

UNDEF



The United Nations
Democracy Fund

**CLAUSE D'ÉVALUATION A POSTERIORI DES PROJETS DU FONDS DES
NATIONS UNIES POUR LA DÉMOCRATIE
Contrat N°.PD:C0110/10**

RAPPORT D'ÉVALUATION



**UDF-IVC-11-417 : Promotion du dialogue démocratique et de la cohésion
sociale dans l'ouest de la Côte d'Ivoire**

Date : 25 janvier 2016
Executive summary in English

Remerciements

Les évaluateurs expriment leur reconnaissance envers toutes les personnes qui ont contribué de leur temps et de leur énergie pour les aider à mener ce travail à bien. Ils souhaitent en particulier remercier Alain Zouzou, politiste et consultant du CERAP, ainsi que son équipe de gestion du projet, dirigée par Charles Gadé. Ils remercient aussi les représentants des ONG partenaires du projet dans les localités ciblées pour leur disponibilité, ainsi que les chefs de village et membres de communautés pour la qualité de leur accueil et le soin qu'elles ont apporté à répondre à toutes nos questions. Les évaluateurs sont également reconnaissants à l'ensemble des personnes rencontrées ou interviewées, pour les informations qu'elles ont bien voulu fournir. Ils remercient également le Directeur Général du CERAP, Eugène Goussikindey s.j., et sa Directrice Déléguée Martine Patron, pour leur accueil et l'attention portée à l'évaluation.

Bien entendu, les évaluateurs sont seuls responsables d'éventuelles erreurs ou omissions contenues dans le présent rapport.

Note

Les opinions exprimées dans le présent rapport sont celles des évaluateurs. Elles ne représentent en aucun cas les positions du FNUD ou des institutions mentionnées dans le texte.

Auteurs et contributeurs

Le présent rapport a été rédigé par Pierre Robert et Jean-Paul Tuho Abissi. Aurélie Ferreira a révisé le rapport. L'évaluation a été organisée par Aurélie Ferreira, consultante chargée d'évaluations pour Transtec, sous la direction d'Eric Tourrés, directeur de projet.



Carte de Côte d'Ivoire
©ONU

Les localités d'intervention du projet se situent dans le Moyen Cavally et le bas Sassandra (région encerclée au sud-ouest de la Côte d'Ivoire). Il s'agit de territoires assez enclavés, situés près de la frontière avec le Libéria, et composés d'une commune-centre et de villages dispersés.

Table des matières

I. EXECUTIVE SUMMARY	1
II. RÉSUMÉ EXÉCUTIF	4
III. INTRODUCTION ET CONTEXTE DU PROJET	8
(i) Objectifs du projet et de l'évaluation.....	8
(ii) Méthodologie de l'évaluation	8
(iii) Contexte régional du projet	9
IV. OBJECTIFS, STRATÉGIE ET MISE EN ŒUVRE DU PROJET	13
(i) Objectifs du projet	13
(ii) Logique d'intervention	14
V. CONSTATS ET RÉPONSES AUX QUESTIONS ÉVALUATIVES	15
(i) Pertinence	15
(ii) Efficacité.....	19
(iii) Efficience.....	23
(iv) Impact	24
(v) Pérennité.....	26
VI. CONCLUSIONS	27
VII. RECOMMANDATIONS.....	28
ANNEXE 1 : QUESTIONS ÉVALUATIVES	29
ANNEXE 2 : DOCUMENTS EXAMINÉS	30
ANNEXE 3 : PERSONNES RENCONTRÉES	31

I. Executive Summary

(i) *The project*

This report is the evaluation of the project “Promoting democratic dialogue and social cohesion in the West of Ivory Coast”, implemented from February 2013 to November 2014 inclusive by the Center for research and social action for peace (CERAP), a research, teaching and social action institute based in Abidjan. The project’s operational budget was US\$180,000; it targeted five areas in the West of Ivory Coast: Bangolo, Bloléquin, Toulepleu, Sinfra, and Soubré. Its main aim was to support the development of a space for dialogue and conflict prevention among communities in these areas, and to support inter-community cooperation through joint development activities.

The overall objective of the project was to “reinforce community dialogue and participatory democracy” in the target areas, with a view to “enhancing social cohesion and the enhancement of democratic values at local level”. This objective was to be achieved through three results, described as follows in the project document:

- Civil society organizations (CSOs) and the authorities are better equipped to use community support techniques;
- Support to communities in the management of conflicts with CSO support is improved;
- Local communities’ involvement in community development initiatives is enhanced.

In addition to its social work department, which carried out this project, CERAP is a university-level research and training institution, which carries out many socio-economic research projects and trains students in such fields as social work, conflict mediation, etc. CERAP has long conducted research in the West of Ivory Coast, but this project is the first to involve practical support to local communities, albeit through local CSOs.

(ii) *Evaluation findings*

The project was remarkably **relevant**, in that it correctly identified the lack of social cohesion as a major source of risk of conflict returning to the target areas, and developed strategies and activities that specifically addressed the needs of the local communities and those of the CSOs working with them. However, the project design phase did not sufficiently involve the communities and CSOs, and the project should have involved more technical experts in the design of some of the micro-projects, to help ensure their success. The project duration was only 18 months (a three-month extension was eventually granted), which was probably too short in view of its ambitious objective.

For CERAP, the implementation of the project marked a switch from conflict research towards community support and work with local leaders. According to CERAP, the project drew on lessons learned through research, including the need to ensure local follow-up of conflict mediation activities, to ensure they are durable.

From the point of view of the beneficiaries, the project was designed around two kinds of interactions with CSOs, and indirectly with CERAP: mediation and micro-projects. The project drew relevance from this two-pronged strategy.

The project was broadly **effective**, in that in that most of the planned activities were implemented, and planned results were essentially achieved. The level of effectiveness was high – an achievement that is all the more notable since the areas of activities were remote and the CSOs were relatively weak, though the project did adequately build their capacity. In this context, the following elements emerge, which could have enhanced the project’s effectiveness:

- The duration of the project should have been 24 to 30 months, instead of the planned 18 months (to which a three-months no-cost extension was added). This is because 18 months was too short a duration to build CSO capacity and work with communities on conflict. Had the project been designed to last longer, the anticipated results could have been achieved to a greater extent.
- The CERAP should have played a greater role in the relationship with local authorities. The CSOs, though they had adequate links to local officials, lacked the credibility and credentials to help build capacity at local government level.
- The CERAP should also have ensured that the CSOs and communities received additional technical advice in the design and implementation of the micro-projects.

The project has also been **efficient** in that it provided a good level of value for money and had a tight budget; it was also managed proactively by CERAP despite the logistical challenges caused by the distance between the areas of activities and the Ivorian capital. The operational budget of US\$180,000 was underspent by about \$7,000, despite the three-months no-cost extension granted by UNDEF. This underspending, though limited in absolute terms (4% of the budget), illustrated some weaknesses in project management, such as a lack of focus on information dissemination and advocacy – though it did not compromise the overall balance of the project. It should also be noted that staff changes within the project team meant that the team comprised somewhat less experienced members during the last few months of the project, compared with the initial phase.

The project was appropriately managed in financial and administrative terms, and activity monitoring by the CERAP team was consistent with original commitments. The project team was competent and committed; it is clear that its pro-active attitude contributed to the success of the project. The support given to the team by the CERAP senior management team was also a factor of success. Nevertheless, it is to be regretted that the CSOs were not more closely associated with project management. A more collegial approach to project management, involving the CSOs, could have contributed to building CSO capacity further, and to improved information exchanges among participating CSOs.

The project also achieved identifiable and attributable *elements of impact*. It is clear for example that it contributed to the development of the CSOs' expertise in relation to community support, and to the formulation of innovative strategies. It also indirectly contributed to shaping the attitudes of some community leaders, and probably also of some local officials. It is also clear that the project had an impact on at least some micro-project beneficiaries, in terms of attitudes towards other communities and of capacity building. The "frameworks for coordination" (*Cadres de concertation*, bringing together local officials, CSOs and representatives of the various communities to discuss and prevent conflicts) are also likely to have an impact in the future in terms of easing tensions among communities. However, this remains hypothetical because the project did not have enough time to fully set the frameworks into motion.

In the main, all the CSOs interviewed by the evaluators acknowledged that their cooperation with CERAP helped them change their approach qualitatively, through training and broader capacity building. It is among the beneficiaries of micro-projects that impact was most visible. This was the case for example of the association of women selling fresh products on the market in Bloléquin. These were women from different backgrounds – locally born, as well as older migrants and recently resettled women – whose common interest was to be represented by a single organization, to lobby on their behalf the local authorities on matters such as the allocation of market stalls. The association was established as part of the project, and the women developed plans they submitted to the authorities, to improve the storage of fresh produce. Through this process the women learned to work together and value each other's work, according to the CSO that supported the establishment of the

association. It is regrettable, however, that the project did not do as much as anticipated to disseminate its results among other development actors and the broader public.

The project had elements of **sustainability**. These included the fact that CSO capacity-building helped them to enhance their technical capacity, and therefore their ability to take on new projects. The micro-projects are sustainable to the extent they were specifically designed to last beyond the project period, through self-financing. New skills were also acquired by communities, and by CERAP itself, which should also contribute to the sustainability of the project's results.

(iii) Conclusions

- ***The project was relevant in that it was based on an in-depth analysis of the situation and on innovative methodologies.***
- ***The project was too short to achieved fully all its planned results, and lacked an “exit strategy” ensuring the sustainability of results beyond the financing period.***
- ***The project was effective, in particular through the local development micro-projects.***
- ***Most of the planned results were achieved to a degree.***
- ***The project was efficient.***
- ***Project management was satisfactory.***
- ***The project had a substantial impact on local CSOs.***
- ***The project’s sustainability stems primarily from the micro-projects.***

(iv) Recommendations

- ***CERAP should work in the short term to strengthen the partner CSOs.***
- ***CERAP should also work to disseminate the lessons learned and good practices stemming from the project.***
- ***CERAP should develop a specific advocacy strategy to influence government authorities.***
- ***In the medium term, CERAP should continue to work on projects aimed at enhancing social cohesion and supporting communities in a conflict prevention context.***
- ***UNDEF should continue to encourage grantees to help build the capacity of local CSOs.***

II. Résumé Exécutif

(i) Le projet

Ceci est le rapport de l'évaluation du projet « Promotion du dialogue démocratique et de la cohésion sociale dans l'ouest de la Côte d'Ivoire », mis en œuvre de février 2013 à novembre 2014 inclus par le Centre de recherche et d'action pour la paix (CERAP), institut de recherche, de formation universitaire et d'action sociale établi à Abidjan. Le projet avait un budget opérationnel de 180 000 dollars US. Le projet a ciblé cinq localités de l'ouest de la Côte d'Ivoire : Bangolo, Bloléquin, Toulepleu, Sinfra et Soubré. Il s'agissait en particulier de soutenir le développement d'espaces de dialogue et de prévention des conflits entre communautés de ces localités, et de contribuer à la coopération intercommunautaire en soutenant des actions collectives de développement.

