

UNDEF



The United Nations
Democracy Fund

**ÉVALUATIONS A POSTERIORI DES PROJETS FINANCÉS PAR LE FONDS DES
NATIONS UNIES POUR LA DÉMOCRATIE
Contrat NO.PD:C0110/10**

RAPPORT D'ÉVALUATION



TRANSTEC
PROJECT
MANAGEMENT

**UDF- IVC-08-224 "La société civile engagée pour la démocratie et la bonne
gouvernance » (Côte d'Ivoire)**

**Date : 7 Janvier 2013
Résumé exécutif en Anglais**

Remerciements

L'équipe responsable de la mission remercie Coulibaly TIOHOZON IBRAHIMA et Mamadou FOFANA, ainsi que tous les membres de l'équipe du WANEP-CI qui ont collaboré dans l'organisation et la réalisation des activités de cette mission. Les évaluateurs souhaitent également remercier tous les bénéficiaires et intervenants qui ont participé aux activités et aux entretiens organisés dans le cadre de cette évaluation, acceptant de partager leurs expériences et perceptions du projet.

Décharge

Le contenu de la présente publication relève de la seule responsabilité des évaluateurs et ne peut en aucun cas être considéré comme reflétant l'avis du FNUD, Transtec ou d'autres institutions et/ou personnes mentionnées dans ce rapport.

Auteurs

Ce rapport est rédigé par Luisa María AGUILAR et Jean-Paul TUHO ABISSI.

Landis McKellar (Responsable de l'équipe d'évaluateurs et du contrôle de qualité) fournit les conseils méthodologiques et éditoriaux. Michel Leblanc assure la qualité des documents avec le soutien d'Aurélié FERREIRA, responsable évaluation à Transtec. M. Eric TOURRES est directeur du projet à Transtec.

Table des matières

I.	Executive summary	1
II.	Résumé exécutif	5
III.	Introduction et contexte du projet	9
	(i) Présentation du projet et objectifs de l'évaluation	9
	(ii) Méthodologie de l'évaluation	9
	(iii) Contexte du projet	10
IV.	Stratégie du projet	11
	(i) Approche et stratégie du projet	11
	(ii) Cadre Logique.....	13
V.	Questions d'évaluation et réponses trouvées	14
	(i) Pertinence	14
	(ii) Efficience	15
	(iii) Efficacité	17
	(iv) Impact.....	19
	(v) Durabilité.....	21
	(vi) Valeur ajoutée	22
VI.	Conclusions	24
VII.	Recommandations	26
VIII.	ANNEXES	28
	Annexe 1 - Questions d'évaluation	28
	Annexe 2 – Documentation consultée	29
	Annexe 3 – Personnes interviewées	30
	Annexe 4 – Abréviations	32

I. Executive summary

(i) The project

This report presents the results of the evaluation of the project “Civil Society committed to democracy and good governance” which was carried out by the non-governmental organization (NGO) “West Africa Network for Peacebuilding in Côte d’Ivoire (WANEP-CI)” from 1 December 2009 to 30 September 2012¹. The grant provided by UNDEF for this project was of US\$250,000.

The aim of the project is to involve civil society in the democratization process in Ivory Coast and in good governance. By relying on a policy of decentralization, the project helped local populations to develop an interest in governing local affairs through learning about their roles as citizens. This was done through cooperation and engaging in dialogue with locally elected leaders.

The main focus of the project was to put in place five departmental committees and one national committee for the monitoring of democracy and good governance. By strengthening the capacity of the members of these committees, the project promotes their voluntary involvement in the management of their communes and the exercise of civic control. WANEP-CI chose the human rights group “Regroupement des Acteurs Ivoiriens des Droits Humains” (RAIDH) as their partner, an organization heavily involved and competent in the field of human rights.

The project took place in 18 communes in five departments, spread out over five regions of the country. The target population consisted of locally elected leaders – members of the five zone committees – the administrative authorities; women and young people, and national authorities².

This evaluation was conducted in the context of post-project evaluations of projects, as funded by the United Nations Democracy Development Fund (UNDEF) and aimed to: *“conduct an in-depths analysis of projects financed by UNDEF in order to better understand the elements that make for a successful project. This in turn will help UNDEF elaborate its future strategies. The evaluations will also help stakeholders to determine whether their projects were carried out in accordance with the project document and whether the desired goals were achieved”*.³

(ii) Evaluation questions

The project is **relevant** because it was able not only to integrate strategic priorities of the national decentralization policy, but also to take into account the context of the Ivorian crisis, which is characterized by a weakness of democracy and poor governance. By offering an innovative framework for collective reflection which met the needs of democracy and good governance, the project was able to fulfill the expectations of the beneficiary groups in different intervention zones. It is a first pilot program in Ivory Coast on the way(s) to raise awareness and on possible trainings in democratic education and good governance. Nevertheless, it would have been more appropriate to have a more nuanced approach depending on the target population, particularly women and young people.

¹ The project document was signed on 9 November 2009.

² The Prime Minister’s office, Ministers, National Secretariat for Governance and Capacity Strengthening (SNGRC), the Union of Cities and Communes in Ivory Coast (UVICOCI), the Directorate General of Decentralization and Local Development (DGDDL), the Governance and Institutional Development Grant (DGDI).

³ Operational manual, page 9

As far as internal relevance is concerned, we see clear coherence between the goals of the project and the institutional strategy as well as the methodological approach. The communication tools which were created responded to the need to inform and raise awareness among beneficiary populations and local authorities. However, the pedagogical approach and local support could have been more elaborate.

In terms of project **efficiency**, we can observe a good cost-benefit ration. WANEP-CI ensured sound management of the financial and human resources as well as technical monitoring and two internal evaluation processes. The budget was respected and investments in equipment allowed an optimization of the quality of the running of the offices coordinating the activities.

These positive aspects are all the more remarkable when one takes into account the specific conditions under which the project took place, namely the post-election crisis which hit the country. In addition to the 24 months foreseen in the project document, the project was awarded 9 extra months to carry out its activities. The project was therefore finally completed in a timeframe of 33 months, including 7 months of inactivity.

The evaluators consider the project to be too ambitious to bring about the hoped-for change in behavior due to the vast geographic scope of the intervention zones (18 communes) and the short length of the project, 24 months only. Furthermore, the proposed budget was not balanced. The coordination team limited itself to the bare minimum of work with the beneficiary groups and instead relied heavily on the involvement of volunteers. While recognizing the importance of volunteering in civil society, one must not confuse activism and the means which are necessary to carry out an action. Indeed, this runs the risk of compromising the quality and sustainability of the results as well as the nature of the changes which are brought about.

The **efficiency** of the project needs to be analyzed in light of the numerous constraints posed by the socio-political and post-election crises faced by the country. In spite of this context which does not encourage the adoption of democratic behavior, there are several points that prove the efficiency of the action and make the project a success. The most important are: (i) the satisfactory carrying out of planned activities; (ii) the involvement of administrative authorities and elected representatives as well as citizenship participation in local governance; (iii) putting in place the five Committees monitoring democracy and good governance in order to help the beneficiary populations understand how the town hall works and what rights they have to participate and improve their living conditions; (iv) engaging local state authorities, notable the Ministry of the Interior (MEMI) and the Union of Cities and Communes in Ivory Coast (UVICOCI), members of the national monitoring Committee, to support trainings for elected representatives and civil society actors.

The evaluators believe that the project reached a good level of fulfillment of the goals it had set and that it contributed to developing foundations for bringing about a culture of democracy, although it must be said that the levels of ownership and autonomy of the Committees of citizen control still need to be strengthened.

The **impact** can be seen in the creation of new opportunities for dialogue between elected representatives and citizens : Mayors and municipal counselors became more aware of the essential role of the commune, transparency, dialogue with citizens and citizens' participation; the importance of commitment and conviction among women who became mobilizing forces at the local level; involving national authorities by launching a program to strengthen the capacities of locally elected representatives and civil society organizations in the National Development Plan; as well as the Convention between UVICOCI and WANEP-CI to consolidate the project's achievements at national level. Yet, the ability of different actors to organize themselves in order to optimize the results of sustainable and effective

good governance is still weak. With regard to youth, it is more difficult to judge the impact within the groups we met. Indeed, the challenges which are of concern to these groups are less about community management and more about their professional futures.

In terms of sustainability, WANEP-CI's expertise and social acceptance in the five departments targeted by the project helped establish basic elements of collaborative dynamics within each commune. The priority of strengthening the capacities of the framework committee members is an important factor of sustainability. One can also observe the potential "multiplier" effect of the volunteers who were trained and who should be able to drive citizenship participation after the project. The women who participated in training sessions will ensure future awareness raising within their communities and women's associations.

The results in terms of financial sustainability are less optimistic. Neither the civil society organizations at local level, nor the monitoring committees have the necessary autonomy to pursue activities or grant minimum stability to their members. It is unclear whether certain activities will continue after the project.

This project brings **added value** in that it suggests to explore a framework allowing different actors to jointly construct a vision of democracy focused on citizen participation and good governance. The flexibility and openness of UNDEF made this possible in spite of the context of crisis and conflict in Ivory Coast.

(iii) Conclusions

- The project contributed to ***strengthening the process of democratization and good governance within local populations*** and is in line with WANEP-CI's strategic choices and institutional focus.
- The social acceptance and ***WANEP-CI's involvement in intervention zones allowed a relationship based on trust to flourish*** between civil society actors and local authorities.
- ***The partnership with RAIDH allowed the topics of human rights and good governance to be linked in a structured way during the activities*** to reinforce the capacities of the beneficiaries.
- ***By putting in place the zone committees, citizenship dialogue could be practically carried out and experienced*** by civil society organizations, the population and the decentralized authorities.
- ***By strengthening the capacity for good governance among women, they were able to become local facilitators*** for citizen control and participation; young people also expressed a desire to be given more opportunities for organized participation within their commune.
- ***Putting in place local support which was adapted to the specific needs of the beneficiaries could lead to a greater sense of ownership of local governance*** and to more involvement in commune affairs.
- ***Establishing synergies with other civil society actors*** who are involved in similar areas could have been an important element to optimize the actions' sustainability.

- **Volunteering makes up an important part of the project** and aims to increase ownership and continuity of the activities. However, a balance needs to be struck between volunteering and making the money available which is necessary to complete the planned activities.

(iv) Recommendations

- **Consolidate the achievements in order to increase the dynamics of social mobilization and the initiatives of citizen control.** This would involve supporting the smooth running of the monitoring committees and supporting grassroots organizations when it comes to good local governance, as well as making sure that the training sessions for elected representatives continue to be carried out.

- **Planning to capitalize on best practices** by identifying the success factors which contributed to optimizing citizenship participation and political dialogue within the commune. **The Sangouiné example (a national award-winning commune) should be drawn on in particular.** Capitalization could also take place by sharing and analyzing the experiences of the 18 mayors who took part in the project.

- **Develop and implement a structured support process** in order to support the continued strengthening of capacities and consolidating the tool of citizen control.

- **Include in WANEP-CI's Strategic Plan the main components for improving institutional capacities to support state and non-state actors** when it comes to implementing initiatives for democracy and good governance in Ivory Coast.

- **Establish partnerships with other civil society actors** outside of WANEP-CI's network, as well as with other technical and financial partners in order to diversify WANEP-CI's access to funding.

- **Rethink the role of volunteering on the basis of a realistic estimation** of what resources are necessary in order to achieve relevant results of high quality.

