. Les activités proposées par le projet constituaient-elles des réponses à des besoins spécifiques des populations de votre région ou de votre commune?
2. Comment les populations de votre région ou commune ont-elles participé à l'identification de ces activités ? Comment jugez-vous la participation de la communauté locale à la conception du projet ?
3. Qu'auriez-vous recommandé pour le renforcement des capacités nationales et communautaires en matière de consolidation de la paix en Côte d'Ivoire ?
4. A quelles activités du projet avez-vous participé ?
5. Selon vous, quelles sont les principales difficultés et contraintes qui ont impacté la mise en œuvre des activités prévues par le projet ?
6. Quels sont les points positifs et les difficultés/contraintes qui ont caractérisé la collaboration entre les populations et les différentes parties prenantes du projet (équipe du projet, administrations locales, partenaires d'exécution...) ?
7. Jugez-vous satisfaisante la qualité des activités d'information / sensibilisation et des appuis reçus dans le cadre du projet ?
8. Comment trouvez-vous la participation des bénéficiaires à la mise en œuvre de ce projet ?
9. Pensez-vous que les résultats du projet vont durer dans le temps ?
10. Quels risques majeurs liés à l'environnement (social, économique, politique, sanitaire) pourraient influencer négativement la pérennité des appuis obtenus dans votre région/localité ?
11. Comment le PNUD et ses partenaires devraient-ils ajuster les programmations futures et les méthodes de travail pour assurer que les résultats escomptés soient pleinement atteints de manière efficiente et durable ?
12. Pensez-vous que les acteurs locaux (services étatiques : police, gendarmerie, justice ; autorités administratives, religieuses et coutumières ; leaders communautaires...) ont des capacités pour prévenir et résoudre les conflits et violences et protéger les droits de l'homme ?

(A) Oui :

Dont hommes :

Dont femmes :

(B) Non :

Dont hommes :

Dont femmes :

Si oui,

(C) Fortes capacités :

Dont hommes :

Dont femmes :

(D) Faibles capacités :

Dont hommes :

Dont femmes :

(E) Très faibles capacités :

Dont hommes :

Dont femmes :

13. Y a-t-il suffisamment d'initiatives locales de prévention et de gestion des conflits et violences et de protection des droits de l'homme ?

(A) Oui :

Dont hommes :
Dont femmes :

- (B) Non :
Dont hommes :
Dont femmes :

Si oui,

- (C) Beaucoup :
Dont hommes :
Dont femmes :

- (D) Moyennement :
Dont hommes :
Dont femmes :

- (E) Très peu :
Dont hommes :
Dont femmes :

14. Avez confiance aux forces de défense et de sécurité ?

- (A) Oui :
Dont hommes :
Dont femmes :

- (B) Non :
Dont hommes :
Dont femmes :

Si oui,

- (C) Très bonne confiance :
Dont hommes :
Dont femmes :

- (D) Bonne confiance :
Dont hommes :
Dont femmes :

- (E) Un peu confiance :
Dont hommes :
Dont femmes :

15. Trouvez-vous que la situation sécuritaire s'est améliorée ?

- (A) Oui :
Dont hommes :
Dont femmes :

- (B) Non :
Dont hommes :
Dont femmes :

Si oui,

- (C) Très nettement :
Dont hommes :
Dont femmes :

- (D) Moyennement :

Dont hommes :
Dont femmes :

(E) Un peu :
Dont hommes :
Dont femmes :