L'objectif général du projet était de « renforcer le dialogue communautaire et la démocratie participative » dans les localités ciblées, afin de « favoriser la cohésion sociale et l'essor des valeurs démocratiques au niveau local ». Cet objectif était décliné en trois résultats, ainsi libellés dans le document de projet :

- « Les organisations de la société civile (OSC), les autorités sont mieux outillées en techniques d'accompagnement communautaire » ;
- « L'accompagnement des communautés dans la gestion de leurs conflits par les OSC s'est amélioré » ;
- « La participation des communautés locales aux initiatives de développement communautaire a augmenté ».

LE CERAP est une institution de recherche et de formation de niveau universitaire. Outre le pôle social qui a mené à bien le projet, le CERAP mène de nombreux projets de recherche socio-économique, et forme des jeunes dans des domaines tels que le travail social, la médiation de conflits, etc. Le CERAP effectue de longue date des activités de recherche dans la région ouest de la Côte d'Ivoire, mais ce projet est le premier par lequel le CERAP s'implique en pratique auprès de communautés locales, à travers des OSC locales.

(ii) Constats de l'évaluation

Le projet était remarquablement **pertinent**, en ce qu'il a correctement identifié le défaut de cohésion sociale comme présentant un risque majeur de retour des conflits dans les localités ciblées, et a mis en œuvre des stratégies et des activités qui ont particulièrement bien répondu aux besoins des communautés et des OSC qui les accompagnent. On peut toutefois penser que la conception du projet aurait pu mieux associer les communautés et OSC qui l'ont mis en œuvre, et que le projet aurait gagné à prévoir l'implication d'experts techniques dans certains des micro-projets pour en améliorer l'exécution. La durée du projet (18 mois, prolongés de trois mois) était sans doute un peu trop courte au vu des ambitions de celui-ci.

Pour le CERAP, la conception du projet a marqué un passage du travail de recherche sur les conflits à un travail d'accompagnement auprès des communautés et des leaders locaux. Le projet était, selon le CERAP, une conséquence des leçons qu'il avait apprises, qui incluaient la nécessité d'assurer un suivi sur place des activités de médiation afin d'en assurer la pérennité.

Du point de vue des bénéficiaires, le projet était conçu pour que l'interaction avec les OSC (et plus indirectement avec le CERAP) ait lieu autour de deux types d'activités : médiation et micro-projets. Le projet tirait donc l'essentiel de sa pertinence de cette double stratégie

Le projet, dans son ensemble, a été **efficace** en ce que l'ensemble des activités prévues a été mis en œuvre, et les résultats attendus ont été atteints pour l'essentiel. Le niveau d'efficacité était élevé, ce qui est d'autant plus notable que la logistique du projet était rendue difficile par l'éloignement des localités ciblées, ainsi que par la relative faiblesse des OSC locales, que le projet a su renforcer dans la mesure nécessaire. On peut penser que les leçons suivantes peuvent en être tirées, qui seraient susceptibles de renforcer l'efficacité d'une éventuelle future phase :

- Augmenter la durée du projet. Sur 18 mois (durée portée à 21 mois avec l'accord du FNUD) le temps pour former et renforcer les capacités des OSC était compté, comme le temps disponible pour travailler auprès des communautés sur la gestion des conflits. Un projet conçu dès l'origine pour durer 24 ou 30 mois aurait permis d'atteindre les résultats escomptés de manière plus approfondie.
- Impliquer le CERAP de plus près dans la relation avec les autorités locales. Les OSC, si elles avaient des contacts corrects avec les autorités, n'avaient pas la crédibilité ni l'expérience nécessaires pour renforcer les capacités des autorités.
- Apporter un meilleur soutien technique aux OSC et aux communautés dans la conception et la mise en œuvre des micro-projets.

Le projet était **efficace**, en ce qu'il a extrait une valeur élevée d'un budget relativement modéré et en ce qu'il a bénéficié d'une gestion proactive de la part du CERAP, malgré les difficultés logistiques dues à la distance entre le siège du CERAP à Abidjan et les localités de mise en œuvre du projet. Le projet avait un budget d'activités (hors frais d'évaluation) de US\$180 000, dont un peu moins de \$173 000 a été effectivement dépensé – malgré la prolongation de trois mois de la durée de mise en œuvre. Tout en étant de faible ampleur globale (4%) la sous-utilisation du budget a révélé quelques faiblesses de gestion, même si elle n'a pas remis en cause l'efficacité d'ensemble. Il faut noter également que les changements intervenus au sein de l'équipe de projet pendant la période de mise en œuvre ont eu pour résultat que l'équipe était un peu moins expérimentée pendant les derniers mois du projet que pendant la phase initiale.

Le projet a été correctement géré sur le plan administratif et financier, et le suivi des activités par l'équipe du CERAP était conforme aux engagements pris. L'équipe de projet était compétente, engagée et motivée, et il est clair que sa mobilisation a été un facteur de réussite. Le soutien apporté à l'équipe par la direction du CERAP était également un facteur important. On peut toutefois regretter que les OSC n'aient pas été associées de plus près à la gestion du projet. Une gestion associant les OSC à l'équipe de projet aurait contribué au renforcement des capacités des OSC et à de meilleurs échanges d'information entre elles sur les leçons apprises sur le terrain.

Le projet a clairement eu, sinon un **impact** unique, du moins des *éléments d'impact* identifiables et raisonnablement attribuables. Il est clair par exemple qu'il a contribué à développer une expertise en matière d'accompagnement communautaire, et à modéliser de nouvelles stratégies, parmi les OSC. Il a aussi, de manière plus diffuse, contribué à changer les attitudes de certains leaders communautaires et sans doute aussi de certains officiels au niveau local. On peut aussi, à l'évidence, constater un impact sur une partie au moins des bénéficiaires des micro-projets, en termes d'attitudes vis-à-vis des autres communautés et en termes de renforcement des capacités. Les cadres de concertation, CPC, sont aussi susceptibles d'avoir un impact à l'avenir sur la réduction des tensions intercommunautaires. Toutefois cet impact reste encore hypothétique, dans la mesure où le projet a manqué de temps pour accompagner pleinement les CPC.

Pour l'essentiel, l'ensemble des OSC rencontrées a reconnu que la collaboration avec le CERAP leur avait permis un changement qualitatif d'approche, à travers les formations et plus généralement le développement des capacités occasionné par le projet. C'est parmi les bénéficiaires de micro-projets que l'impact est le plus clair. C'est le cas par exemple des

marchandes de produits frais du marché de Bloléquin. Il s'agit de femmes venant d'horizons différents – « autochtones », « allochtones » et migrantes récentes – dont l'intérêt commun est d'être représentées de manière unique auprès des autorités locales qui décident, par exemple, des emplacements dans le marché. L'association des marchandes a été créée dans le cadre des micro-projets ; elles ont dans la foulée développé des plans, présentés aux autorités, pour améliorer le stockage de leurs produits (chambre froide communautaire). Le changement d'attitude des femmes vis-à-vis les unes des autres est, selon l'OSC AZAHO qui a accompagné la création de l'association, patent : les femmes coopèrent plus entre elles qu'elles ne le faisaient auparavant, et présentent un « front commun » face aux autorités. On peut regretter que le projet ait manqué de visibilité auprès du public, et auprès des autres acteurs du développement travaillant dans la même région que le CERAP.

Le projet a mis en place des éléments de **pérennité** identifiables. Le renforcement des capacités des OSC a sans doute contribué à leur pérennité, sous la forme d'acquis d'expertise technique. Les micro-projets sont pérennes, dans la mesure où ils ont explicitement été conçus dans l'optique de durer au-delà de la période du projet. Les savoirs acquis sont également un élément de pérennité, qui concerne le CERAP au premier chef, mais aussi les communautés locales.

(iii) Conclusions

- ***Le projet était pertinent parce qu'il est fondé sur une analyse solide et des approches novatrices.***
- ***Le projet était trop court pour atteindre certains résultats, et il lui manquait une « stratégie de sortie » assurant le suivi des acquis au-delà de la période de financement.***
- ***Le projet était effectif, en particulier à travers les micro-projets de développement local.***
- ***L'essentiel des résultats escomptés a été atteint.***
- ***Le projet était efficient.***
- ***La gestion du projet était de bonne qualité.***
- ***Le projet a eu un impact substantiel sur les OSC de terrain.***
- ***La pérennité du projet vient principalement des micro-projets.***

(iv) Recommandations

- ***A court terme, le CERAP devrait travailler avec les OSC pour les consolider.***
- ***Le CERAP devrait disséminer les leçons apprises et les bonnes pratiques issues du projet.***
- ***Le CERAP devrait élaborer une stratégie d'influence et de plaidoyer auprès des autorités gouvernementales.***

- ***A moyen terme, le CERAP devrait continuer de s'impliquer dans des actions liées à la cohésion sociale et à l'accompagnement des communautés dans une perspective de prévention des conflits.***
- ***Le FNUD devrait continuer d'encourager le développement des capacités des OSC locales.***



Réunion diagnostic social, Soubré, décembre 2013. ©CERAP

III. Introduction et contexte du projet

(i) Objectifs du projet et de l'évaluation

Ceci est le rapport de l'évaluation du projet « Promotion du dialogue démocratique et de la cohésion sociale dans l'ouest de la Côte d'Ivoire », mis en œuvre de février 2013 à novembre 2014 inclus par le Centre de recherche et d'action pour la paix (CERAP), institut de recherche, de formation universitaire et d'action sociale établi à Abidjan. Le projet avait un budget de 200 000 dollars US, dont US\$20 000 réservés à l'évaluation finale. Le projet a ciblé cinq localités de l'ouest de la Côte d'Ivoire : Bangolo, Boléquin, Toulepleu, Sinfra et Soubré. Il s'agissait en particulier de soutenir le développement d'espaces de dialogue et de prévention des conflits entre communautés de ces localités, et de contribuer à la coopération intercommunautaire en soutenant des actions collectives de développement.

L'objectif général du projet était de « renforcer le dialogue communautaire et la démocratie participative » dans les localités ciblées, afin de « favoriser la cohésion sociale et l'essor des valeurs démocratiques au niveau local ». Cet objectif était décliné en trois résultats, ainsi libellés dans le document de projet :

- « Les organisations de la société civile (OSC), les autorités sont mieux outillées en techniques d'accompagnement communautaire » ;
- « L'accompagnement des communautés dans la gestion de leurs conflits par les OSC s'est amélioré » ;
- « La participation des communautés locales aux initiatives de développement communautaire a augmenté ».