II. Résumé exécutif

(i) Le projet

Ce rapport présente les résultats de l'évaluation du projet « *La société civile engagée pour la démocratie et la bonne gouvernance* » exécuté par l'Organisation Non Gouvernementale (ONG) « West Africa Network for Peacebuilding in Côte d'Ivoire (WANEP-CI) » durant la période du 1^{er} décembre 2009 au 30 septembre 2012⁴. Le montant de la subvention accordée par le FNUD s'élève à US\$ 250,000.

L'objectif du projet est d'impliquer la société civile dans la démocratisation de la Côte d'Ivoire et la promotion de la bonne gouvernance. S'appuyant sur la politique de décentralisation, le projet a aidé les populations locales à s'intéresser à la gestion des affaires communales par l'apprentissage de leur rôle de citoyen ; par la coopération et le dialogue avec les élus locaux.

L'axe principal du projet repose sur la mise en place de cinq Comités départementaux et d'un Comité national de suivi de la démocratie et de la bonne gouvernance. A travers le renforcement des capacités des membres de ces comités, le projet favorise leur implication, volontaire et bénévole, dans la gestion de leurs communautés et l'exercice du contrôle citoyen. Comme partenaire de mise en œuvre, WANEP-CI a choisi le Regroupement des Acteurs Ivoiriens des Droits Humains (RAIDH), organisation compétente et engagée en matière de droits humains.

Le projet s'est déroulé dans 18 communes de cinq départements, repartis dans cinq régions du pays. La population cible était composée d'élus locaux; les membres des cinq comités de zone ; les autorités administratives, les femmes et les jeunes, et des autorités nationales⁵.

La mission d'évaluation s'inscrit dans le cadre des évaluations a posteriori des projets financés par le Fonds des Nations Unies pour la Démocratie (FNUD) et a pour objectif « *d'entreprendre en profondeur l'analyse des projets financés par le FNUD en vue d'acquérir une meilleure connaissance des éléments constituant un projet réussi. En contrepartie, cela aidera le FNUD à élaborer ses stratégies futures. Les évaluations permettent également d'aider les parties prenantes à déterminer si leurs projets ont été mis en œuvre en accord avec le document du projet et si les résultats attendus ont été atteints* ». ⁶

(ii) Questions d'évaluation

Le projet est **pertinent** parce qu'il a su non seulement intégrer les priorités stratégiques de la politique nationale de décentralisation mais prendre en compte le contexte de la crise ivoirienne marqué par la faiblesse de la démocratie et la mauvaise gouvernance. En offrant un cadre novateur de réflexion collective répondant aux besoins démocratiques et de bonne gouvernance, le projet s'est révélé conforme aux attentes de l'ensemble des groupes bénéficiaires dans les différentes zones d'intervention. C'est une première expérience pilote en Côte d'Ivoire sur le(s) mode(s) de sensibilisation et de formation envisageables pour l'éducation à la démocratie et à la bonne gouvernance. Toutefois, il aurait été plus approprié d'avoir une approche différenciée en fonction des publics cibles, en particulier femmes et jeunes.

⁴ Le document du projet a été signé le 9 novembre 2009.

⁵ La Primature, Ministères, Secrétariat National à la Gouvernance et au Renforcement des Capacités (SNGRC), l'Union des Villes et Communes de Côte d'Ivoire (UVICOCI), la Direction Générale de la Décentralisation et du Développement Local (DGDDL), le Don de Gouvernance et de Développement Institutionnel (DGDI).

⁶ Manuel opérationnel, page 9

Concernant la pertinence interne, on observe une claire cohérence entre les objectifs du projet et la stratégie institutionnelle ainsi que l'approche méthodologique. Les outils de communication produits ont répondu aux besoins d'information et de sensibilisation des populations bénéficiaires et des autorités locales. Cependant, la pédagogie et l'accompagnement de proximité auraient pu être davantage développés.

En ce qui concerne l'**efficience** du projet on observe un bon rapport coût-bénéfice. WANEP-CI a assuré une bonne gestion des ressources financières et humaines, ainsi qu'un suivi technique des activités et deux missions d'évaluation internes. Le budget a été respecté et les investissements pour l'équipement ont permis d'optimiser la qualité du fonctionnement des bureaux de coordination des activités.

Ces facteurs positifs sont d'autant plus forts si on tient compte des conditions particulières dans lesquelles le projet s'est déroulé à cause de la crise post électorale qui a touché le pays. Sur les 24 mois de durée prévue dans le document de projet, le projet a bénéficié d'un délai supplémentaire de 9 mois. C'est pourquoi il s'est finalement réalisé sur une période de 33 mois, dont 7 mois d'inactivité.

La mission considère le projet comme trop ambitieux pour déclencher le processus de changement de comportement souhaité vu l'étendue géographique des zones d'intervention (18 communes) et la durée du projet ; seulement 24 mois. En outre, le budget prévu n'est pas équilibré. L'équipe de coordination s'est limitée au strict minimum de travail avec les groupes bénéficiaires, en exagérant le recours au volontariat. Sans négliger toute l'importance du bénévolat dans la société civile, il ne faut pas confondre le militantisme et les moyens nécessaires pour assurer l'action. En effet, cela risque de compromettre la qualité et la durabilité des résultats ainsi que la nature des changements escomptés.

L'analyse de l'**efficacité** du projet doit se faire en considérant les nombreuses contraintes imposées par les crises sociopolitique et postélectorale du pays. En dépit de ce contexte peu favorable à l'adoption de comportements démocratiques, on peut relever plusieurs points qui démontrent l'efficacité de l'action et la réussite du projet, dont les plus importants sont: (i) la réalisation satisfaisante des activités prévues ; (ii) l'implication des autorités administratives et des élus ainsi que la participation citoyenne à la gouvernance locale ; (iii) l'installation des cinq Comités de suivi de la démocratie et de la bonne gouvernance pour faire comprendre aux populations bénéficiaires les compétences de la Mairie, leurs droits à participer à l'amélioration leurs conditions de vie ; (v) l'engagement des autorités étatiques, notamment le Ministère de l'Intérieur (MEMI) et de l'Union des Villes et Communes de Côte d'Ivoire (UVICOCI), membres du Comité national de suivi, à appuyer la formation des élus et des acteurs de la société civile.

La mission estime que le projet a atteint un bon niveau de réalisation des objectifs fixés et qu'il a contribué à développer les bases pour instaurer une culture démocratique quoique le niveau d'appropriation et d'autonomisation des Comités de contrôle citoyen reste encore à renforcer.

Quant à l'**impact**, il se lit à travers la création de nouvelles opportunités de dialogue entre les élus et les citoyens: la prise de conscience des Maires et Conseillers municipaux sur le rôle essentiel de la commune, la transparence, le dialogue citoyen et la participation de la population, les effets très significatifs de la conviction et l'engagement des femmes, devenues des actrices mobilisatrices au niveau local, l'implication des autorités nationales, par l'inscription d'un programme de renforcement des capacités des élus locaux et des organisations de la société civile dans la Plan National de Développement, ainsi que la Convention établie entre l'UVICOCI et le WANEP-CI pour la consolidation des acquis du projet au niveau national. Toutefois, les capacités des différents acteurs à s'organiser pour optimiser les résultats d'une bonne gouvernance durable et effective sont encore faibles.

Concernant les jeunes, l'impact est plus difficile à percevoir dans les groupes rencontrés. En effet, les enjeux qu'ils défendent relèvent moins de la gestion de la cité que de leur avenir professionnel.

En termes de **durabilité**, l'expertise et l'ancrage social de WANEP-CI dans les cinq départements ciblés par le projet ont contribué à établir les éléments de base d'une dynamique de collaboration au sein de chacune des communes. La priorité accordée au renforcement des capacités des membres des comités des cadres constitue un facteur de durabilité important. De même, on observe le potentiel « multiplicateur » des animateurs volontaires formés qui, dans l'après-projet, devraient être capables de favoriser la participation citoyenne. Les femmes ayant participé aux formations vont assurer les futures sensibilisations au sein de leurs communautés et des associations féminines.

Les résultats sont moins optimistes sur la durabilité financière. Ni les organisations de la société civile au niveau local, ni les comités de suivi ne disposent d'une autonomie qui assure la poursuite des activités et le minimum pour la stabilité de leurs membres. La poursuite de certaines activités dans l'après-projet n'est pas évidente.

Ce projet apporte **une valeur ajoutée** car il propose d'expérimenter un cadre pouvant favoriser, entre différents acteurs, la construction d'une vision démocratique, axée sur la participation citoyenne et la bonne gouvernance. La flexibilité et l'ouverture du FNUD l'ont rendues possible malgré le contexte de crise et de conflit de la Côte d'Ivoire.

(iii) Conclusions

- Le projet a contribué au **renforcement du processus de démocratisation et de bonne gouvernance auprès des populations locales** et s'inscrit dans les options stratégiques et le parcours institutionnel de WANEP-CI.

- L'ancrage social et **l'implantation de WANEP-CI dans les zones d'intervention ont permis l'instauration de relations de confiance** et de respect entre les acteurs de la société civile et les autorités locales.

- **Le partenariat avec le RAIDH a permis d'intégrer de façon articulée la thématique des droits humains et celle de la bonne gouvernance dans les activités** de renforcement des capacités des bénéficiaires.

- **La mise en place de comités de zone a favorisé l'expérimentation pratique du dialogue citoyen** entre les organisations de la société civile, la population et les autorités décentralisées et déconcentrées.

- **Par le renforcement des capacités de bonne gouvernance chez les femmes, celles-ci sont devenues des animatrices communautaires** pour le contrôle citoyen et la participation ; les jeunes souhaiteraient également avoir plus d'opportunités de participation organisées au sein de la commune.

- **La mise en place d'un accompagnement de proximité adapté aux besoins spécifiques des bénéficiaires pourrait favoriser une meilleure appropriation de la gouvernance locale** et une meilleure implication dans les affaires communes.

- **L'établissement de synergies avec d'autres acteurs** de la société civile intervenant dans des domaines similaires, aurait pu être un élément important pour optimiser la durabilité des actions.

- **Le volontariat constitue une composante essentielle** du projet visant à assurer l'appropriation et la continuité de ses activités. Néanmoins, il faut trouver un équilibre entre le bénévolat et la prise en charge des frais nécessaires aux activités planifiées.

(iv) Recommandations

- **Consolider les acquis pour permettre de renforcer la dynamique de mobilisation sociale et les initiatives de contrôle citoyen.** Il s'agirait d'appuyer un meilleur fonctionnement des comités de suivi et d'accompagner les organisations de base dans la bonne gouvernance locale, ainsi que d'assurer la continuité de la formation des élus.

- **Planifier la capitalisation des bonnes pratiques** identifiant les facteurs de réussite qui ont contribué à optimiser la participation citoyenne et le dialogue politique au sein de la commune. **L'expérience de Sangouiné (commune lauréate nationale) devrait être particulièrement exploitée.** L'exercice de capitalisation pourrait également se réaliser à travers le partage et l'analyse de l'expérience des 18 Maires engagés dans le projet.

- **Concevoir et mettre en place une démarche d'accompagnement structurée** en vue d'appuyer la continuité du processus de renforcement des capacités et de consolidation du dispositif de contrôle citoyen.

- **Inclure dans le Plan stratégique de WANEP-CI les composantes essentielles permettant d'améliorer les capacités institutionnelles d'appui aux acteurs étatiques et non étatiques** en matière de mise en œuvre d'initiatives pour la démocratie et la bonne gouvernance en Côte d'Ivoire.

- **Etablir des partenariats avec d'autres acteurs de la société civile** externes au réseau de WANEP-CI, ainsi qu'avec d'autres partenaires techniques et financiers afin de diversifier les sources de financement de WANEP-CI.