L'évaluation du projet s'est faite selon les règles déterminées conjointement par le Fonds des Nations Unies pour la démocratie (FNUD) et Transtec, à travers un document intitulé « *UNDEF Evaluation Operational Manual* ». Ce document indique que « l'objectif de l'évaluation est d'entreprendre une analyse approfondie des projets financés par le FNUD afin d'aboutir à une meilleure compréhension de ce qui fait un projet réussi et ainsi d'aider le FNUD dans la détermination de ses futures stratégies de projet. Les évaluations doivent également permettre aux parties prenantes de déterminer si les projets ont été réalisés conformément au Document de Projet et si les résultats escomptés ont été obtenus ».

(ii) Méthodologie de l'évaluation

L'équipe d'évaluation était composée d'un expert international, chef d'équipe, et d'un expert national. Les consultants ont étudié la documentation sur le projet fournie par le FNUD, ainsi que des informations sur la situation en Côte d'Ivoire pendant et depuis la crise post-électorale de 2011 et des rapports sur la situation des droits de l'Homme dans le pays.¹

La visite de terrain, menée du 23 au 27 avril inclus, a donné lieu à des rencontres avec les personnels et dirigeants du CERAP à Abidjan, ainsi – pour avoir une base de comparaison méthodologique – qu'avec la directrice d'une autre organisation menant des projets de prévention des conflits dans l'ouest de la Côte d'Ivoire, dans une optique similaire à celle du CERAP. Du 23 au 25 avril les évaluateurs ont voyagé dans l'ouest du pays, visitant deux des cinq localités ciblées par le projet : Boléquin et Toulepleu. Il n'était pas possible, pour des raisons logistiques, de visiter plus de deux des cinq localités, celles-ci étant dispersées et relativement enclavées. En revanche, les évaluateurs ont pu visiter deux sites par localité :

¹ La documentation consultée est listée en annexe de ce rapport. Elle incluait notamment des rapports de l'ONG *Crisis Group*, une étude de la Banque Mondiale sur la gouvernance, ainsi que des rapports de l'Expert indépendant des Nations Unies sur la situation des droits de l'Homme en Côte d'Ivoire, ainsi que des rapports d'ONG internationales des droits humains, couvrant en particulier le travail de la Cour pénale internationale sur la crise de 2011.

les villages de Médibly, de Diouya Dokin et le marché central, à Bloléquin ; la sous-préfecture de Péhé à Toulepleu.

Les évaluateurs, conformément à la note de lancement de l'évaluation, se sont particulièrement intéressés aux points suivants lors des interviews et analyses de documents écrits :

- Pertinence des formations. Le projet ayant mis l'accent sur la formation des ONG locales et de membres des communautés, les évaluateurs ont examiné la qualité de celles-ci et leur caractère participatif. Ils ont tenté d'apprécier dans quelle mesure les participants ont fait un usage concret des connaissances acquises lors des sessions de formation.
- Conception du projet et évaluation des risques. Les évaluateurs ont examiné la qualité de la conception du projet, y compris la pertinence de l'évaluation des risques et des stratégies de mitigation mises en place.
- Efficacité du dialogue intercommunautaire. Le projet prévoyait d'instituer ou de renforcer le dialogue entre communautés, y compris en l'institutionnalisant. L'évaluation s'est donc intéressée à l'efficacité de cette approche, et à son impact.
- Coordination avec les autorités locales. En rencontrant celles-ci, les évaluateurs ont cherché à apprécier le degré de leur implication et de leur soutien aux activités du projet.
- Micro-projet : les ONG partenaires du projet dans chaque localité y ont mené un ou plusieurs micro-projets avec les communautés ciblées. L'évaluation s'est intéressée à la qualité de celles-ci (même s'il n'a pas été possible en pratique d'évaluer chacun des micro-projets dans le détail).
- Efficacité et résultats. Le projet était relativement ambitieux en termes de résultats escomptés, et détaillé dans la formulation des indicateurs de succès. Les évaluateurs ont examiné le degré de réalisation des résultats, ainsi que le degré de flexibilité des gestionnaires du projet dans leur approche de sa mise en œuvre, en fonction des difficultés rencontrées.
- Gestion du projet. Le document de projet suggérant que l'essentiel de sa gestion était effectuée depuis Abidjan par le CERAP, les évaluateurs se sont penchés sur l'efficacité de cette approche et sa capacité à répondre aux besoins des parties prenantes.
- Pérennité et impact. Les évaluateurs se sont attachés à identifier les éventuels éléments de pérennité mis en place par le projet, ainsi que les éléments d'impact tels que changements d'attitude. Cet aspect de l'évaluation revêtait une certaine importance du fait que les prochaines élections présidentielles et législatives doivent avoir lieu avant fin 2015, et risquent de donner lieu à de nouvelles tensions politiques et sociales.

(iii) Contexte régional du projet

La Côte d'Ivoire émerge lentement de la longue, complexe et douloureuse crise qu'elle traverse depuis 1993. Avec une population estimée à 22 millions d'habitants, le pays connaît depuis au moins trois ans, selon le récent rapport du Groupe de la Banque mondiale, un taux de croissance robuste qui est passé de -4,4% en 2011 à 10,7% en 2012 ; 8,7% en 2013 ; et près de 8% au cours du premier semestre de l'année 2014. Si une telle évolution augure de bonnes perspectives économiques, elle pourrait en revanche voiler la déchirure sociale et politique profonde qui traverse la Côte d'Ivoire.

En effet, les stress des crises socio-politiques et les deux pics de guerres de 2002 et de 2011 qui l'ont ébranlée, sont la manifestation de la rupture du consensus social et politique qui a marqué les vingt premières années de son indépendance. Les politiques qui ont marqué son évolution jusqu'en 1985-90 reposaient sur un consensus national portant sur

l'impératif du développement économique pour l'ensemble du territoire et sur la responsabilité de l'Etat en ce domaine. Ce consensus a été progressivement démantelé ; les ajustements structurels ont stoppé le processus de croissance ; l'Etat a perdu l'essentiel de ses moyens d'intervention ; la crise financière a remis en cause les services publics.²

Les crises et guerres civiles successives ont fini par traduire cette dissolution du consensus et livré à la pauvreté les populations les plus vulnérables : en 2010, une personne sur deux est pauvre, contre une sur dix en 1985, et le nombre de pauvres a été multiplié par dix en l'espace d'une génération, particulièrement parmi les paysans. Au plan national, le taux de pauvreté est passé de 38,4% en 2002 à 48,9% en 2008. En milieu rural qui reste le plus affecté par la pauvreté, son taux passe de 49% en 2002 à 62,45% en 2008 (contre 29,5% en milieu urbain). La région du Nord est la plus touchée par le phénomène de pauvreté avec près de 4 pauvres sur 5 personnes en 2008. Ce pôle est suivi par ceux de l'Ouest (63,2%), du Centre-Ouest (62,9%), du Nord-Ouest (57,9%) et du Centre-Nord (57,0%).

En outre, la Côte d'Ivoire traîne un passif socio-conflictuel qui a été mal réglé par les différents gouvernements : la guerre (révolte) du Sanwi (1959-1970), la guerre (révolte) du Guébié (1970), la répression brutale conduite par l'armée dans les cités universitaires par le Général Guéi (1992), l'élection présidentielle de 2000, la tentative de coup d'Etat de 2002 et la chaîne des atrocités de 2002 à 2009 commises sur les populations pendant la période de scission du pays. Et plus récemment, la guerre post-électorale de 2011. Les conflits fonciers et inter-ethniques de cette guerre ont secoué toute la Côte d'Ivoire et particulièrement la région de l'ouest qui a payé un lourd tribut et qui continue d'en subir les conséquences.

Les zones ciblées par le projet du CERAP ont été le théâtre d'affrontements violents entre l'armée du gouvernement déchu et les milices du camp RHDP et entre milices de bords opposés : Man, Bangolo, Fengolo, Duékoué, Bloléquin, Toulepleu, Daloa, Gagnoa, Soubré, Sinfra, etc. Dans ces zones, les guerres ont entraîné, outre les déplacements de populations et les pertes en vies humaines, de sérieux bouleversements humains, psychologiques, sociaux, économiques et politiques. Autour des gros problèmes fonciers qui caractérisent particulièrement ces régions du Cavally, du Guémon, du Tonpki, de la Nawa, du Gôh et du Haut-Sassandra, ont poussé les nombreux problèmes d'intégration, de stigmatisations ethniques, de nationalité et par-dessus tout la question ethno-politique au sein des communautés et entre les communautés qui naguère vivaient en bonne intelligence. A ces deux problèmes de fond se sont ajoutés les problèmes de viols, le chômage des jeunes, la pandémie du VIH-Sida.

Sans être caricatural, on pourrait dire que la crise postélectorale est la manifestation patente d'une quasi-absence de culture démocratique basée sur le respect des droits humains et des institutions républicaines. Elle démontre à quels points ce pays présente, à la base, de faibles capacités sociales et institutionnelles à développer le dialogue sociocommunautaire pour gérer les contradictions socio-politiques et culturelles et un faible entraînement aux pratiques de la démocratie participative locale.

Aujourd'hui avec les nombreux efforts fournis pour aider à la cohésion sociale et la reconstruction des villages détruits par les conflits, la vie sociale et économique a repris. Des actions conduites par l'Etat et différentes organisations et programmes bilatéraux ont pris place dans les lieux affectés par la crise, qui pour aider à la réconciliation entre les populations, qui pour aider les populations à dépasser l'ethnie et les conflits ethniques, qui pour reconstruire les villages détruits au cours de la guerre. Ainsi, ils sont nombreux les partenaires de développement soutenant l'effort de restauration de la paix sociale et des infrastructures sociales et économiques : IRC, CARE International, la banque mondiale en appui au projet d'assistance post conflit (PAPC) ; l'Union européenne en soutien au projet de

² Notes de réflexion, d'après le Prof. Damette, PSDAT, 2007.

l'ONG Belge Verbatims, l'USAID en appui au programme de transition démocratique en Côte d'Ivoire et à l'Assemblée nationale de Côte d'Ivoire.

La Commission Dialogue, Vérité Réconciliation (CDVR), créée par le Président de la République de Côte d'Ivoire par l'ordonnance 2011-167 du 13 juillet 2011, au lendemain de la crise post-électorale de fin 2010, avait deux missions : (i) Œuvrer en toute indépendance à la réconciliation et (ii) Œuvrer en toute indépendance au renforcement de la cohésion sociale entre toutes les communautés vivant en Côte d'Ivoire. Mais, selon l'enquête de l'Observatoire de la Justice transitionnelle de Côte d'Ivoire³, les populations font le triste constat que la CDVR a échoué dans sa mission et mis en péril la réconciliation nationale. Elle n'a pas été en mesure de fédérer des différences, de souder le tissu social global et local entre les groupes sociaux vivant sur le territoire (Malinké, et Wê, Baoulé, Sénoufo) ; la méfiance entre les communautés et les préjugés et stigmatisations sociopolitiques courent encore. De plus, le manque de volonté politique pour renforcer le processus de réconciliation et la persistance de la belligérance politique ont annihilé toute action efficace de réconciliation.

Ainsi en dépit de ces efforts et du climat pacifique actuel, il faut admettre qu'il subsiste encore, cachées et silencieuses, de nombreuses failles humaines et sociales au sein des quartiers et entre les communautés. Les gens continuent de souffrir, de ruminer et de se plaindre de la gestion partielle du pouvoir en place appuyant une justice des vainqueurs sur les vaincus ; de la non-libération des prisonniers innocents encore enfermés ; de la confiscation des biens fonciers et immobiliers ; il y a aussi la circulation de nombreuses armes lourdes et légères. De ce fait, cette période préélectorale présente effectivement des risques pour les populations.

La Côte d'Ivoire est aujourd'hui marquée par la bipolarisation de la scène politique entre pro-Gbagbo et pro-Ouattara. Derrière ces blocs, il faut lire toute la question du foncier, de l'ethnie. Cette question ethnique et la politique restent chevillées au mode d'accession au pouvoir. On continue de s'identifier au parti politique comme on s'identifie à une ethnie. Quand le pouvoir change de main l'ethnie ou groupe socio-ethnique se sent en péril à telle enseigne qu'élire quelqu'un de notre ethnie au pouvoir nous sécurise et devient parfois une question de vie ou de mort. Les groupes politiques sont tranchés et caricaturés. Les malinkés/Sénoufo/Yacouba/Baoulé sont par défaut RHDP/RDR/PDCI et les Guérés/Wê/Krou sont par défaut LMP/FPI. Un esprit de vengeance anime encore certaines communautés.

Avec l'approche des prochaines élections, la peur revient car il y a encore des risques et des dangers : le problème foncier, la circulation des armes, et le non-désarmement effectif des ex-combattants et des *dozos*, le manque de sécurité pour les populations. Par-dessus tout, l'absence d'un nouveau consensus national fruit d'une véritable réconciliation entretient encore la méfiance entre les communautés par le jeu des pouvoirs.

La lecture du contexte politique ne rassure pas. Quels comportements auront les leaders politiques et le pouvoir en place aux prochaines élections ? Face à un tissu social encore malade et pas encore remis des traumatismes de 2011, de grandes inquiétudes montent : ce qui est arrivé en 2010 et 2011, ne va-t-il pas se répéter ? Le pouvoir en place saura-t-il tenir parole et respecter la constitution ivoirienne, avant pendant et après, au cas où il échoue aux élections présidentielles ? Les populations sont-elles capables de résister aux mésententes entre les politiciens et ne pas entrer en conflits pendant les campagnes électorales ?

Autant de questions qui montrent la pertinence et l'importance du projet du CERAP qui vise à renforcer le dialogue communautaire et la démocratie participative dans les localités de

³ Perception des populations vivant en Côte d'Ivoire à propos du processus de réconciliation et de la CDVR, (LHIDO, APDH, MIDH), 2013.

l'ouest du pays à savoir Bangolo, Bloléquin, Toulepleu, Sinfra et Soubré et à accompagner les OSC locales dans la construction d'espaces de concertation mettant en interaction les acteurs communautaires divisés par les conflits.

Le CERAP et ses partenaires

LE CERAP est une institution de recherche et de formation de niveau universitaire. Outre le pôle social qui a mené à bien le projet, le CERAP mène de nombreux projets de recherche socio-économique, et forme des jeunes dans des domaines tels que le travail social, la médiation de conflits, etc. Le CERAP effectue de longue date des activités de recherche dans la région ouest de la Côte d'Ivoire, mais ce projet est le premier par lequel le CERAP s'implique en pratique auprès de communautés locales, à travers des OSC locales. Une des premières étapes du projet, comme décrit ci-après, a consisté à identifier et former des OSC locales à la médiation des conflits.



Porcherie communautaire, Médibly, septembre 2014. ©CERAP



Formation du CPC à Sinfra, septembre 2014. ©CERAP

IV. Objectifs, stratégie et mise en œuvre du projet

(i) Objectifs du projet

Le document de projet présentait comme suit le problème auquel il se proposait de répondre (résumé) :

A la date de la conception du projet, plus d'un an après la crise post-électorale, la société ivoirienne reste profondément divisée. Le risque que le pays replonge dans un cycle de violence n'est pas à exclure. Dans l'ouest, des initiatives locales ont créé des comités de paix, qui peinent à gérer les conflits communautaires, en raison d'un déficit de connaissances et d'expertise en matière de gestion de conflit, de mobilisation et d'accompagnement des populations, et d'un manque de représentativité des comités eux-mêmes, limitant notamment l'expression des jeunes et des femmes.

Dans ce contexte, le projet se proposait de favoriser la cohésion sociale et les valeurs démocratiques locales en renforçant le dialogue communautaire et la démocratie participative dans les localités ciblées. Cet objectif général était décliné en trois résultats prévus :

- Mieux outiller les autorités administratives et communautaires, ainsi que les OSC ;
- Améliorer l'accompagnement des communautés dans la gestion de conflit par les OSC ;
- Augmenter la participation des communautés aux initiatives de développement local.

Pour atteindre ces résultats, le document de projet proposait les activités suivantes :

- Etablissement d'un diagnostic de l'environnement socio-politique de chacune des localités, et sélection d'une OSC partenaire pour accompagner les communautés ;
- Formations destinées aux OSC, autorités gouvernementales et communautaires en matière de prévention et de résolution des conflits ;
- Elaboration de plans de promotion du dialogue intercommunautaire, pour
 - Gérer pacifiquement les conflits
 - Mener des micro-projets d'intérêt commun ;
- Organisation d'un atelier national sur la gestion des conflits et le dialogue démocratique ;
- Développement d'un guide pratique du dialogue communautaire ;
- Elaboration de plans locaux de dialogue communautaire ;
- Mise en place au niveau local de Cadres permanents de concertation (CPC) entre OSC, autorités administratives et communautaires ;
- Réunions de dialogue intercommunautaire ;
- Mise en œuvre de micro-projets par les communautés, et choisis par celles-ci.

La stratégie du CERAP a consisté, selon le document de projet, à valoriser les ressources humaines existantes en leur fournissant outils, appuis et conseils pour renforcer leur capacité de transformation sociale. En pratique, le CERAP a sélectionné dans chaque localité une OSC déjà engagée dans l'action communautaire, et en a formé les dirigeants et activistes de manière à obtenir un effet de levier se servant du capital social existant des partenaires locaux. Le second aspect de la stratégie a consisté à créer une « dynamique sociale endogène » d'analyse et de résolution des conflits, de manière à renforcer la résilience des groupes sociaux face aux forces de désunion.

Le projet se proposait d'associer les femmes aux structures de décisions mises en place, afin qu'elles y servent de médiatrices et de force modératrice. Le CERAP se proposait de capitaliser sur son expérience de formation en matière de genre, et de donner la priorité aux

associations féminines dans les actions de renforcement des capacités. De même, les organisations de jeunes étaient également prioritaires, le document indiquant que 80% « au moins » des OSC formées à la gestion des conflits seraient des organisations de femmes ou de jeunes. Des membres de ces OSC devaient également systématiquement faire partie des CPC dont l'établissement était prévu. Le CERAP était le gestionnaire du projet, l'équipe dédiée étant supervisée par la direction du CERAP. Les partenaires de mise en œuvre devaient chacun signer un accord de partenariat avec le CERAP.

(ii) Logique d'intervention

Le tableau ci-après synthétise la logique d'intervention du projet, liant les activités menées, les résultats attendus et les objectifs spécifiques destinés à contribuer à la réalisation de « l'objectif de développement » recherché.

Activités prévues*	Résultats attendus*	Objectif de développement*
<ul style="list-style-type: none"> • Diagnostics sur l'environnement socio-politique de chaque localité ; • Choix et formation d'une OSC par localité pour l'accompagnement communautaire ; • Renforcement des capacités locales pour la prévention et la gestion des conflits, la participation communautaire et le montage d'un plan d'accompagnement ; • Atelier national sur la gestion des conflits ; • Guide pratique du dialogue communautaire ; • Plans locaux de dialogue communautaire ; • Affiches de sensibilisation ; • Système de concertation entre OSC, autorités administratives et communautaires ; • Réunions intercommunautaires de dialogue démocratique ; • Micro-projets d'intérêt communautaire. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les OSC, les autorités administratives et communautaires sont mieux outillées en techniques d'accompagnement communautaire. • L'accompagnement des communautés dans la gestion de leurs conflits par les OSC s'est amélioré. • La participation des communautés locales aux initiatives de développement communautaire a augmenté. 	<p>Favoriser la cohésion sociale et l'essor des valeurs démocratiques au niveau local, à travers le renforcement du dialogue intercommunautaire et la démocratie participative dans les localités ciblées.</p>

* Les activités et résultats sont formulés par les évaluateurs en fonction du document de projet. Leur formulation peut différer de celle utilisée dans ce document.

V. Constats et réponses aux questions évaluatives

Cette évaluation est basée sur des questions évaluatives conçues pour correspondre aux critères d'évaluation du Comité d'aide au développement de l'Organisation pour la coopération et le développement économique. Les questions et sous-questions figurent à l'annexe 1 du présent document.

(i) Pertinence

Le projet était remarquablement pertinent, en ce qu'il a correctement identifié le défaut de cohésion sociale comme présentant un risque majeur de retour des conflits dans les localités ciblées, et a mis en œuvre des stratégies et des activités qui ont particulièrement bien répondu aux besoins des communautés et des OSC qui les accompagnent. Ceci a été fait dans une région particulièrement sensible de Côte d'Ivoire, dont le projet a correctement apprécié la complexité, répondant à celle-ci par des approches structurées et rationnelles. On peut toutefois penser que la conception du projet aurait pu mieux associer les communautés et OSC qui l'ont mis en œuvre, et que le projet aurait gagné à prévoir l'implication d'experts techniques dans certains des micro-projets pour en améliorer l'exécution. La durée du projet (18 mois, prolongés de trois mois) était sans doute un peu trop courte au vu des ambitions de celui-ci. On peut regretter également que relativement peu de communications aient été prévues entre les communautés et les OSC des différentes localités.

Les micro-projets, dans la mesure où ils ont contribué à renforcer la cohésion sociale en engageant des membres de diverses communautés à travailler ensemble dans leur intérêt commun, ont sans aucun doute contribué à renforcer la pertinence du projet du CERAP. On peut toutefois, à la lumière de l'expérience sur place, se poser la question des limites de l'effet de ces projets dans une stratégie globale de résolution des conflits, en particulier si la mise en œuvre des micro-projets devient une « fin en soi », éventuellement au détriment de la médiation et de la résolution de conflits en tant que telles.