- **Réorganiser la place du volontariat sur base d'une estimation réaliste** des ressources nécessaires à l'atteinte de résultats pertinents et de qualité.

III. Introduction et contexte du projet

(i) Présentation du projet et objectifs de l'évaluation

Ce rapport présente les résultats de l'évaluation du projet « *La société civile engagée pour la démocratie et la bonne gouvernance* » exécuté par l'ONG « West Africa Network for Peacebuilding in Côte d'Ivoire (WANEP-CI) » durant la période du 1^{er} décembre 2009 au 30 septembre 2012⁷. Le montant de la subvention accordée par le FNUD s'élève à US\$ 250,000, dont un montant d'US \$ 25,000 a été retenu pour le suivi et l'évaluation du projet.

Le projet a pour objectif d'impliquer la société civile dans la démocratisation de la Côte d'Ivoire et la promotion de la bonne gouvernance. Il s'agissait de contribuer à l'instauration d'une culture démocratique durable, visant le renforcement des capacités de participation des populations bénéficiaires et encourageant la coopération et le dialogue entre les élus et les populations, aussi bien au niveau local que national.

Les composantes essentielles du projet peuvent se résumer en : (i) la formation des membres et l'installation de cinq Comités départementaux et d'un Comité national de suivi de la démocratie et de la bonne gouvernance, responsables du contrôle citoyen ; (ii) l'appui à la participation équitable des femmes et des hommes, des jeunes, des représentants des collectivités territoriales, des leaders communautaires et des représentants des autorités administratives, à la gestion de leur communauté à travers l'exercice du contrôle citoyen ; (iii) l'amélioration des pratiques démocratiques et de bonne gouvernance des collectivités locales et le renforcement des capacités de la société civile à proposer des initiatives pour leur prise en compte dans les programmes des collectivités locales ; (iv) la réalisation de deux sondages permettant aux populations d'exprimer de façon structurée leurs opinions et leurs aspirations sur des questions nationales essentielles et auprès des autorités pour qu'elles soient prises en compte; (v) l'organisation d'émissions radio, la mise à disposition de matériaux de sensibilisation, et la distribution de prix aux communes les plus méritantes, au niveau départemental et au niveau national, dans le but d'encourager l'implication de chacune des collectivités territoriales.

La mission d'évaluation s'inscrit dans le cadre des évaluations a posteriori des projets financés par le Fonds des Nations Unies pour la Démocratie (FNUD) et a pour objectif « *d'entreprendre en profondeur l'analyse des projets financés par le FNUD en vue d'acquérir une meilleure connaissance des éléments constituant un projet réussi. En contrepartie, cela aidera le FNUD à élaborer ses stratégies futures. Les évaluations permettent également d'aider les parties prenantes à déterminer si leurs projets ont été mis en œuvre en accord avec le document du projet et si les résultats attendus ont été atteints* ».

(ii) Méthodologie de l'évaluation

L'évaluation a été réalisée par une experte internationale et un expert national, engagés selon le contrat cadre signé entre le FNUD et Transtec. La méthodologie d'évaluation est présentée dans le Manuel Opérationnel régissant ce contrat et accompagnée des spécifications de la Note de Démarrage. Selon les dispositions établies, les documents relatifs au projet ont été transmis aux évaluateurs en octobre 2012 (voir Annexe 2). Sur la base de la lecture et de l'analyse des documents, l'équipe d'évaluateurs a préparé la Note de Démarrage (UDF-IVC-08-224) précisant la démarche méthodologique ainsi que les techniques et instruments d'analyse utilisés durant la mission d'évaluation. Celle-ci s'est déroulée à Abidjan, Côte d'Ivoire, du 5 au 9 novembre 2012. Les évaluateurs ont réalisé des interviews auprès des intervenants, des membres des équipes responsables de la

⁷ Le document du projet a été signé le 9 novembre 2009.

coordination et des bénéficiaires du projet. Ils ont également visité deux communes (communes d'Ayamé et Aboisso, dans le Département d'Aboisso) sur les 18 qui ont bénéficié du projet, ayant rencontré les membres du Comité départemental et des groupes bénéficiaires dans ces communautés.

La liste complète des personnes interviewées se trouve en annexe 3 du présent rapport.

(iii) Contexte du projet

Le projet « La société civile engagée pour la démocratie et la bonne gouvernance » de l'organisation de la société civile WANEP-CI a été conçu et mis en œuvre en décembre 2009 au moment des crises sociopolitiques et électorales ; marquées d'abord par la division du pays en deux zones, en zones assiégées et en zones non assiégées ; puis par l'Accord politique de Ouagadougou (APO) qui était sensé conduire le pays à des élections démocratiques, transparentes et ouvertes ; et enfin, par le conflit armé post électoral aux conséquences dramatiques sur les populations. Le projet s'est achevé en septembre 2012 dans la phase dite d'apaisement et de réconciliation marquée par l'établissement des nouvelles autorités engagées pour la relance de l'économie nationale, par l'acceptation de la Côte d'Ivoire au rang des Pays Pauvres et Très Endettés (PPTTE), et surtout par une société ivoirienne profondément meurtrie, appauvrie humainement, socialement, économiquement, politiquement et en quête de nouveaux repères.

En effet, la longue crise socio-politique qu'a traversée la Côte d'Ivoire a entraîné une désorganisation des différents secteurs d'activités et une fragilisation du tissu social, en dépit des efforts importants de l'Etat, des ONG et des partenaires du développement, pour y apporter une solution définitive. Les problèmes de foncier et de nationalité ont entraîné conflits, haine, division et marginalisation au sein des communautés et entre les communautés qui naguère vivaient en bonne intelligence. A ces deux problèmes de fond non encore résolus, se sont ajoutés les problèmes de viols, de violences contre les femmes et les enfants au cours des conflits et après, de déplacement des populations, de destruction d'infrastructures sociales de base, le chômage des jeunes, la pandémie du VIH Sida, l'affaiblissement de la démocratie et son corollaire de mauvaise gouvernance.

La Côte d'Ivoire, pays démocratique naguère qualifié "de havre de paix", tente aujourd'hui de sortir de cette profonde et complexe crise qui dépasse les seules volontés et compétences du Président de la République et de son gouvernement. La Côte d'Ivoire est un pays meurtri et encore divisé. Si les efforts multiformes de la communauté internationale ont permis d'une part, d'éviter une véritable catastrophe humanitaire et d'autre part, d'amorcer une activité sociale, économique et politique grâce au retour progressif des partenaires du développement tels que la Banque mondiale, le FMI, le PNUD, les coopérations bilatérales (Allemagne, Belgique, Canada, USA, France, etc.), ils ne peuvent conduire la Côte d'Ivoire sur les chemins du développement durable. A ce stade, la population ivoirienne ignore encore ses droits et devoirs et n'est généralement pas suffisamment associée à la gestion des affaires de la cité. En outre, les mouvements incontrôlés des forces armées et les exactions ne rassurent pas suffisamment les populations. Les ONG internationales Amnesty International et Human Rights Watch (HRW) ont dénoncé des atteintes "généralisées" aux droits de l'Homme, notamment des traitements inhumains et parfois des actes de torture, commises par l'armée ivoirienne en conséquence de la vague d'attaques lancées en août par des groupes armés non identifiés à divers points du pays.

Cette situation qui remet sérieusement en cause la possibilité d'atteindre les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) a presque annihilé les efforts du Gouvernement pour lutter contre la pauvreté. L'indice de pauvreté s'est fortement dégradé, atteignant 48,9% en 2008 alors qu'il était de 38,4% en 2002. L'Indice de Développement de la Côte d'Ivoire

est de 0,432 (166ème sur 177). La pauvreté en Côte d'Ivoire est certes liée à la longue crise qui a frappé le pays, mais elle est également due à l'inefficacité de la gouvernance économique qui se pose en termes de manque de rigueur, de transparence dans la gestion des finances publiques, dans la lutte contre le chômage et le train de vie élevé de l'Etat.

Les efforts de la société civile pour accompagner la Côte d'Ivoire dans sa longue et éprouvante crise ont été menés à divers niveaux : psychologique, juridique, social, économique, politique et dans de nombreux secteurs, santé, éducation, agriculture, protection de la femme et de l'enfant, etc. Parfois controversés dans la tourmente post-électorale, ces efforts ont régulièrement invité les acteurs politiques à la négociation et au consensus. Mais la société civile est encore faible. Les acteurs politiques ont ignoré et parfois méprisé les résolutions 1633 (2005), 1721 (2006) et 1880 (2009) du Conseil de Sécurité des Nations unies qui demandaient l'adoption d'une méthode participative de résolution de la crise ivoirienne par l'implication de la société civile. Toutefois, il est souhaitable que, dans la perspective actuelle de la reconstruction de la Côte d'Ivoire et pour bâtir un véritable socle de renaissance, la société civile soit choisie comme le troisième pilier de la gouvernance ivoirienne.

IV. Stratégie du projet

(i) Approche et stratégie du projet

Afin de répondre aux besoins démocratiques identifiés dans le contexte ivoirien, le projet visait à faire connaître et à renforcer les pratiques de participation citoyenne et de bonne gouvernance des populations bénéficiaires. Il s'agissait de promouvoir un nouveau regard sur le rôle des populations locales et de leurs modalités d'organisation via le contrôle citoyen et le renforcement de leurs capacités de participation ainsi que l'encouragement de la coopération et du dialogue avec les élus locaux.



Zones d'implantation du projet

Pour mettre en œuvre cette action pilote, WANEP-CI a choisi d'exécuter le projet en partenariat avec le Regroupement des Acteurs Ivoiriens des Droits Humains (RAIDH), cherchant à profiter de son expertise dans le domaine de la promotion des droits humains ; car la bonne gouvernance suppose l'appropriation, (la connaissance et la pratique) des droits humains par les bénéficiaires.

L'approche méthodologique adoptée était inclusive et participative, promouvant ainsi l'implication des acteurs-clé du développement, notamment les autorités ivoiriennes, les Organisations de la Société Civile et les populations des zones d'intervention. Le volontariat a constitué une des composantes essentielles du projet. La plupart des équipes d'animation dans les départements et communes, où devait avoir lieu l'action, étaient constituées de bénévoles fortement motivés et impliqués. Néanmoins dans certains cas le poids du volontariat freina la prise en charge équilibrée des frais engendrés par des activités essentielles, telles que celle de l'accompagnement de proximité qui, pour sa part, aurait pu contribuer à l'analyse et la résolution de cas concrets, permettant ainsi la durabilité des initiatives réalisées.

Le projet s'est déroulé dans 18 communes⁸ de cinq départements, repartis dans cinq régions du pays. Le public bénéficiaire étant constitué par : (i) les élus locaux (Maires et conseillers municipaux) ; (ii) les membres des cinq comités de zone (Nord, Sud, Centre, Ouest et Est) ; (iii) les autorités administratives (Préfets, Sous Préfets) ; (iv) la population, les femmes et les jeunes des 18 communes ; (v) les autorités nationales⁹.

A première vue, la couverture géographique du projet semble très vaste en considération de la taille de l'équipe de coordination et du budget alloué. S'agissant d'un projet pilote, on pourrait s'interroger sur le choix d'une telle approche quand il aurait été préférable et plus aisé en un sens, de concentrer cette intervention dans un seul département ou deux tout au plus. WANEP justifie le choix de ces cinq régions et 18 communes d'intervention par trois raisons : (i) mieux influencer sur la mise en œuvre de la politique de décentralisation ; (ii) prendre en compte une diversité plus large des réalités socio-économiques afin de pouvoir échanger des expériences menées dans des contextes différenciés (Rayon d'influence) ; (iii) créer une saine concurrence entre les élus locaux.