Il faut noter toutefois que les légères insuffisances relevées ci-dessus, et examinées plus en détail dans les pages suivantes, n'ont pas porté atteinte à la pertinence globale du projet.

Réponse aux besoins

Pour le CERAP, la conception du projet a marqué un passage du travail de recherche sur les conflits à un travail d'accompagnement auprès des communautés et des leaders locaux. Le projet était, selon le CERAP, une conséquence des leçons qu'il avait apprises, qui incluaient la nécessité d'assurer un suivi sur place des activités de médiation afin d'en assurer la pérennité. Cela justifiait l'approche consistant à travailler avec des OSC locales capables d'assurer de travailler directement auprès des communautés.

Le projet ciblait initialement un nombre plus élevé de localités, mais celui-ci a été réduit dans le cadre de la négociation avec le FNUD, afin de permettre un niveau approprié de suivi dans chacune des localités, tout en gardant le budget dans des limites cohérentes avec les règles du FNUD. Le projet a donc donné la priorité à des localités parmi celles qui ont le plus souffert de déchirures inter-ethniques : Sinfra, Soubré, Bangolo, Bloléquin, Toulepleu, choisis parce que ces localités ont « subi le martyre » pendant la période électorale, du fait d'un haut niveau de violences avant les élections, et de sanglantes représailles après. Il s'agissait aussi de localités aux prises avec des conflits fonciers typiques de ceux qui secouent la région dans son ensemble.

La décision prise, de réduire le champ d'action du projet à ces cinq localités, a sans doute permis d'en renforcer la pertinence, en donnant l'occasion au CERAP d'effectuer un suivi assez intense des localités concernées. Un nombre plus élevé de lieux d'activités aurait sans doute mené au saupoudrage de ressources, au détriment de l'efficacité. On peut regretter, toutefois, que la durée du projet ait été de seulement 18 mois. Motivée également (en partie) par un souci budgétaire – et en partie aussi par le sentiment selon lequel 18 mois allaient suffire à autonomiser les OSC sélectionnées – cette durée était ambitieuse. Il fallait en effet en 18 mois identifier des organisations capables de travailler dans chacune des localités, puis en former le personnel, puis travailler à persuader les communautés, puis mettre en œuvre les micro-projets : cette séquence impliquait des délais relativement peu compressibles, donnant peu de temps pour réviser les approches prévues.

Conception du projet

Lors de la conception du projet, le CERAP n'était pas en contact avec des OSC sur place. Il connaissait les localités pour y avoir effectué des recherches sur le conflit, mais ce travail de recherche n'avait pas inclus de cartographie de la société civile – ce qui était logique, puisque la plupart des OSC actives en matière de réconciliation post-conflit sont elles-mêmes nées après le conflit.

Cette situation a eu deux conséquences. D'une part, le travail de sélection des OSC locales s'est révélé plus difficile que prévu ; d'autre part les OSC n'ont pas été impliquées dans la conception du projet, puisque leur sélection n'est intervenue qu'ensuite.

Le CERAP souhaitait travailler avec des organisations locales, renforçant leur capacité pour leur permettre de prendre le relais du projet. Il avait fixé des critères de sélection des organisations : celles-ci devaient être apolitiques, soutenir la paix, et disposer de membres suffisamment éduqués. Il devait aussi s'agir de groupes ayant une pérennité suffisante. La recherche d'OSC appropriée s'est faite sur la base d'entretiens, tenant compte aussi de l'avis des autorités administratives (préfecture, sous-préfecture, mairie). A Bloléquin, par exemple, l'OSC sélectionnée (AZAHO) était un groupe de personnes de différents partis, qui avait un caractère neutre. Le groupe était peu expérimenté mais selon le CERAP il s'est révélé approprié grâce à sa capacité à réunir des personnes d'horizons différents. A Toulepleu, c'est un groupe artistique (CAT) utilisant la danse comme moyen de réconciliation qui a été sélectionné. Elle s'est retrouvée en compétition avec la Croix Rouge locale. A Soubré, le CERAP connaissait plusieurs organisations avec lesquelles il avait déjà travaillé. C'est pourtant une organisation de jeunes avec laquelle le CERAP n'avait pas travaillé dans le passé qui fut finalement sélectionnée. Idem pour Bangolo où le CERAP a dû chercher longtemps avant de trouver l'ONG Source du Bonheur qu'il découvrait.

Crise et conflits fonciers

L'accès à la terre et sa propriété sont de longue date des causes de conflit en Côte d'Ivoire. L'Ouest du pays est pionnier dans la culture du café et du cacao. De nombreuses localités mettent en œuvre le « travail partagé » de la terre, dans lequel le propriétaire, ou « tuteur », autorise une famille sans terre (souvent migrante) à exploiter une parcelle, en échange d'une partie de la récolte. Ce « travail partagé », vu dans certains cas comme un bon moyen de résoudre les conflits, n'a pas toujours cet effet bénéfique, les occupants de la parcelle considérant souvent, les années passant, qu'ils sont propriétaires légitimes.

Pendant la période des violences électorales de 2011, des habitants de certains villages ciblés par le projet ont quitté leur parcelle de terrain pour fuir vers les villes ou se réfugier en forêt. A leur retour, certains ont constaté que leur parcelle était occupée par des migrants, dont certains avaient « acheté » la parcelle à des personnes qui n'en étaient pas les propriétaires légitimes.

Dans ce contexte instable, le « travail partagé » a pu constituer une manière de résoudre, au moins provisoirement, les conflits fonciers nés de la crise.

La sélection des OSC ayant été finalisée après la soumission du projet au FNUD, les OSC n'ont pas été impliquées dans la conception de celui-ci. Le CERAP a reconnu que cela avait constitué une « faiblesse » du projet, en ce que les OSC ont été mises dans une certaine mesure devant le fait accompli du projet finalisé, avec relativement peu de latitude pour le modifier.

Médiation et micro-projets

Du point de vue des bénéficiaires, le projet était conçu pour que l'interaction avec les OSC (et plus indirectement avec le CERAP) ait lieu autour de deux types d'activités : médiation et micro-projets :

- La notion de médiation recouvrait différents éléments. Il fallait d'abord comprendre quelles étaient les sources de frictions, désaccords ou conflits ouverts au niveau de chacune des communautés ciblées par le projet. Une démarche de recherche au niveau de chaque localité devait permettre de réaliser des diagnostics et d'arbitrer ainsi le choix des activités, y compris d'orienter les formations en renforcement des capacités dispensées aux OSC. Il fallait donc aussi que les partenaires se confrontent aux populations pour affiner le diagnostic. Cette démarche devait aboutir à la création dans chaque localité d'un Cadre permanent de concertation (CPC), structure composée de représentants des divers groupes de résidents, animées par l'OSC avec le soutien du CERAP. Ce sont les CPC qui devaient devenir le lieu des médiations, acquérant graduellement la capacité de gérer eux-mêmes d'éventuelles frictions futures.
- Les micro-projets étaient des activités destinées au développement économique des communautés concernées. Ces projets ne devaient pas être choisis au hasard, car ils devaient contribuer à la résolution des conflits, essentiellement en faisant coopérer différents groupes pour la réalisation d'un objectif commun. Ces micro-projets n'étaient donc pas une fin en soi, mais un moyen de renforcer la cohésion sociale, la résilience commune des groupes sociaux concernés, afin de réduire le risque d'une résurgence de conflits entre eux.

Le projet tirait donc l'essentiel de sa pertinence de cette double stratégie – création de CPC et mise en œuvre de micro-projets – en ce que celle-ci devait permettre d'atteindre deux résultats :

- Permettre aux communautés ciblées de surmonter les conflits hérités du passé récent ;
- Renforcer leur résistance aux forces susceptibles de causer des conflits futurs.

C'est ce que le document de projet résumait en termes de « gestion de conflits », de « valeurs démocratiques » et de « projets d'intérêt communautaire ». Il faut toutefois noter que les deux démarches parallèles du CERAP présentaient chacune des défis méthodologiques, dont nous verrons qu'ils ont eu un impact sur l'effectivité et la pérennité du projet.

- En ce qui concerne la médiation par les CPC : le principe selon lequel les CPC devaient associer les différentes communautés, les autorités locales et l'OSC était en lui-même approprié. Toutefois cela impliquait des choix politiques et personnels. Les autorités locales pouvaient être perçues comme partisans, et le principe selon lequel les communautés étaient représentées par leurs leaders traditionnels n'était pas nécessairement cohérent avec le souci de représenter l'ensemble des intérêts de leur communauté. Enfin, la légitimité de l'OSC en tant qu'animatrice de la structure pouvait être remise en cause par ceux qui la percevaient comme une force « extérieure ».
- En ce qui concerne les micro-projets : comme dans le cas des CPC, l'idée de faire coopérer différents groupes sociaux en vue d'un intérêt économique commun est

appropriée. Mais de tels projets présentent aussi des risques : même s'ils peuvent bénéficier à des membres des différentes communautés, ils ne bénéficient pas nécessairement à tous, et cela peut causer des dissensions nouvelles à l'intérieur de chacun des groupes sociaux concernés. Par ailleurs, de tels projets n'apportent un avantage en termes de transformation de conflits que s'ils apportent aux parties prenantes un avantage économique à relativement court terme. Nous verrons que tous les micro-projets n'ont pas répondu aux attentes des communautés.

Renforcer la pertinence ?

Tout en rappelant que le projet était pertinent tel qu'il a été mis en œuvre, on peut s'interroger sur ce qui aurait éventuellement pu être fait pour renforcer encore sa pertinence. Les évaluateurs ont identifié les aspects suivants :

- Meilleure prise en compte des questions foncières. Dans l'ensemble des localités ciblées par le projet, les conflits fonciers – portant sur la propriété des terres ainsi que sur le partage des fruits du travail de la terre – tenaient une place centrale dans les relations entre communautés, et les CPC en ont débattu à plusieurs reprises. Les communautés n'étaient pas toujours familiarisées avec le droit foncier, point sur lequel le CERAP ne semble pas avoir suffisamment insisté lors des formations.
- Renforcement des capacités des CPC. Pour l'essentiel, le CERAP a confié le soutien aux CPC aux OSC locales, dont certaines n'avaient que des capacités de formation limitées. Il aurait été souhaitable de s'assurer que les CPC disposaient – au-delà du soutien en nature demandé par les OSC et fourni par le CERAP – de petits budgets pour des déplacements locaux, afin que leurs membres puissent mieux s'informer sur les préoccupations des diverses communautés.
- Soutien aux OSC dans l'exécution des micro-projets. Le CERAP avait prévu d'aider les OSC à mettre en œuvre les micro-projets, mais les besoins de soutien des OSC avaient été sous-estimés lors de la conception du projet.
- Actions de dissémination. On aurait souhaité (comme le laissait entendre le document de projet) que le CERAP conduise des activités de dissémination des leçons apprises, plus intensives que ce qui a été fait. On regrette aussi que le projet n'ait pas eu une « stratégie de sortie » plus explicite, destinée en particulier à suggérer aux OSC des moyens de pérenniser leur existence et d'élargir leur champ d'action.