Dans l'ensemble, de nombreuses activités se sont orientées vers l'axe primordial du projet, étant la mise en place des cinq Comités départementaux de suivi de la démocratie et de la bonne gouvernance. Les formations portaient globalement sur le renforcement des capacités des membres de ces comités, et visaient à favoriser l'exercice pertinent du contrôle citoyen et de la gestion des conflits. Elles ont abordé trois thématiques spécifiques et complémentaires, à savoir: (i) Le processus de décentralisation et la société civile en Côte d'Ivoire ; (ii) La démocratie et la Bonne Gouvernance locale ; (iii) Les techniques de prévention et de gestion des conflits. Cinq ateliers ont permis de former les 99 membres des comités de zone. Ces formations leur ont permis de s'impliquer davantage dans la gestion de leurs communes, de mieux comprendre le fonctionnement des collectivités décentralisées et de faire le suivi de la démocratie et de la bonne gouvernance dans les conseils municipaux.

En outre, de nombreuses émissions radio ont été conçues et diffusées dans plusieurs localités. La radio se présente comme un moyen très accessible et concret de sensibiliser les populations aux principes et à l'exercice de la démocratie et de la bonne gouvernance.

Le projet ayant été confronté aux événements d'instabilité politique, tels que la division de la Côte d'Ivoire en deux zones et surtout la crise postélectorale, certaines activités n'ont pu être exécutées selon le calendrier initialement prévu ; et le projet a pu bénéficier d'une prolongation de neuf mois. Malgré cette situation difficile, on observe que l'approche stratégique et la flexibilité adoptées par l'organisation bénéficiaire et son partenaire ont contribué à la bonne réalisation de l'intervention.

⁸ Boundiali, Kolia, Kouto, Gbon et Kasséré (au Nord); Aboisso, Ayamé et Maféré (au Sud); Katiola, Fronan, Niakara et Tafiré (au Centre); Tanda, Koun-Fao et Kouassi-Datéko (à l'Est); Bangolo, Logoualé et Sangouiné (à l'Ouest).

⁹ La Primature, Ministères, Secrétariat National à la Gouvernance et au Renforcement des Capacités (SNGRC), l'Union des Villes et Communes de Côte d'Ivoire (UVICOCI), la Direction Générale de la Décentralisation et du Développement Local (DGDDL), le Don de Gouvernance et de Développement Institutionnel (DGI).

Le projet a sensibilisé et impliqué un grand nombre d'acteurs, particulièrement des associations membres du réseau de WANEP et du RAIDH. Une articulation plus large, établissant des synergies avec les autres acteurs de la société civile, externes aux organisations bénéficiaires du projet, aurait pu être potentiellement bénéfique au projet.

(ii) Cadre Logique

Le tableau qui suit présente la logique de l'intervention du projet déclinée en quatre résultats et 12 activités :

Activités	Résultats escomptés	Impacts à moyen terme	Objectifs de développement à long terme
<ul style="list-style-type: none"> Plus de 80 personnes présentes le 17 février 2010 à la cérémonie de lancement 	<p>R 1 – Lancement officiel du projet</p>	<ul style="list-style-type: none"> Le grand public est informé de l'existence et du bien fondé du projet. 	
<ul style="list-style-type: none"> 164 rencontres de plaidoyer réalisées dans 18 communes au cours des cinq (5) missions de prospection et de plaidoyer, par zone 99 personnes identifiées et sélectionnées dans 18 communes pour les cinq comités de zone de suivi dont 38 femmes et 18 jeunes 	<p>R 2 – L'adhésion des populations et des autorités locales est suscitée par des missions de prospection et de plaidoyer</p>	<ul style="list-style-type: none"> Les populations et les autorités locales adhèrent au projet 	<ul style="list-style-type: none"> La communauté nationale, les autorités ivoiriennes nationales et locales, les OSC et la population locale adhèrent aux initiatives de bonne gouvernance et du contrôle citoyen.
<ul style="list-style-type: none"> 117 personnes formées par trois experts nationaux, (18 CZ Est, 18 CZ Ouest, 25 CZ Nord, 20 CZ Centre, 18 CZ Sud, 10 radios locales, 3 OSC) 5 Comités installés dans 18 communes 	<p>R 3 – Les membres des cinq comités de suivi de la démocratie et de la bonne gouvernance ont renforcé leurs capacités, en participant aux cinq sessions de formation.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Les populations sensibilisées s'intéressent de plus en plus à la gestion des affaires communales et participent aux sessions du Conseil 	
<ul style="list-style-type: none"> 1000 affiches publicitaires sur les valeurs démocratiques et de bonne gouvernance produites et affichées dans les lieux publics des 18 communes 72 émissions radio réalisées, au moins 144 spots produits et diffusés et 6 animations publiques 2 sondages des populations ivoiriennes sur la démocratie ; gouvernance publique et réconciliation nationale : sur l'opinion des fonctionnaires et agents de l'Etat sur la gouvernance publique ; sur l'opinion de la population sur la réconciliation nationale) Plusieurs rencontres de plaidoyer effectuées au cours des sondages d'opinion. Présentation publique des résultats du sondage Edition et diffusion des rapports de sondage : 110 rapports, 800 synthèses des rapports Une cérémonie de remise de prix aux meilleures communes du projet pour célébrer les meilleures pratiques de démocratie participative et de gouvernance locale : 5 communes lauréates de zones (Boundiali, Ayamé, Fronan, Koun-Fao, Sanguoiné), une commune lauréate nationale (Sanguoiné) 	<p>R 4 – Les collectivités redoublent leurs efforts dans la pratique de la démocratie et de la bonne gouvernance, grâce à la diffusion d'émission radio, aux animations communautaires, la mise à disposition des populations et des autorités de supports de communication et de sensibilisation, et la prise en compte de leurs opinions sur les questions nationales essentielles.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Les populations et les élus locaux sont à l'école de la démocratie et de la bonne gouvernance Les comités de zone mis en place sont également en processus d'apprentissage Les autorités communales, peu formées au dialogue participatif et citoyen, découvrent que la population prend progressivement ses droits, sont parfois inquiètes, ou acceptent le jeu de la transparence 	<ul style="list-style-type: none"> Les 25 membres de chaque comité de suivi de zone ont renforcé leurs capacités démocratiques et de bonne gouvernance et sont aptes à faire le contrôle citoyen.. Promotion et construction des pratiques collectives de démocratie et de bonne gouvernance. Contribution à l'instauration d'une culture démocratique et de bonne gouvernance aux niveaux local et national ;

V. Questions d'évaluation et réponses trouvées

(i) Pertinence



Session de formation du comité de suivi, zone Ouest au Centre Béthanie, à Man

La mission d'évaluation a pu observer un nombre important de facteurs se rapportant à la pertinence de l'intervention. Le projet est tout à fait pertinent compte tenu de la réalité du pays et s'inscrit dans les priorités stratégiques retenues par la politique nationale de décentralisation, surtout si l'on tient compte du fait que cette décentralisation est mise en œuvre sans un accompagnement approprié. Le processus d'application nécessite donc d'être renforcé. Le projet s'avère également très pertinent par rapport au contexte de la crise ivoirienne qui dure depuis pratiquement 20 ans. Autant d'années d'effritement du climat sociopolitique et économique qui ont affaibli la gouvernance, et ont eu un impact négatif sur les

conditions de vie de la population. Selon les témoignages des bénéficiaires rencontrés, tels que les élus, le Directeur de la décentralisation et le Sous Préfet d'Ayamé, le projet a offert un cadre novateur de réflexion collective, engendrant une prise de conscience des citoyens. Il s'agit d'une expérience pilote sur le(s) mode(s) de sensibilisation et de formation envisageables afin de faire évoluer l'éducation à la démocratie et à la bonne gouvernance en Côte d'Ivoire.

Le projet est également pertinent parce qu'il s'est révélé conforme aux attentes de l'ensemble des groupes bénéficiaires ; attentes qui se sont largement confirmées lors des visites, des entretiens et des réunions de groupes réalisés par la mission. Les autorités nationales et administratives ainsi que les

élus ont salué l'initiative du projet qui contribue effectivement à une meilleure maîtrise des pratiques de démocratie et de bonne gouvernance par rapport aux besoins réels des différentes zones d'intervention. De plus, les élus locaux sont conscients qu'ils doivent préparer les communautés à la gouvernance locale, mais ils ne le font pas toujours.

Néanmoins, l'installation des Comités de

suivi ainsi que la réalisation de deux sondages au sujet de la démocratie en Côte d'Ivoire et de la gouvernance publique leur a permis de mieux connaître les aspirations des citoyens.

Le projet a été une très bonne initiative qui a apporté un grand appui à l'Etat. Au sein du Comité national, il nous a permis de relever un nombre d'aspects à prendre en compte dans le Plan national.

M. Gbala Gnako, Directeur Général de la Direction générale de la Décentralisation et du Développement Local, Ministère de l'Intérieur (MEMI).

Quant à la démarche d'appui aux groupes bénéficiaires, il aurait été souhaitable d'avoir une approche différenciée en fonction du public auquel le projet s'adresse – femmes et jeunes – une approche ciblant davantage leurs préoccupations et centres d'intérêt. Les femmes ont une conscience plus aguerrie et aiguisée de leur vie. Elles ont davantage de responsabilités (éduquer les enfants, faire le ménage quotidien, s'occuper de leurs activités au marché, assurer les activités socioculturelles, etc.), ce qui leur confère un poids social et humain qu'elles devraient pouvoir transformer en force de mobilisation, de négociation et de changement au sein de l'espace du dialogue citoyen pour la démocratie et la bonne gouvernance. Les préoccupations des jeunes portent sur des questions certes concrètes et urgentes mais plus tournées vers l'insertion socioprofessionnelle et la recherche d'un emploi.

Pour ces jeunes, vivre l'engagement est sans nul doute important, mais ils n'ont pas la même disponibilité. Or l'engagement va beaucoup plus loin que participer aux rencontres. Ainsi pour les jeunes, il s'agit d'une préparation à la vie. Ils ont donc besoin d'un accompagnement différent qui leur permet d'acquérir progressivement les ressources auxquelles ils auront recours demain. C'est une action plus médiate.

Un autre point pouvant porter à discussion est l'étendue du projet. En effet, il s'agit d'un projet ambitieux œuvrant dans 18 Communes mais avec peu de ressources humaines et matérielles. On pourrait s'interroger sur les raisons de ce choix.

Concernant la pertinence interne du projet et l'approche méthodologique, on observe une claire cohérence interne entre les objectifs du projet et la stratégie institutionnelle. En effet, l'action s'inscrit dans un des quatre programmes mis en œuvre par WANEP-CI : le programme pour la démocratie. Il ne se limite donc pas à une intervention ponctuelle.

(ii) Efficience

Dans l'ensemble, les évaluateurs tiennent à souligner que l'organisation dispose d'une très bonne gestion des ressources financières et humaines mobilisées. En ce qui concerne l'exécution du projet, on observe un bon rapport coût-bénéfice. En effet, WANEP-CI a respecté le budget initialement prévu et a réalisé les activités planifiées. Le projet a mobilisé du personnel et des partenaires motivés, fortement engagés et de qualité. Ce qui a contribué à atteindre un bon niveau d'avancement des résultats escomptés et de l'objectif du projet (du moins partiellement compte tenu des effets durables attendus tels que la pérennité des Comités - ou des cellules, ou unités - de suivi et l'appropriation qui restent encore à renforcer).