Projet

communautaire à Péhé : rizière, septembre 2014. ©CERAP

(ii) Efficacité

Le projet, dans son ensemble, a été efficace en ce que l'ensemble des activités prévues a été mis en œuvre, et les résultats attendus ont été atteints pour l'essentiel. Le niveau d'efficacité était élevé, ce qui est d'autant plus notable que la logistique du projet était rendue difficile par l'éloignement des localités ciblées, ainsi que par la relative faiblesse des OSC locales, que le projet a su renforcer dans la mesure nécessaire. Toutefois, il faut noter que le niveau d'atteinte des résultats était variable d'un endroit à l'autre et d'un résultat à l'autre, comme détaillé ci-dessous.

Efficacité des activités

On peut résumer comme suit le niveau d'efficacité des activités du projet :

- **Diagnostics sur l'environnement local.** Ceux-ci étaient d'excellente qualité. Ils témoignent de la qualité des analystes et chercheurs du CERAP. Celui-ci, en tant qu'institution d'enseignement, était bien placé pour mener les activités de recherche nécessaires, et il est clair que la qualité des diagnostics était l'une des forces du projet. Par ailleurs, l'approche participative choisie par le CERAP, encourageant le débat au sein des communautés elles-mêmes, a contribué à renforcer la crédibilité des diagnostics locaux auprès de la population concernée, comme en ont témoigné les rencontres des évaluateurs avec des groupes de résidents.
- **Choix et formation des OSC.** Ces deux activités ont également été fort bien menées. Les critères de choix des OSC (implication auprès des populations locales, neutralité politique, etc.) étaient appropriés, et les choix effectués de manière suffisamment objective pour éviter d'éventuels soupçons de collusion. Pour l'essentiel, les OSC sélectionnées n'étaient pas auparavant connues du CERAP, et certaines des OSC que le CERAP connaissait avant le projet n'ont pas été sélectionnées. De même, les formations étaient de bonne qualité, le personnel du CERAP ayant lui-même assuré les formations sur la gestion des conflits, tandis que celles concernant le développement communautaire étaient menées par des intervenants extérieurs (l'Onuci a également été mise à contribution pour des sensibilisations sur la gestion des conflits). Outre les formations proprement dites, le CERAP a également renforcé les capacités des OSC, y compris en maintenant avec celles-ci un dialogue plus fréquent que ce qui était prévu dans le document de projet.
- **Les activités liées au dialogue intra et intercommunautaire** (guide du dialogue, plans de dialogue, atelier national, etc.) ont également été correctement mises en œuvre. Le guide du dialogue communautaire, en particulier, a été apprécié par les OSC pour son caractère pratique et les conseils détaillés qu'il contient. Les rencontres menées par les évaluateurs ont confirmé que les communautés ont débattu des questions de conflit soulevées par le guide, et ont progressé dans la compréhension des causes de conflits.
- **La mise en œuvre des Cadres permanents de concertation** a sans doute été l'activité la moins efficace : les CPC devaient réunir communautés, autorités locales et OSC, qui devaient se rencontrer à intervalles réguliers pour évaluer les risques pesant sur la cohésion sociale. Ils devaient également pouvoir se réunir en cas de menace à court terme. De fait, les CPC ont été mis en œuvre sous la forme d'une réunion inaugurale dans chacune des localités du projet, mais il n'est pas clair que les réunions suivantes ont réellement donné lieu à des concertations. Il s'agissait plutôt, selon les participants, de réunions formelles, qui n'ont pas particulièrement donné lieu à des débats sur les risques pesant sur la cohésion sociale, ni à des plans d'action spécifiques. Les sous-préfets des localités visités par les évaluateurs avaient clairement été informés des activités du projet dans leur ressort, et connaissaient pour certains les micro-projets mis en œuvre. Toutefois, ils ne participaient pas toujours aux activités de concertation.

- Les micro-projets ont été, dans l'ensemble, mis en œuvre en accord avec les plans prévus. Toutefois, certains des micro-projets ont connu des difficultés de mise en œuvre, dont une partie aurait sans doute pu être évitée si les OSC concernées avaient eu les capacités techniques nécessaires (voir encadré ci-dessous). De manière générale, la réalisation des micro-projets a requis une attention soutenue de la part des OSC, peut-être au détriment du soutien aux CPC.

Efficacité des résultats

Le premier résultat (« mieux outiller » les OSC, autorités et communautés en matière d'accompagnement communautaire) a sans conteste été atteint, dans la mesure où le CERAP a effectivement consacré d'importantes ressources, en termes de recherche et de formation, à sa mise en œuvre. Les rencontres avec les représentants d'OSC ont démontré la dette qu'ils avaient vis-à-vis du CERAP pour le soutien reçu. Les chefs traditionnels et autres leaders communautaires ont également témoigné que le soutien qu'ils ont reçu à travers le projet leur a permis de mieux identifier les causes de conflit, et d'y répondre. C'est sans doute au niveau des autorités locales que le résultat a été le moins probant, principalement du fait que les OSC n'étaient pas en mesure par elles-mêmes d'avoir un accès fréquent aux officiels. Certains des officiels rencontrés par les évaluateurs ont montré leur compréhension des problèmes liés à la cohésion sociale, mais il est difficile pour autant de conclure que les autorités en général sont « mieux outillées » du fait du projet pour accompagner les communautés. L'atteinte de ce résultat aurait sans doute requis un projet en soi, ciblé sur les seules autorités locales et mis en œuvre directement par le CERAP, qui est plus crédible aux yeux des autorités que les seules OSC locales.



Formation du CPC à Koréagui et à Guiré, septembre 2014. ©CERAP

Développement économique et prévention des conflits : les micro-projets

Les micro-projets sont des activités économiques impliquant la collaboration des différentes communautés. Ils sont basés sur le postulat qu'en travaillant ensemble pour satisfaire des intérêts économiques communs, ils permettent de renforcer la cohésion sociale, donc aussi la résistance des communautés vis-à-vis des forces susceptibles de causer des conflits. Les micro-projets mis en œuvre par le CERAP, les OSC associées et les communautés, confirment la validité de principe de ce postulat, mais en montrent aussi les limites.

Les communautés du village de Médibly ont choisi d'un commun accord (d'après les villageois rencontrés de construire une porcherie, de manière à ce que l'élevage et la vente de porcs apportent un revenu supplémentaire aux résidents. Un avantage du projet est qu'il profitait à divers types de parties prenantes :

- Eleveurs de porcs : il s'agit de ménages disposant d'un peu de capital à investir (achat des porcelets et de leur nourriture) et qui étaient en mesure d'immobiliser ce capital le temps d'élever les animaux.
- Ménages produisant ou ramassant de la nourriture pour les porcs : sans doute en général des personnes plus pauvres que les ménages propriétaires de porcs.
- Autres personnes : ceux impliqués dans la construction et l'entretien de la porcherie, le soin des animaux, etc.

Il est évident toutefois que le projet n'apporte un avantage économique direct qu'à une partie des habitants du village. Pour les autres, non impliqués dans le projet, celui-ci n'a pas d'impact sur la cohésion sociale, sauf éventuellement en tant qu'exemple de collaboration entre groupes sociaux.

On observe aussi que le choix d'une porcherie, s'il était culturellement ou religieusement neutre pour une partie de la population (essentiellement les « autochtones », dont la majorité est de religion chrétienne), pouvait sembler inapproprié pour les « allochtones », principalement des migrants venus du Burkina Faso, dont la majorité est de religion musulmane. Selon les villageois rencontrés, les burkinabés n'ont pas vu d'inconvénient à collaborer au projet dans la mesure où leur rôle était de commercialiser la viande sur les marchés, pas de la consommer ou de soigner les bêtes. L'OSC Azaho, interrogée sur ce point, a indiqué que les avantages du projet en termes de pérennité l'emportaient sur ses inconvénients en termes d'interdits religieux.

Autre exemple : dans la sous-préfecture de Péhé à Toulepleu, les habitants ont choisi ensemble (avec l'aide de l'OSC CAT) la mise en place des champs communautaires, dont un champ de riz. L'OSC a aidé à localiser et louer une parcelle appropriée, et à organiser le travail en commun. Mais le projet a sensiblement moins bien réussi que prévu : au lieu de produire les 700 kg de riz escomptés, seuls 300 kg ont été effectivement récoltés. Cause principale du problème : la parcelle n'était pas correctement protégée contre les incursions de phacochères, qui ont mangé le riz et piétiné une partie de la récolte. Le manque de compétence technique de l'OSC en matière d'agriculture a, selon les évaluateurs, contribué à ce problème (même si CAT a affirmé avoir pris conseil auprès d'experts) : la protection contre les animaux sauvages n'était pas prévue. L'OSC a toutefois fait remarquer une cause incidente et imprévue du problème : le village est situé près de la frontière avec le Libéria, en proie pendant le projet à l'épidémie d'Ebola – du fait de cette épidémie les autorités ont totalement interdit de chasser ou tuer les animaux sauvages, empêchant les agriculteurs de résister à leur intrusion. Il faut ajouter toutefois que le résultat décevant du projet la première année ne présage pas nécessairement de son échec à plus long terme.

En conclusion, on notera que les micro-projets sont sans doute efficaces en tant que facteurs contribuant à la cohésion sociale, mais qu'ils ne sauraient suffire à eux seuls à assurer celle-ci.

Le second résultat (améliorer l'accompagnement par les OSC des communautés en matière de gestion des conflits) a incontestablement été atteint. De manière générale, les communautés ciblées ne partaient pas de rien dans ce domaine, diverses organisations ayant déjà travaillé dans la région. Toutefois l'intensité de l'accompagnement a été sensiblement améliorée du fait de la présence permanente sur place des OSC sélectionnés.

L'atteinte de ce résultat doit aussi beaucoup à la qualité des analyses du CERAP, qui a su étudier de manière impartiale les causes sous-jacentes de conflits, et a communiqué le résultat de ses recherches de manière accessible aux OSC et aux groupes sociaux concernés. Il faut noter aussi que le résultat n'aurait pas été atteint sans la sagesse collective des communautés concernées, et celle de leurs dirigeants traditionnels. Dans certains cas, par exemple le village de Médibly, c'est la décision prise par un leader d'accueillir des migrants burkinabés qui a entraîné l'adhésion du reste de la communauté. Un autre facteur de l'atteinte de ce résultat a sans doute aussi été la réalisation des micro-projets : même si ceux-ci n'ont pas nécessairement apporté un bénéfice économique direct à l'ensemble des résidents, leur simple existence a eu une valeur symbolique pour les communautés.

Le troisième résultat concernait l'augmentation de la participation des communautés aux initiatives de développement. L'atteinte de ce résultat est passée, pour l'essentiel, par la réalisation des micro-projets : indépendamment de leur degré de réussite, ces projets ont été planifiés en commun et de manière apparemment démocratique, impliquant la participation, au moins au niveau des leaders, de l'ensemble des communautés. Dans certains cas (commerçantes du



cas (commerçantes du marché de Bloléquin) le projet avait une grande visibilité, allant au-delà des bénéficiaires directes : le marché est en effet fréquenté par l'ensemble de la population. Dans d'autres, le projet était moins visible (cas des cultures maraîchères), mais sa mise en œuvre a pu démontrer la validité d'une démarche conjointe entre communautés. Nous verrons ci-dessous que l'implication des communautés dans de telles démarches conjointe semble durable, allant au-delà de la période du projet.

Renforcer l'efficacité ?

L'efficacité du projet aurait-elle pu être renforcée ? Tout en reconnaissant qu'il a déjà atteint ses résultats de manière appropriée, on peut penser que les leçons suivantes peuvent en être tirées, qui seraient susceptibles de renforcer l'efficacité d'une éventuelle future phase :

- Augmenter la durée du projet. Sur 18 mois (durée portée à 21 mois avec l'accord du FNUD) le temps pour former et renforcer les capacités des OSC était compté, comme le temps disponible pour travailler auprès des communautés sur la gestion des conflits. On peut penser qu'un projet conçu dès l'origine pour durer 24 ou 30 mois aurait permis d'atteindre les résultats escomptés de manière plus approfondie.
- Impliquer le CERAP de plus près dans la relation avec les autorités locales. Comme indiqué ci-dessus, les OSC, si elles avaient des contacts corrects avec les autorités, n'avaient pas la crédibilité ni l'expérience nécessaires pour renforcer les capacités

des autorités. Même en l'absence d'un projet ciblant les seules autorités, une approche conjointe CERAP-OSC sur ce point aurait renforcé les chances d'atteinte du résultat.

- Apporter un soutien technique aux OSC et aux communautés dans la conception et la mise en œuvre des micro-projets. Cela permettrait de réduire le risque de mauvaise performance, et contribuerait aussi à assurer que les micro-projets choisis sont ceux qui apportent le plus de bénéfices collectifs, répartis parmi l'ensemble des communautés ciblées.

(iii) Efficience

Le projet était efficace, en ce qu'il a extrait une valeur élevée d'un budget relativement modéré et en ce qu'il a bénéficié d'une gestion proactive de la part du CERAP, malgré les difficultés logistiques dues à la distance entre le siège du CERAP à Abidjan et les localités de mise en œuvre du projet. On peut toutefois penser que le projet aurait pu bénéficier d'une personne supplémentaire au sein de l'équipe du CERAP, qui aurait contribué au renforcement des capacités des OSC. Ce point est discuté ci-dessous.

Budget prévisionnel et dépenses effectives

Le projet avait un budget d'activités (hors frais d'évaluation) de US\$180 000, dont un peu moins de \$173 000 a été effectivement dépensé – malgré la prolongation de trois mois de la durée de mise en œuvre. La répartition des dépenses a été la suivante :

- Salaires : ceux-ci ont été supérieurs d'environ 10% au budget prévu à l'origine, ce qui s'explique par la prolongation de trois mois. Au total, les salaires ont représenté un peu moins de 20% du budget effectivement engagé, ce qui est relativement peu et s'explique par le fait que cette ligne ne comprenait pas la rémunération des personnels des OSC de terrain, qui était couverte par la ligne « subventions » décrite ci-dessous. Il peut sembler également que l'équipe de projet aurait pu être plus étoffée sans remettre en cause l'équilibre d'ensemble du budget.
- Voyages : représentant environ 16% du budget, cette ligne reflète le coût des déplacements dans la région enclavée où les activités ont eu lieu.
- Réunions et formation : représentant environ 17,5%, leur coût a été relativement modéré, même si l'on pouvait parfois s'interroger sur la pratique de payer des per diem (au lieu du seul remboursement des frais de transport) à des participants qui n'avaient à supporter aucune dépense pendant les formations.
- Frais d'équipement (5,5%) : modérés. Les frais d'équipement des OSC (motos, téléphones, etc.) étaient couverts par la ligne « subventions ».
- Communication/plaidoyer : avec 15,6% du budget, cette ligne a été sensiblement sous-utilisée – elle représentait 19% du budget d'origine. On peut en effet regretter que les activités de communication – en particulier la dissémination d'informations sur la méthodologie du projet, et sur les impacts dans les localités cibles, ainsi que le plaidoyer auprès des autorités nationales sur les problèmes fonciers rencontrés dans ces localités – n'aient pas été plus développées. Ce point est examiné dans la discussion de l'impact du projet, ci-dessous.
- Subventions : avec 15,2% du budget (contre 17,3% prévus) cette ligne a également été sous-utilisée de manière notable. Cela s'explique en partie par la faible « capacité d'absorption » des OSC concernées, mais suggère également que le CERAP lui-même, du fait de son équipe de projet resserrée, n'avait pas nécessairement la capacité pour répondre à toutes les sollicitations des OSC en matière de renforcement des capacités – l'équipe du CERAP a reconnu ce point.
- Par contraste avec les autres, la ligne budgétaire « divers » (9,8% du budget) était relativement étoffée, correspondant principalement aux frais administratifs et de gestion du CERAP. On aurait pu souhaiter une ventilation plus transparente de ces frais, faisant explicitement la part des coûts purement administratifs, des coûts

organisationnels (frais de bureau, d'électricité, etc.) et éventuellement des coûts liés à la supervision du projet par les instances supérieures du CERAP (Directeur, conseil d'administration, etc.).

Tout en étant de faible ampleur globale (4%) la sous-utilisation du budget révèle donc quelques faiblesses de gestion, même si elle ne remet aucunement en cause l'efficacité d'ensemble. Il faut noter également que les changements intervenus au sein de l'équipe de projet pendant la période de mise en œuvre ont eu pour résultat que l'équipe était un peu moins expérimentée pendant les derniers mois du projet que pendant la phase initiale.

Gestion du projet

Le projet a été correctement géré sur le plan administratif et financier, et le suivi des activités par l'équipe du CERAP était conforme aux engagements pris. En particulier, le développement des capacités des OSC était mené conformément aux prévisions – il a même été au-delà de ce qui était prévu en termes de présence du CERAP auprès de celles-ci. L'équipe de projet était compétente, engagée et motivée, et il est clair que sa mobilisation a été un facteur de réussite. Le soutien apporté à l'équipe par la direction du CERAP était également un facteur important : les évaluateurs ont pu constater que les dirigeants du CERAP avaient une image claire de ce que le projet avait fait, et que celui-ci s'inscrivait dans une stratégie d'ensemble cohérente avec la mission de recherche et de formation de cette institution.

On peut toutefois regretter que les OSC n'aient pas été associées de plus près à la gestion du projet. Si l'on peut comprendre qu'elles n'ont pas été impliquées dans sa conception (puisqu'elles n'ont été sélectionnées qu'après que le CERAP a obtenu son financement), le manque de collégialité de la gestion est regrettable : une gestion associant les OSC à l'équipe de projet aurait contribué au renforcement des capacités des OSC et à de meilleurs échanges d'information entre elles sur les leçons apprises sur le terrain. Bien entendu, une gestion plus collégiale aurait entraîné quelques frais supplémentaires, les dirigeants des OSC devant se rendre de temps à autres à Abidjan pour participer à des réunions. Mais ce coût supplémentaire aurait été supportable et aurait constitué un bon investissement pour les OSC.

Comme souvent en pareil cas, des questions de transparence financière interfèrent avec les procédures de gestion : une gestion plus collégiale impliquant les OSC aurait inévitablement permis aux OSC d'avoir connaissance du budget global du projet, ce qui aurait pu donner lieu à des attentes financières différentes de leur part. Toutefois, cette éventuelle difficulté aurait sans doute pu être surmontée, et l'on peut penser que le gain de transparence aurait profité à tous.

(iv) Impact

Le projet a clairement eu, sinon un impact unique, du moins des *éléments d'impact* identifiables et raisonnablement attribuables. Il est clair par exemple qu'il a contribué à développer une expertise en matière d'accompagnement communautaire, et à modéliser de nouvelles stratégies, parmi les OSC. Il a aussi, de manière plus diffuse, contribué à changer les attitudes de certains leaders communautaires et sans doute aussi de certains officiels au niveau local. On peut aussi, à l'évidence, constater un impact sur une partie au moins des bénéficiaires des micro-projets, en termes d'attitudes vis-à-vis des autres communautés et en termes de renforcement des capacités. Les cadres de concertation, CPC, sont aussi susceptibles d'avoir un impact à l'avenir sur la réduction des tensions intercommunautaires. Toutefois cet impact reste encore hypothétique, dans la mesure où le projet a manqué de temps pour accompagner pleinement les CPC. Ces points sont revus ci-dessous.

Impact sur les OSC

Pour l'essentiel, l'ensemble des OSC rencontrées a reconnu que la collaboration avec le CERAP leur avait permis un changement qualitatif d'approche, à travers les formations et plus généralement le développement des capacités occasionné par le projet. Les OSC ont aussi contribué au guide pratique de l'accompagnement intercommunautaire publié par le CERAP, élément qui contribue à leur visibilité et leur crédibilité sur le terrain. Il faut noter toutefois que les OSC ne partaient pas de zéro, ayant précisément été sélectionnées pour leur intérêt envers la médiation de conflits. Tout de même, le projet leur a permis de passer à une autre échelle d'action.

Impact sur les communautés

C'est parmi les bénéficiaires de micro-projets que l'impact est le plus clair. C'est le cas par exemple des marchandes de produits frais du marché de Bololéquin. Il s'agit de femmes venant d'horizons différents – « autochtones », « allochtones » et migrantes récentes – dont l'intérêt commun est d'être représentées de manière unique auprès des autorités locales qui décident, par exemple, des emplacements dans le marché. L'association des marchandes a été créée dans le cadre des micro-projets ; elles ont dans la foulée développé des plans, présentés aux autorités, pour améliorer le stockage de leurs produits (chambre froide communautaire). Le changement d'attitude des femmes vis-à-vis les unes des autres est, selon l'OSC Azaho qui a accompagné la création de l'association, patent : les femmes coopèrent plus entre elles qu'elles ne le faisaient auparavant, et présentent un « front commun » face aux autorités. Cela ne signifie bien entendu pas que toutes les différences entre elles ont disparu : par exemple certaines femmes disposent au marché de plusieurs emplacements, dont elles sous-louent une partie à d'autres femmes moins bien établies, « allochtones » pour la plupart. L'association permet néanmoins aux femmes de mieux résister aux politiques lorsque ceux-ci sont tentés de renforcer les clivages sociaux, par exemple en période électorale.