Le suivi technique a été assuré de manière globale par le coordinateur du projet choisi par WANEP. Il a réalisé deux missions d'évaluation internes durant la période d'exécution du projet. Au niveau départemental, les organisations membres ont nommé un(e) coordinateur/coordinatrice de zone qui était responsable de l'accompagnement des bénéficiaires dans la réalisation des activités.

Les évaluateurs ont également apprécié la qualité des rapports narratifs intermédiaires et du rapport final qui fournissent des informations précises sur les activités exécutées. Les investissements pour l'équipement ont servi à l'achat de matériel informatique. Ces supports ont permis d'optimiser la qualité du fonctionnement des bureaux de coordination des activités au niveau d'Abidjan et des départements. Les critères et outils appliqués pour la sélection des communes lauréates ont été clairement définis selon des indicateurs précis et pertinents.

Néanmoins, le projet semble trop ambitieux par rapport à son étendue géographique, au processus qu'il a voulu déclencher, ainsi qu'à sa durée. La mission rappelle que, en conséquence de la crise post électorale qui a touché le pays, des difficultés sont survenues lors de la mise en œuvre des différentes activités. Sur les 24 mois, durée prévue dans le Document de Projet, le projet a bénéficié d'un délai supplémentaire de 9 mois. C'est pourquoi le projet s'est finalement réalisé sur une période de 33 mois, dont 7 mois d'inactivité.

En ce qui concerne la planification et gestion budgétaires, les évaluateurs tiennent à signaler que le budget n'est pas équilibré tel qu'analysé dans le tableau ci-dessous.

Tableau : Budget Comparatif

Description des lignes budgétaires	Unité Accordée	Unité Souhaitée	Total Accordé	Total souhaité
1. Salaires			9302	9302
2. Voyage			33757	33757
3. Services contractuels				
Frais de fonctionnement des comités	233	500	20970	45000
Frais de fonctionnement du comité national	0	233	0	1631
Honoraires formateurs	349	349	6980	6980
Total 3			27950	53611
4. Réunions et sessions de formations			50065	50065
5. Equipement			5116	5116
6. Communication et plaidoyer				
Affiches	2	2	2000	2000
Cérémonie de lancement	581	581	581	581
Conférences de presse	1163	1163	2326	2326
Diffusion des résultats du sondage	1163	3300	2326	6600
Plaidoyer	465	465	930	930
Production d'un spot publicitaire	561	561	561	561
Emission radio	47	110	4230	9900
Total 6			12954	22898
7. Frais Généraux				
Prix des 5 communes lauréates zonales	2826	2826	14130	14130
Prix national de la meilleure collectivité	6351	6351	6351	6351
Cérémonie de remise	814	4000	814	4000
Contribution aux charges locatives	465	665	11160	15960
Fournitures bureau	29	34	690	816
Audit pour certification des états financiers	1410	1410	4230	4230
Frais bancaires	14	34	336	816
Total 7			37711	46303
8. Frais de gestion du programme				
Traitement du chargé de projet	930	1000	22320	24000
Traitement de l'assistante	465	500	11160	12000
Traitement des coordinateurs	419	419	14665	14665
Total 8			48145	50665
9. Divers ou Imprévus	0		0	111250
CTP			225000	382967

Quant aux ressources humaines principales mises à disposition de la coordination, elles comprennent un coordinateur de projet et une assistante administrative et financière à mi-temps. Il s'agit donc d'une équipe limitée au strict minimum pour espérer organiser un accompagnement de proximité auprès des groupes bénéficiaires. L'analyse des entretiens réalisés sur le terrain montre clairement que le volontariat a masqué la nécessité d'une dépense de fonctionnement réelle pour les activités des Comités de suivi. Par exemple,

lorsqu'il s'agit de déplacer 25 personnes de Kasseré à Bondoukou, cela nécessite beaucoup plus de moyens que de déplacer six personnes d'Ayamé à Aboisso. En outre, le budget attribué à ces six personnes s'est avéré tout à fait insuffisant, puisque chaque Comité recevait le même montant (entre 100.000 et 114.000 CFA, en fonction du cours du dollar). Les membres des Comités n'étaient pas payés pour leurs frais de déplacement ; ils recevaient uniquement un montant d'appui symbolique.

A cause de l'insuffisance budgétaire, le projet s'est excessivement basé sur le volontariat. Lorsqu'il s'agit du renforcement de la société civile, le bénévolat a toute son importance. Toutefois, il ne faut pas confondre le militantisme et les moyens nécessaires pour assurer l'action, la qualité des résultats et des changements escomptés. Les moyens doivent être, soit mobilisés par la communauté, soit mis à disposition par le projet dans une perspective d'aider la communauté à mobiliser par elle-même les ressources nécessaires dans un futur proche.

Comme énoncé précédemment, un point jugé insuffisant est le dispositif de suivi et d'accompagnement. Un meilleur dispositif aurait dû permettre de percevoir plus clairement les principaux écarts et difficultés qui se posent au niveau local, et de prévoir en conséquence les ajustements à faire afin d'optimiser la performance et la durabilité des actions menées.

Par rapport au processus de changement de comportements que le projet envisageait de promouvoir aussi bien pour les populations que pour les élus locaux, la durée fixée à deux ans est insuffisante. Ce point est d'autant plus important à relever si on tient compte que le projet s'est déroulé dans un contexte de crise engendrant une réceptivité moins forte. Par ailleurs, le projet touche à des aspects fortement macro tels que le MEMI et l'UVICOCI, pour lesquels il est nécessaire de disposer de temps. La même remarque est à formuler au sujet de l'appui à l'auto-organisation du public bénéficiaire, appui qui nécessiterait des rencontres de sensibilisation plus régulières, si l'on souhaite faciliter l'appropriation et a fortiori un engagement durable. Au regard de ces facteurs, la mission considère que le suivi et l'accompagnement se situe en deçà de ce qui devrait être fait pour donner des capacités d'action réelles aux bénéficiaires.

Les femmes ont une coopérative agricole. Elles utilisent grandement les tricycles que le projet a accordés à la commune pour transporter et faire le ramassage des produits au marché.

M. Tiémoko Prosper, Maire de la Commune de Sangouiné, Commune lauréate nationale.

(iii) Efficacité

L'analyse de l'efficacité du projet ne peut pas se faire sans tenir compte des effets de la crise qui a touché la Côte d'Ivoire durant la période d'exécution du projet, freinant l'élan de ce dernier. L'action visait le changement des comportements démocratiques dans un contexte de conflit, contexte n'étant pas propice à ce type de processus participatif. De manière générale, on peut dire que les résultats et l'objectif spécifique sont atteints ; le projet est parvenu à réaliser les activités prévues de manière satisfaisante. Parmi les facteurs de réussite, on peut noter l'implication des autorités administratives et des élus à promouvoir la participation des citoyens dans la gouvernance locale et; l'information et la sensibilisation de la commune et des quartiers. Le projet a réussi à faire comprendre aux populations



Animation d'une émission à la Radio Ténéhouré 2000 de Boundiali

(femmes, jeunes, leaders communautaires et chefferie traditionnelle) les compétences de la Mairie, ainsi que leurs droits à y participer pour améliorer leurs conditions de vie. Cependant, on constate que l'objectif spécifique poursuivi par le projet est trop ambitieux pour être totalement atteint, surtout quand on considère les nombreuses contraintes imposées par les crises sociopolitique et postélectorale.

La gestion opérationnelle du projet (planification, répartition des tâches et rôles, responsabilisation des acteurs, aux niveaux national, départemental, communal, et même au sein des équipes de WANEP) a contribué à l'efficacité du projet. Le personnel est très compétent, professionnel et engagé. La bonne communication et la complémentarité entre les membres de WANEP-CI et du RAIDH¹⁰ avec les coordonnateurs de zone et les comités de zone ont également favorisé la réalisation efficace des activités. Le projet est connu et très apprécié par les bénéficiaires à tous les niveaux. C'est également grâce aux missions de prospection faites dans chacune des zones d'intervention que le projet s'est inséré de manière efficace. En effet, ces missions ont contribué d'une part, à faire connaître l'initiative et d'autre part, à ce que WANEP-CI identifie les acteurs potentiels présents sur le terrain et organise mieux les formations, adaptant les contenus à l'évolution du contexte. Par exemple, le besoin d'intégrer un module sur la gestion des conflits a été identifié lors d'une mission de terrain et à la demande du comité de suivi de la zone. Des conventions ont été établies avec les différents partenaires, tels que le RAIDH et les acteurs étatiques impliqués.

L'installation des cinq comités de suivi de la démocratie et de la bonne gouvernance dans les cinq départements choisis, constitue sans doute la réalisation la plus importante du projet. Des cérémonies d'installation ont été organisées en présence des autorités administratives, municipales et traditionnelles et des leaders communautaires des 18 communes concernées. Ces activités ont contribué à promouvoir la collaboration des comités avec les autorités administratives locales, qui ont ainsi volontairement mandaté leurs représentants au sein des comités zonaux. La formation et le



Plaidoyer avec le Ministre de la Promotion de la Jeunesse et du service civique

renforcement des capacités des membres des cinq comités départementaux et du comité national de suivi ont contribué à créer un cadre favorable à l'implication des populations dans le contrôle citoyen. Le projet a réussi à former 117 personnes dans les 18 communes d'intervention. Des représentants des radios locales et des membres d'OSC, autres que les 99 membres des comités de suivi, ont participé aux ateliers de renforcement des capacités. Une fois installés (juin 2010), les comités de suivi ont tenu 88 réunions mensuelles régulières, assurant ainsi le contrôle citoyen.

Selon l'appréciation des bénéficiaires, le projet a permis de créer un référent très fiable dans les cinq régions, dotant ainsi les comités de suivi d'une capacité de convocation et de mobilisation. Bien sûr, le niveau d'appropriation et d'autonomisation diffère entre les acteurs. En effet, certains désirent que le projet ne se termine pas car ils craignent l'après projet. Il y en a d'autres qui aimeraient pouvoir continuer à compter sur le projet, car il valorise fortement leurs actions ; il a renforcé leurs connaissances en matière de démocratie et de bonne gouvernance, il leur a permis de s'intéresser à la gestion des affaires communales

¹⁰ Coordonnateur de WANEP, Coordonnateur général de RAIDH, Coordonnateur du projet.

mais ces bénéficiaires quoique ayant encore besoin de renforcement, comprennent qu'ils doivent devenir autonomes.

Selon les responsables de la coordination du projet, tous les acteurs ont compris l'importance de s'impliquer dans la gestion locale et cherchent à améliorer leurs compétences. Mais, ils ne sont pas encore au point de s'organiser de manière durable. Pour appuyer et promouvoir l'appropriation du processus de démocratie et de bonne gouvernance, le projet a organisé des activités de sensibilisation à destination des citoyens en général, et des autorités locales et nationales. En outre, deux sondages d'opinion portant sur des questions nationales essentielles ont été organisés afin de recueillir: (i) l'opinion des populations ivoiriennes sur la démocratie en Côte d'Ivoire ; (ii) l'opinion des fonctionnaires et des agents de l'Etat sur la gouvernance publique et (iii) l'opinion de la population sur la réconciliation nationale. Les résultats des sondages ont fait l'objet des sessions de plaidoyer auprès des autorités. Au total, 164 rencontres de plaidoyer ont été réalisées durant l'exécution du projet, dans les 18 communes du projet soit environ 33 par zone. En plus de ces rencontres à l'intérieur, 9 rencontres de plaidoyer ont eu lieu avec les Maires résidant à Abidjan. Simultanément, des actions de sensibilisation de proximité ont été effectuées, accompagnées par des émissions radio. La production des matériaux de sensibilisation et de spots radio utilisés comme base pour les actions de sensibilisation auprès des différents acteurs contiennent des messages clairs, portant sur les valeurs démocratiques et de bonne gouvernance. Dans les communes de l'Ouest les émissions radio ont été remplacées par des animations publiques in situ car la radio locale, ayant la couverture dans toutes les communes, n'a pas accepté le tarif proposé par le projet.

Lorsque nous avons pris connaissance de l'appel à projet du FNUD nous nous sommes sentis encouragés à faire une expérience pilote d'appui au processus de décentralisation.

M. Coulibaly Tiohozon Ibrahima,
Coordinateur National Adjoint, WANEP-CI

Il faut noter enfin les initiatives d'information et de négociation planifiées pour les acteurs étatiques. Ces initiatives ont abouti à l'implication effective du Ministère de l'intérieur (MEMI) et de l'Union des Villes et Communes de Côte d'Ivoire (UVICOCI). Ces acteurs étaient membres du Comité national de suivi de la démocratie et de la bonne gouvernance. Le Ministère de la Salubrité urbaine et le Don de Gouvernance et de Développement Institutionnel (DGDI) ont accordé leur parrainage à la cérémonie de remise des prix aux communes lauréates. Ces récompenses octroyées aux communes lauréates de zones et à la commune lauréate nationale, ont contribué à motiver la participation active et à stimuler la concurrence entre les populations locales.

L'analyse de ces différentes observations permet à la mission de conclure que le projet a contribué à développer les bases pour instaurer une culture démocratique. En effet, le projet a réussi à favoriser la création d'espaces de participation pour les populations bénéficiaires et à encourager le dialogue entre les élus et les populations. Toutefois, l'appropriation des facteurs essentiels pour assurer la pérennisation des comités dans le sens du contrôle citoyen, est encore à venir. Pour ce faire, il est nécessaire d'avoir des ressources humaines qualifiées, une démarche d'accompagnement des communautés, organisations et associations communales et les moyens financiers adéquats.

(iv) Impact

Quant à l'impact, la mission d'évaluation constate que le projet a fourni des apports importants en ce qui concerne la création de nouvelles opportunités de dialogue entre les élus et les citoyens, à travers l'installation des Comités de suivi de la démocratie et la bonne gouvernance. Ces comités ont fonctionné comme une plateforme d'échange et de concertation, assurant la représentativité des divers acteurs impliqués, représentants de

l'Administration, Mairie, organisations de la société civile, organisations féminines et associations des jeunes, autorités traditionnelles et leaders communautaires des 18 communes.

L'un des effets fondamentaux de cette action a été que les Maires et Conseillers municipaux ont pris conscience de l'amorçage d'un changement au sein de la population en dépit de la faible structuration et organisation de celle-ci. En effet, grâce aux formations reçues et aux compétences acquises, ils sont plus alertes, sur certains aspects essentiels de la commune, à savoir, la transparence, le dialogue citoyen et la participation de la population.



Rencontre de plaidoyer avec le Préfet d'Aboisso

On observe une diversité de situations, décrivant l'impact du projet sur les citoyens et les organisations de la société civile. Au niveau des populations, l'information et la sensibilisation sont effectives, mais les capacités de s'organiser pour agir sont encore faibles. On constate différents niveaux dans l'exercice de la citoyenneté : d'une part, il y a ceux qui sont motivés, qui participent aux réunions municipales, mais qui ne savent pas comment construire et faire passer un message provenant de la base au Conseil ; d'autre part, il y a ceux qui sont plus conscients de leur rôle dans le contrôle et la participation citoyenne au sein de l'espace communal. Mais ils ne connaissent pas les démarches et les procédures à suivre pour poser un problème aux autorités ou leur passer un message. Ils ne savent pas à qui s'adresser, comment le faire et quoi demander. La question relative à gestion de l'environnement dans la cité communale d'Aboisso est un exemple qui illustre la faible capacité du comité à trouver une démarche stratégique qui, usant de sensibilisation, de plaidoyer et de pression, conduit à obtenir des résultats, à savoir, l'entretien et le respect des bords du fleuve Bia, le ramassage des ordures par les groupes de jeunes organisés, la surveillance de la propreté des quartiers par les brigades de salubrité publique, et à participer efficacement au développement local. Cependant, si on tient compte du contexte du pays et de la situation de départ des publics cibles caractérisés par la faible culture démocratique des acteurs publics et l'insuffisance de participation effective des acteurs locaux, on peut affirmer que les effets acquis par l'action du projet ne sont pas négligeables. Le projet a réussi à sensibiliser et mobiliser les acteurs, même si demeure toujours le défi de les aider à mieux s'organiser pour optimiser les résultats en termes d'une bonne gouvernance effective et durable. Le processus est néanmoins enclenché.

Quant aux effets atteints auprès des autorités nationales, les actions de plaidoyer, notamment celles organisées pour vulgariser les résultats des deux sondages d'opinion, ont contribué à les informer et les sensibiliser sur les besoins des populations. Ainsi, la Direction Générale de la Décentralisation et du Développement local a inscrit dans la Plan National de Développement, le renforcement des capacités des élus locaux et des organisations de la société civile. En outre, dans la continuité de l'esprit du projet, l'UVICOI est en train de signer une Convention avec le WANEP-CI afin de consolider les acquis du projet au niveau national. Ces impacts sont très appréciables, surtout en termes de durabilité, car il s'agit des engagements d'entités publiques. Ce qui contribuera à la pérennisation des initiatives lancées par le projet.

Le projet a eu un impact sur les femmes. Nous sommes parties pour expliquer ce qui/qu'est la bonne gouvernance... J'ai écouté les émissions radio et c'est à partir de ça que j'ai participé aux réunions. .

Mme. Karin Fatouma, Membre de l'Association « YE YO KUN

La mission a également apprécié les effets très significatifs de la participation des femmes. En effet, il est pertinent que le projet se soit focalisé sur les femmes qui sont, comme la mission l'a constaté sur le terrain, les actrices en première ligne pour la circulation de l'information au sein des communautés, pour la sensibilisation à travers la radio ainsi que pour le plaidoyer avec

les autorités de la commune. Elles ont acquis une certaine assurance dans leurs capacités à "faire bouger les choses". Elles sont convaincues que c'est par la patience et la détermination que le travail collectif se construit. Pour appuyer cela, la coordonnatrice de la zone d'Aboisso a dit : « La bonne gouvernance c'est une affaire de travailler ensemble ».

Concernant les jeunes, l'impact est plus difficile à percevoir dans les groupes rencontrés. Bien qu'ils soient motivés, les enjeux qu'ils défendent ne sont pas tellement dans l'ordre de la gestion de la cité, mais, plutôt orientés vers l'avenir. Il y a un problème de structuration et d'organisation des jeunes qui est, en fait, un pré-requis conditionnant leur implication libre sur les questions liées à la gestion de la cité.

(v) Durabilité

Le fort ancrage institutionnel et social du WANEP-CI au niveau des régions d'intervention est une composante de durabilité à souligner. L'implantation du projet est effectuée sur la base d'une inclusion des organisations de la société civile membres du WANEP-CI, qui sont présentes dans les cinq départements ciblés par le projet. Dans les communes où le WANEP-CI n'est pas présent, des collaborations ont également été établies avec les points focaux et les observateurs APO, ayant servi de pied-à-terre au sein des communes concernées. Cette démarche a contribué de manière très significative à la réussite des activités, ainsi qu'à l'établissement des éléments de base d'une dynamique de collaboration au sein de chaque commune.



Des tricycles offerts par la Ministre de la Salubrité urbaine à la Mairie de SANGOUINE, commune lauréate nationale

En outre, la priorité accordée par le WANEP-CI au renforcement des capacités des membres des comités témoigne de la nécessité de constituer un capital humain. Les personnes formées sont aujourd'hui un capital humain non négligeable. Le projet a voulu renforcer au niveau de chaque commune le potentiel « multiplicateur » des animateurs volontaires qui, dans l'après projet, devraient être capables de favoriser la participation des citoyens. La priorité accordée à la formation des femmes constitue également un facteur de durabilité important car la plupart d'entre elles deviennent des « actrices » fortement

engagées au sein de leurs communautés et des associations féminines

En ce qui concerne le renforcement des acteurs locaux, notamment des comités de suivi, on constate que le niveau de durabilité atteint n'est pas toujours uniforme. Il semble que le premier stade d'information et de sensibilisation est acquis pour l'ensemble des Comités. C'est plutôt au niveau des capacités de mobilisation et de l'appropriation de la mission de ces comités que les compétences sont diverses. On se demande s'ils seront capables de mettre en œuvre leurs propres initiatives pour être durables, d'exploiter les acquis déjà

obtenus, d'organiser des activités communautaires, de toucher plus largement la population, ou encore d'arriver à se mobiliser pour négocier le développement local avec les autorités.

Malgré les renforcements dont ils ont bénéficié dans le cadre du projet, certains membres disent qu'ils ont encore besoin d'être accompagnés pour se développer davantage. Sans ce soutien supplémentaire, ils estiment que leur autonomie d'organisation est fragile. Ces appréciations soulèvent la question de la durabilité mais aussi de la prise de conscience et de l'appréciation des acteurs appuyés. Dans un pays où les opportunités d'exercice démocratique sont encore rares, il est souhaitable qu'une phase de suivi soit nécessaire pour éviter de perdre et ainsi capitaliser ce qui a déjà été fait.

Le Plan stratégique 2012-2015 de WANEP-CI prévoit d'accorder une priorité à l'éducation et à la sensibilisation à la démocratie en aidant les populations à s'impliquer davantage dans la gestion de leur commune. Un projet mettant en œuvre un programme de formation à destination des élus est en cours de négociation avec d'autres bailleurs. Mais, il n'existe pas encore de plans d'action concrets pour assurer la continuité des initiatives au niveau de toutes les communes au sein desquelles le projet s'est déroulé. La mutualisation d'expériences pourrait favoriser la mise en œuvre d'une dynamique de transfert et de capitalisation de bonnes pratiques. En effet, les communes lauréates, notamment celle de Sangouiné (lauréate nationale), ont certainement un ensemble de bonnes pratiques et facteurs de réussite concluant.

On a créé un cadre de conscientisation. Les émissions radio étaient interactives. Les thèmes portaient sur la réconciliation, la solidarité, la cohésion sociale[...] Les auditeurs posaient beaucoup de questions, les consultants étaient sur le plateau et répondaient aux questions en direct[...] On avait prévu d'interroger les gens sur le terrain mais on ne disposait pas de moyens suffisants.

Mme. Félicité Guého, Membre du Comité de suivi, Chef d'Antenne de Radio Bia FM.

En ce qui concerne la durabilité financière, les résultats sont moins significatifs. Ni les organisations de la société civile au niveau local, ni les comités de suivi ne disposent actuellement de l'autonomie nécessaire permettant d'assurer leur continuité financière. D'ailleurs, la stabilité du personnel n'est pas assurée et certaines émissions radio ont dû être interrompues compte tenu du manque de ressources. Il en résulte qu'au terme du projet, certaines activités ne pourront probablement plus se poursuivre.

On peut également noter que le projet n'a pas prévu de manière explicite une concertation avec les initiatives/programmes menés par d'autres acteurs de la société civile et/ou bailleurs de fonds intervenant dans des domaines similaires. Il reste à consolider l'institutionnalisation des espaces de contrôle citoyen, encore vulnérable.

WANEP-CI souhaiterait que chaque commune s'investisse dans la recherche de fonds, en essayant d'accéder aux financements locaux. Les évaluateurs remarquent néanmoins que les Communes auraient aussi besoin d'être renforcées dans leurs capacités de recherche de fonds auprès de l'Etat et auprès d'autres partenaires. La question de la durabilité constitue donc un des facteurs à renforcer.

(vi) Valeur ajoutée

L'appui du FNUD à ce projet apporte une valeur ajoutée très appréciable au niveau de la capacité institutionnelle de WANEP-CI qui reconnaît que sans le soutien du FNUD, il aurait été impossible d'intervenir sur 18 Communes. Par ailleurs, la direction du WANEP-CI apprécie la flexibilité et l'ouverture du FNUD dans la mise en œuvre du projet, ainsi que l'accompagnement qu'ils ont reçu durant la phase initiale de négociation du dossier. Par ailleurs, le projet a offert un cadre favorable à la construction d'une vision démocratique,

axée sur la participation citoyenne et la bonne gouvernance. Il faut également noter que les Comités départementaux de suivi ont fortement valorisé les bénéficiaires car ils ont contribué à renforcer le rôle des populations locales sur le plan du dialogue politique et du contrôle citoyen. Tous ces éléments ont apporté une plus value non négligeable.

La commune de Sangouiné située à l'Ouest montagneux de la Côte d'Ivoire dans le département de Man (Région du Tonkpi), fait partie des 18 communes retenues par WANEP-CI pour participer au projet. La commune de Sangouiné a été primée à double titre, d'abord en tant que meilleure commune au niveau régional et puis comme commune lauréate au niveau national.

Dotée d'un fort potentiel agricole et souffrant encore de la crise ivoirienne...

Le développement de Sangouiné a été freiné par la longue crise sociopolitique ivoirienne et particulièrement par la dernière crise postélectorale de 2010. Les infrastructures économiques et sociales avaient été détruites, pillées. Les matériels roulants (tracteurs de ramassage d'ordures, les bennes et autres petits matériels) et les mobiliers avaient été vandalisés ou volés. Ainsi, tout est à refaire.

Dirigé par un actuel conseil municipal.

A la suite de la mise en place des conseils généraux, l'ancien maire a été nommé Président du Conseil général. La municipalité a été renouvelée et a vu l'élection du maire actuel en mars 2003, en pleine crise militaire. La commune compte 27 conseillers et 3 adjoints au Maire.

Le succès de Sangouiné vient d'une longue préparation antérieure au projet qui a commencé en 2007. Parmi les facteurs principaux ayant conduit au succès de cette commune cachée dans les montagnes, éloignée des centres politiques et économiques de la Côte d'Ivoire, on peut citer :

- La volonté de transparence affichée par le Maire, rendant régulièrement compte à la population de sa gestion ;
- L'organisation de la commune en 10 quartiers ;
- La facilitation du dialogue et de la communication avec la population pour qu'elle puisse mieux participer à la gestion de la ville. Les réunions du Conseil avec traduction en trois langues ;
- Le maire est formé à la gestion. Il a le rôle d'Administrateur des Services Financiers et donc comptables publics.

VI. Conclusions

i. L'analyse de l'impact et l'efficacité permet d'apprécier que **le projet a contribué au renforcement du processus de démocratisation et de bonne gouvernance auprès des populations locales**, dans les communes touchées. Il **s'inscrit dans les options stratégiques et le parcours institutionnel de WANEP-CI** et ne se limite pas à une intervention ponctuelle. On voit que les activités ont été menées avec beaucoup d'engagement de la part de l'équipe de coordination.

ii. **Assise institutionnelle dans la promotion de la bonne gouvernance.** L'ancrage social de WANEP-CI à travers l'implantation de ses organisations membres dans les zones d'intervention a été un des facteurs favorables à la réussite du projet. Il a permis l'instauration de relations de confiance et de respect avec des acteurs de la société civile et les autorités locales (Conclusion issue de l'analyse de l'efficacité et l'impact).

iii. **Choix partenarial approprié.** De manière générale, le projet est parvenu à instaurer un cadre de collaboration et de partenariat entre les acteurs-clés intervenant dans les 18 communes d'intervention. Le choix du partenariat avec le RAIDH est approprié au projet. Il a permis aux deux organisations de travailler de façon complémentaire, dans le cadre du renforcement des capacités des différents acteurs, chacune selon sa spécificité, droits humains ou bonne gouvernance. Les Conventions établies avec les entités étatiques, telles que le MEMI et l'UVICOCI ont contribué à valoriser le rôle des services publics dans la gouvernance locale. La création de ces cadres de collaboration est une valeur ajoutée au projet même. Toutefois, certains aspects doivent encore être consolidés aussi bien au niveau de l'appropriation des capacités renforcées que de la dynamique d'articulation entre les acteurs. (Conclusion issue de l'analyse de la durabilité, l'efficacité et l'impact).

iv. **Pertinence avec la politique de décentralisation.** Les résultats positifs du projet ont apporté une valeur ajoutée: (i) en termes d'approche de la décentralisation et du renforcement de la gouvernance locale par l'expérimentation pratique au niveau de l'espace communal du dialogue citoyen ; (ii) en termes de démarche de mise en place du comité zonal comme un dispositif d'articulation entre les organisations de la société civile, la population et les autorités décentralisées et déconcentrées. Il faudrait éviter de perdre ces acquis à la fin du projet. (Conclusion issue de l'analyse de l'efficacité et la durabilité).

v. **Implication des femmes et des jeunes.** Il faut relever l'importance que le projet accorde à la sensibilisation et à la promotion de la participation des femmes et des jeunes dans les initiatives de contrôle citoyen. En effet, sur la base des résultats de l'analyse de l'efficacité et la durabilité, l'équipe d'évaluateurs a pu constater une forte participation des femmes en tant qu'animatrices communautaires et membres des comités de suivi. Ce renforcement des capacités de bonne gouvernance chez les femmes est d'autant plus appréciable que l'on sait qu'elles sont des actrices primordiales dans le développement local et dans la lutte contre la pauvreté. De l'analyse de la pertinence, on observe que les jeunes souhaiteraient d'être mieux organisés afin de participer davantage aux actions futures. Ils sont demandeurs d'initiatives plus concrètes leur permettant de surmonter leurs difficultés socioprofessionnelles et économiques, puisque plusieurs d'entre eux sont actuellement touchés par le chômage.

vi. Très bons outils de rapportage. L'appréciation de l'efficacité montre que les différentes expériences et activités ont été très bien documentées dans les différentes phases. Le processus peut être lu et suivi pratiquement dans les documents disponibles.

vii. La gestion du projet. Concernant la capacité institutionnelle de WANEP-CI et la gestion du projet, on observe que : (i) l'ensemble de leur travail se fait au niveau de la base, WANEP assume un rôle de coordination avec une petite équipe; (ii) la ligne budgétaire orientée sur la prise en charge des ressources humaines est juste raisonnable¹¹ ; (iii) les moyens de déplacement sont sous-traités, l'organisation ne dispose pas de véhicule, ce qui exige un effort supplémentaire de la part du personnel pour se rendre aux différentes activités. En termes de renforcement institutionnel, ces difficultés pourraient mettre en péril la pérennité des ressources humaines compétentes que l'ONG a formées durant ces années. (Conclusions identifiées à partir de l'analyse de l'efficacité et la durabilité).

viii. Des aspects à renforcer ont été identifiés à partir de l'analyse des questions relatives à la pertinence et l'efficacité. Malgré les nombreuses réalisations du projet en termes de renforcement des capacités des acteurs, on observe le besoin de consolider encore certains aspects surtout au niveau de la mise en application des apprentissages. Les contenus des ateliers de formation s'avèrent pertinents et sont bien appréciés par les groupes cibles. Cependant, en ce qui concerne la mise en application des apprentissages, les bénéficiaires doivent avoir un accompagnement de proximité adapté à leurs besoins spécifiques. Cela les aiderait à avoir une meilleure appréciation de la gouvernance locale et une meilleure implication dans les affaires communes.

ix. L'accompagnement. L'observation de l'impact et la durabilité permettent de relever la nécessité d'améliorer l'organisation du processus à la base par un outillage des Comités de Zones (approche méthodologique, éléments d'animation de groupe, cas et exemples, boîte à images, etc.), ainsi que par un accompagnement visant à toucher directement les communautés, les organisations, et les associations significatives (ex les communautés des baoulés dans la commune d'Ayamé qui avait besoin d'être écouté et aidé pour exprimer son besoin).

x. Les synergies. Malgré les collaborations établies dans les zones d'intervention, le projet n'a pas suffisamment exploité les possibilités de créer une véritable synergie avec d'autres acteurs de la société civile (autres que les membres de WANEP-CI) et avec des initiatives œuvrant dans des domaines similaires. Ces appréciations sont confirmées sous l'angle d'analyse des composantes de durabilité.

xi. L'efficacité et la gestion du bénévolat. WANEP-CI a voulu axer le projet sur le volontariat en vue d'assurer l'appropriation et la continuité de ses initiatives. Néanmoins, bien qu'il s'agisse d'une bonne idée, on observe peu d'équilibre entre le bénévolat et la prise en charge des frais nécessaires aux activités. Le budget identifié s'avère insuffisant pour atteindre certains résultats escomptés. Cet aspect pourrait avoir un effet inverse, car, il pourrait affaiblir la qualité des résultats atteints, et par conséquent leur pérennisation.

¹¹ Le salaire pour un poste semblable pourrait se situer autour de 1200/1400 US\$

VII. Recommandations

i. Concevoir et mettre en œuvre une action de consolidation. Compte tenu des acquis encore fragiles et de la richesse du processus entamé, la mission recommande de concevoir et de mettre en œuvre une action de consolidation de la première phase par l'accompagnement de proximité (i) des comités de suivi ; (ii) des communautés de base et associations de la commune bénéficiaire, (iii) des élus ; et ce, soit par la formation, soit par l'organisation d'espaces d'échange sur les bonnes pratiques (Voir Conclusions viii et ix).

ii. Capitaliser les expériences. La mission recommande de planifier la capitalisation des expériences à deux niveaux : (i) l'expérience de la commune de Sangouiné en matière de gestion et de bonne gouvernance communale en mettant en relief les facteurs de réussite qui ont contribué à optimiser l'implication des communautés et le dialogue politique au sein de la commune ; (ii) le partage et l'analyse de l'expérience des 18 Maires engagés dans le projet sur base de leur parcours, des facteurs de réussite, des difficultés et des pistes nécessaires pour réussir l'implantation d'un véritable changement dans le dialogue de tous les acteurs communaux (Voir Conclusions i, ii, iii, iv et v).

iii. Prioriser l'accompagnement de proximité. Il s'agit de prioriser davantage cet élément clé dans le processus de renforcement des capacités et de consolidation du dispositif de contrôle citoyen. Pour ce faire, il faudrait mettre en place une démarche d'accompagnement des acteurs structurée en séquences ou par étapes permettant de : (i) préciser les rôles et compétences des autorités locales ; (ii) connaître les modalités et procédures pour soumettre une requête ; (iii) savoir à qui s'adresser ; (iv) rédiger les documents nécessaires et argumenter leur demande ; (v) communiquer autour de cette action ; (vi) suivre l'évolution du dossier (Voir Conclusions viii et ix).

iv. Renforcer l'approche stratégique. WANEP devrait envisager une action stratégique à long terme compte tenu des défis de démocratie et de bonne gouvernance en Côte d'Ivoire. Cela supposerait trois niveaux d'orientation : (i) un premier niveau lié au renforcement institutionnel de WANEP-CI y compris les ressources humaines et les ressources financières ; (ii) un deuxième niveau portant sur la capacité de WANEP-CI à conduire des programmes et projets en collaboration avec des institutions telles que l'UVICOCI et le MEMI et (iii) un troisième niveau d'opérationnalisation pratique et concrète avec les OSC de base (Voir Conclusions vii, ix, x).

v. Elargir les synergies. WANEP-CI devrait également développer une synergie partenariale avec d'autres acteurs de la société civile n'appartenant pas nécessairement à son réseau, ainsi qu'avec d'autres partenaires financiers (Voir Conclusion x).

vi. Réorganiser la place du bénévolat. Toute action menée pour mobiliser la société civile doit être essentiellement basée sur l'engagement et le volontariat. Mais, elle doit également mobiliser les ressources adéquates et nécessaires à l'action pour assurer des résultats pertinents. Pour ce faire, WANEP-CI devrait éviter de négliger l'importance des moyens par rapport à la qualité de l'action. Des mesures concrètes, telles que, la prise en

charge des déplacements des animateurs et de leur collation, les aspects de communication et la déclaration à la caisse nationale de prévoyance sociale du personnel, devraient être prévues au budget de façon correcte (Voir Conclusion xi).



Participants de la formation du comité de suivi de la démocratie et de la bonne gouvernance de la Zone Ouest à MAN, Commune de Sangouiné

VIII. ANNEXES

Annexe 1 - Questions d'évaluation

Critères CAD	Questions d'évaluation	Sous-questions
Pertinence	Dans quelle mesure le projet, tel qu'établi et mis en œuvre par le bénéficiaire, a-t-il répondu aux spécificités du contexte et aux besoins des bénéficiaires au niveau local et national?	<ul style="list-style-type: none"> • Au regard du contexte, les objectifs du projet étaient-ils en adéquation avec les priorités et les besoins pressentis pour un développement démocratique? • La préférence aurait-elle dû être donnée à une autre stratégie que celle appliquée afin de mieux répondre aux besoins, priorités, contexte? Pourquoi? • Les risques ont-ils été bien identifiés? Dans quelle mesure les stratégies établies étaient-elles appropriées pour faire face aux risques identifiés? Le projet était-il excessivement risqué ?
Efficacité	Dans quelle mesure le projet, tel que mis en œuvre, était en mesure d'atteindre les objectifs et résultats fixés?	<ul style="list-style-type: none"> • Dans quelle mesure les objectifs du projet ont-ils été atteints? • Dans quelle mesure le projet a-t-il été mis en œuvre en accord avec le document de projet? • Les activités choisies étaient-elles appropriées pour atteindre les objectifs fixés? • Qu'est-ce qui a été accompli par le projet? Dans les situations où le résultat prévu initialement dans le document de projet n'a pu être obtenu, quelles en ont été les raisons?
Efficience	Dans quelle proportion la relation entre les ressources déployées et les impacts obtenus était-elle raisonnable?	<ul style="list-style-type: none"> • La proportion entre l'effort fourni et les résultats obtenus est-elle raisonnable? • Les dispositions institutionnelles étaient-elles favorables à l'obtention de résultats et à la responsabilisation du projet? • Le budget a-t-il été conçu et mis en œuvre de façon à atteindre les objectifs du projet?
Impact	Dans quelle mesure le projet a-t-il permis la mise en place de pratiques et de mécanismes soutenant le rôle actif des jeunes dans les processus politiques?	<ul style="list-style-type: none"> • Dans quelle mesure la réalisation des objectifs et résultats a-t-elle eu un impact sur le problème spécifique visé par le projet? • Les bénéficiaires ciblés ont-ils ressenti un impact tangible? A-t-il été positif, négatif ? • Dans quelle mesure le projet a-t-il provoqué des changements et effets, positifs ou négatifs, prévus ou imprévus, sur la démocratisation? • Est-il vraisemblable que le projet agisse comme un catalyseur? Comment? Pourquoi? Quels exemples peuvent être donnés?
Durabilité	Dans quelle mesure le projet, tel qu'établi et mis en œuvre, a-t-il créé ce qui vraisemblablement constituera un élan continu en faveur de l'exercice des droits et de la démocratisation?	<ul style="list-style-type: none"> • Dans quelle mesure le projet a-t-il mis en place des mécanismes et réflexes qui continueront à alimenter l'impact perçu par les évaluateurs? • Les parties prenantes sont-elles motivées et capables de poursuivre les activités du projet par elles-mêmes?
La valeur ajoutée du FNUD	Qu'est-ce que le FNUD a accompli via ce projet qui n'aurait pu être accompli via un autre projet, une autre source de financement ou d'autres agences exécutrices (gouvernement, ONG, etc.)?	<ul style="list-style-type: none"> • Qu'est-ce que le FNUD a accompli via ce projet qui n'aurait pu être accompli via un autre projet, une autre source de financement ou d'autres agences exécutrices (gouvernement, ONG, etc.)? • Est-ce que la structure du projet et ses modalités de mise en œuvre mettent à profit les avantages comparatifs du FNUD, notamment sa priorité explicite sur les questions de démocratisation?

Annexe 2 – Documentation consultée

- *Documents de programmation et de gestion du projet :*
 - Document de Formulation du Projet (Contrat), du 09/11/2009;
 - Rapport intermédiaire du Projet ;
 - Rapport Final Narratif du Projet ;
 - les sites web de l'organisation WANEP-CI : www.wanep.org/wanep/networks-our-networks/cote-divoire et de l'association partenaire: www.raidh-ci.org

- *Matériaux de support et documents élaborés dans le cadre du projet :*
 - Manuel de Formation des membres des Comités de suivi, Juin 2010 ;
 - Synthèse du Rapport de sondage sur la gouvernance publique et la réconciliation nationale, Juillet 2012 ;
 - Synthèse du rapport de sondage sur l'opinion des populations ivoiriennes sur la démocratie, 2012 ;
 - Rapport de sondage sur l'opinion de la population sur la réconciliation nationale ;
 - Rapport de sondage sur l'opinion des populations sur la démocratie ;
 - Rapport de sondage sur l'opinion des fonctionnaires/agents de l'Etat sur la gouvernance publique ;
 - Regard sur la Décentralisation en Côte d'Ivoire, Octobre 2012 ;
 - Fiche d'évaluation des membres des comités ;
 - Modèle de critères de sélection des communes ;
 - Articles de presse ;
 - Emissions radio.

- *Autres documents :*
 - Rapport Annuel 2011, WANEP-CI, Mars 2012;
 - L'implication du WANEP-CI dans la mise en œuvre de l'Accord Politique d'Ouagadougou, Mars 2012.

Annexe 3 – Personnes interviewées

Dimanche 4 Novembre 2012	
Arrivée de la consultante internationale	
Lundi 5 Novembre 2012	
Réunion de coordination de l'équipe d'experts	Luisa Maria AGUILAR Jean-Paul TUHO ABISSI
Réunion avec l'équipe de travail du WANEP-CI	
M. Coulibaly TIOHOZON IBRAHIMA	Coordinateur National Adjoint
M. Mamadou FOFANA	Chargé du Programme Démocratie, Bonne Gouvernance et Elections Coordonnateur du projet
Mme. BAMOURI Elélé Carine	Assistante administrative et financière
Mardi 6 Novembre 2012	
Entretiens individuels avec les membres du Comité National	
M. Gbala GNAKO	Direction Générale de la Décentralisation et du Développement Local (DGDDL), structure technique du Ministère de l'Intérieur (MEMI)
M. Syndou BAMBA	Regroupement des Acteurs Ivoiriens des Droits Humains (RAIDH).
M. Koné LACINA	Union des villes et communes de Côte d'Ivoire (UVICOCI)
Mercredi 7 Novembre 2012	
Déplacement vers le Département d'Aboisso (Région du Sud). Visite de terrain aux Communes d'Ayamé et d'Aboisso	
Commune d'Ayamé	
TRAZIE Lucie G.	Sous Préfet d'Ayamé
KPANGNI ANOUGRA Marcel	Premier Adjoint, Mairie d'Ayamé
HAUHOUT Diambra Marcelle	Mairie d'Ayamé
AMAUDOU Hadia	Chef du Village Piste 4, retraité
DORISMO Jean François	Représentante de la Jeunesse Catholique
AMOU Aili	Notable Chefferie, retraité
SABLIM Ama	Présidente Féminine
GNOAN Ablema Rachel	Vice Présidente, Association Féminine
ABOUDOULAY Balia	Représentante Communauté Peule
BANDAMAN Pierre	Chef Baoulé
KOUAO-KASSI Célestin	Représentant pêcheur
BOLISA Issiaka	Délégué CDAO
KACOU Tegnau Ernest	Animatrice culturelle, Mairie d'Ayamé
KAISSI Djassi Roger	Chauffeur, Mairie d'Ayamé
DA AKA Tiémélé	Chauffeur, Mairie d'Ayamé
DISSOU Lydie	Stagiaire au service courrier, Mairie d'Ayamé
ANOH Edouma	Trésorière, Association Féminine
N'GORAN Sao Maurice	Sous Préfecture d'Ayamé
BROU KADJO Decantus	Association de Jeunesse
NELSOU Valérie	Responsable socio-culturelle, Mairie d'Ayamé
Commune d'Aboisso	
EKPONON Colombe	Membre du Comité de suivi, Présidente de l'Association YE YO KUN
AKA Léa	Membre de l'Association YE YO KUN
Chef ADJA	Membre du Comité de suivi, Notabilité
GUEHO Félicité	Membre du Comité de suivi, Chef d'Antenne de Radio Bia FM
COBBOLA Christelle	Représentante des jeunes, Association YE YO KUN
ZOUGBRANA Joseph	Association YE YO KUN
DAGO Véronique	Membre du Comité de suivi, Association Féminine
TANDE François	Coordnatrice Adjointe de l'Association YE YO KUN
FATOUMA Karin	Membre de l'Association YE YO KUN

MAI MOUNA Coulibaly	Membre de l'Association YE YO KUN
XLIAMKA Elisabeth	Membre de l'Association YE YO KUN
Jeudi 8 Novembre 2012	
M. Mamadou FOFANA	Chargé du Programme Démocratie, Bonne Gouvernance et Elections Coordonnateur du projet
MOULAI Tiémoko Prosper	Maire de la Commune de Sangouiné, Commune lauréate nationale
Vendredi 9 Novembre 2012	
Réunion avec le Présidente et l'équipe technique de l'APDH	
Réunion de restitution avec les responsables du WANEP	
M. Coulibaly TIOHOZON IBRAHIMA	Coordinateur National Adjoint
M. Mamadou FOFANA	Chargé du Programme Démocratie, Bonne Gouvernance et Elections Coordonnateur du projet

Annexe 4 – Abréviations

APO	Accord Politique d’Ouagadougou
CAD	Centre d’Aide au Développement
DCD	Direction des Collectivités Décentralisées
DGDDL	Direction Générale de la Décentralisation et du Développement Local
DDL	Direction du Développement Local
DTA	Direction de la Tutelle Administrative
IDH	Indice de Développement Humain
MEMI	Ministère d’État, Ministère de l’Intérieur
ONG	Organisation Non-gouvernementale
OSC	Organisation de la Société Civile
PIB	Produit Intérieur Brut
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
RAIDH	Regroupement des Acteurs Ivoiriens des Droits Humains
SNGRC	Secrétariat National à la Gouvernance et au Renforcement de Capacités
UE	Union Européenne
UNDEF/FNUD	United Nations Fund for Democracy/Fonds des Nations Unies pour la Démocratie
UVICOCI	Union des villes et communes de Côte d’Ivoire
WANEP-CI	West Africa Network for Peacebuilding in Côte d’Ivoire/Réseaux Ouest Africain pour l’Edification de la Paix en Côte d’Ivoire