Le projet s'est terminé trop tôt pour que les CPC soient réellement en mesure de jouer un rôle dans la prévention des conflits. Les évaluateurs ont constaté qu'à la période de leur visite, les CPC existaient en tant que structures formelles, mais qu'elles ne pouvaient agir que sur la demande des parties prenantes (leaders communautaires, OSC, autorités locales), faute de continuité dans leurs réunions. On peut dans une certaine mesure attribuer au projet sur ce plan un impact en termes d'attitudes – plusieurs parties prenantes ont dit aux évaluateurs avoir pris conscience de l'importance de la concertation pour assurer la cohésion sociale – mais l'impact pratique des CPC se faisait encore attendre.

On mentionnera aussi un élément d'impact parmi les femmes. L'association des marchandes du marché de Bololéquin est évidemment un exemple de micro-projet bénéficiant avant tout aux femmes, et susceptible de renforcer leur rôle politique de protection de la cohésion sociale. D'autres projets avaient aussi une dimension de genre, même si elle n'était pas explicite : les projets orientés vers la culture du riz ou les cultures maraîchères étaient aussi, pour l'essentiel, mis en œuvre par des femmes. De manière générale, on peut donc dire que le CERAP et les OSC ont pris la dimension genre en considération, même si cela aurait pu être fait de manière plus explicite et plus systématique (et même si l'on observe que les OSC partenaires du CERAP étaient toutes – comme l'équipe du CERAP lui-même – dirigées exclusivement par des hommes⁴).

⁴ En réponse à cette remarque, le CERAP a indiqué qu'il a activement cherché des OSC dirigées par des femmes, mais que celles qui sont actives sur le terrain et sont dirigées par des femmes restent dans le domaine de l'informel, ce qui n'était pas propice à leur implication en tant que partenaires. Des OSC informelles dirigées par des femmes étaient impliquées dans les activités, mais pas en tant que partenaires.

Autres éléments d'impacts

Comme observé ci-dessus, il est difficile d'identifier un impact sensible en ce qui concerne les autorités locales – l'outil des CPC n'ayant pas eu le temps d'être suffisamment déployé. On note en revanche un impact significatif sur le CERAP lui-même dans la mesure où celui-ci a, par ce projet, mis en place pour la première fois un accompagnement pratique des communautés (rappelons que le CERAP est avant tout une institution de formation et de recherche).

On peut regretter que le projet ait manqué de visibilité auprès du public, et auprès des autres acteurs du développement travaillant dans la même région que le CERAP. Une cause de ce manque de visibilité est la relative inexpérience du CERAP en matière de projets de développement, qui fait qu'il n'a pas habituellement l'occasion d'interagir avec les autres agences de ce secteur. Les évaluateurs encouragent le CERAP à disséminer auprès de ces acteurs les leçons apprises, par exemple en les invitant à un ou plusieurs séminaires.

(v) Pérennité

Le projet a mis en place des éléments de pérennité identifiables comme suit :

- Le renforcement des capacités des OSC a sans doute aussi contribué à leur pérennité, sous la forme d'acquis d'expertise technique en matière d'accompagnement communautaire, et peut-être aussi sous la forme d'une certaine visibilité au niveau local, susceptible d'attirer l'attention d'acteurs du développement (qui pourront éventuellement devenir des bailleurs de fonds).
- Les micro-projets sont pérennes, dans la mesure où ils ont explicitement été conçus dans l'optique de durer au-delà de la période du projet. Les champs communautaires et la porcherie des localités visitées sont des projets sur plusieurs années, qui devraient (s'ils sont techniquement bien exécutés) s'autofinancer dans l'avenir, après la mise de fonds initiale venue du projet. L'association des commerçantes du marché de Bloléquin est moins durable en ce sens, dans la mesure où elle reste dépendante de la bonne volonté de ses membres et n'apporte pas directement un revenu supplémentaire aux membres, mais elle aussi devrait être durable si elle est gérée au mieux des intérêts des participantes.
- Les savoirs acquis sont également un élément de pérennité, qui concerne le CERAP au premier chef, mais aussi les communautés locales. On peut supposer – mais seule la pratique en apportera la preuve – que les communautés ont gagné en résilience face aux forces susceptibles de créer des clivages, donc en cohésion sociale d'ensemble. Quant au CERAP, il devrait être en mesure d'appliquer les connaissances acquises à travers le projet – diagnostics locaux, gestion de projets de développement – pour d'autres actions similaires.

Le projet aurait-il pu être plus pérenne ? La remarque formulée en ce qui concerne l'impact s'applique aussi à la pérennité : un travail de dissémination aurait peut-être aidé à mieux solidifier les acquis du projet. En tout état de cause, une « stratégie de sortie » explicite doit être recommandée au CERAP lors de la conception de projets futurs. Celle-ci pourrait inclure, par exemple, une cartographie des acteurs (et des bailleurs de fonds) susceptibles de prendre le relais des activités du CERAP une fois que celui-ci se retire, lors de la conclusion des projets.

VI. Conclusions

On peut synthétiser comme suit les conclusions de l'évaluation, sur la base des constatations et réponses aux questions évaluatives présentées au chapitre précédent.

(i) Le projet était pertinent parce que fondé sur une analyse solide et des approches novatrices. Les diagnostics locaux développés avec la participation des populations concernées, le soutien à des OSC locales, la méthodologie mêlant Cadres permanents de concertation et micro-projets : le projet innovait en réunissant tous ces éléments dans une approche holistique.

(ii) Le projet était trop court pour atteindre certains résultats, et il lui manquait une « stratégie de sortie » assurant le suivi des acquis au-delà de la période de financement. En particulier, l'implication des autorités locales au sein des CPC aurait dû faire l'objet d'une plus grande attention, impliquant directement le CERAP. La dissémination des leçons apprises et des bonnes pratiques a également souffert d'un certain manque d'attention.

(iii) Le projet était effectif, en particulier à travers les micro-projets de développement local. Les micro-projets ont dans l'ensemble été des succès, même si certains ont eu des faiblesses ; il est important toutefois de noter que de tels projets ne sauraient se substituer à une approche d'ensemble de l'accompagnement communautaire.

(iv) L'essentiel des résultats escomptés a été atteint. Le projet a été plus efficace auprès des communautés et des OSC elles-mêmes qu'auprès des autorités, faute en partie d'une stratégie de plaidoyer impliquant le CERAP directement.

(v) Le projet était efficient. Le budget était approprié et les coûts contenus, mais certaines lignes budgétaires ont été sous-utilisées, suggérant qu'un suivi plus intense des OSC aurait été bénéfique, ainsi que des actions de dissémination et de plaidoyer renforcées.

(vi) La gestion du projet était de bonne qualité. Le suivi administratif et financier était excellent. Toutefois le projet n'a pas suffisamment associé les OSC aux décisions stratégiques. L'équipe de projet était compétente et motivée, sa supervision par la direction du CERAP était appropriée. L'équipe manquait un peu de ressources humaines, aurait bénéficié de l'adjonction d'une personne assurant le plaidoyer auprès des autorités et la dissémination des leçons apprises.

(vii) Le projet a eu un impact substantiel sur les OSC de terrain. Il a contribué à changer les attitudes parmi les communautés ciblées, y compris certains groupes de femmes (mais n'a pas eu d'impact identifiable en ce qui concerne l'attitude des autorités locales).

(viii) La pérennité du projet vient principalement des micro-projets.

Ceux-ci sont pour la plupart susceptibles de s'autofinancer et donc de durer au-delà de la période du projet, et de contribuer au développement économique local.

VII. Recommandations

Ces recommandations dérivent des conclusions de l'évaluation.

(i) A court terme, le CERAP devrait travailler avec les OSC pour les consolider. Il est recommandé en particulier que le CERAP effectue une cartographie des actions d'accompagnement des communautés menées dans les localités ciblées (micro-crédit, cliniques juridiques, etc.) afin d'aider les OSC à mieux s'inscrire dans ce paysage, y compris en termes de recherche de financements.

(ii) Le CERAP devrait continuer disséminer les leçons apprises et les bonnes pratiques issues du projet. Ce travail de dissémination, entamé par la production du guide pratique à destination des OSC, devrait se faire auprès des acteurs de développement et des autorités locales et nationales.

(iii) Le CERAP devrait élaborer une stratégie d'influence et de plaidoyer auprès des autorités gouvernementales. La crédibilité du CERAP en tant qu'institution de recherche et de formation pourrait servir de base à une telle stratégie, dont l'objectif serait de sensibiliser les autorités aux problèmes de cohésion sociale, rencontrés dans les localités ciblées, et de les inciter à prendre les mesures correctives nécessaires.

(iv) A moyen terme, le CERAP devrait continuer de s'impliquer dans des actions liées à la cohésion sociale et à l'accompagnement des communautés dans une perspective de prévention des conflits. Le CERAP est en mesure d'utiliser les synergies entre ses missions de base (recherche et formation) et les actions en faveur du développement. Il devrait développer des propositions d'action sur une échelle plus grande que le présent projet, tenant compte des leçons apprises et impliquant les autorités locales.

(v) Le FNUD devrait continuer d'encourager le développement des capacités des OSC locales. Cela passe sans doute en général par des financements en cascade, qu'il convient donc d'encourager dans la mesure où cela ne compromet pas le maintien de standards élevés de transparence et de redevabilité.

Annexe 1 : questions évaluatives

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 aux niveaux 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 à ces besoins, priorités, contexte? Pourquoi? • Les risques ont-ils été bien identifiés? Dans quelles mesures 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 accordance 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 sont les raisons?
Efficiences	Dans quelle proportion la relation entre les ressources déployées et les impacts obtenus est-elle raisonnable ?	<ul style="list-style-type: none"> • La proportion entre l'effort fourni et les résultats obtenus était-elle raisonnable? • Les dispositions institutionnelles étaient-elles en faveur de l'obtention de résultats et de 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 ou 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?
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 des 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 ainsi que 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 : documents examinés

Documents généraux

- Rapports annuels Amnesty International 2012 – 2014 (Côte d'Ivoire)
- Côte d'Ivoire: Defusing Tensions, Africa Report No 193, November 2012, International Crisis Group
- Côte d'Ivoire: Great West, Key to Reconciliation, Africa Report No 212, January 2014, International Crisis Group
- Conseil des droits de l'homme, Nations Unies: Rapports de l'Expert indépendant sur la situation des droits de l'homme en Côte d'Ivoire, Doudou Diène (janvier 2013, juin 2013, janvier 2014)

Documents de projet

- UDF-IVC-11-417 Project Document
- UDF-IVC-11-417 Final Narrative Report
- UDF-IVC-11-417 PO Note
- UDF-IVC-11-417 Financial Utilization Report
- UDF-IVC-11-417 Milestone Verification Reports 1, 2, 3.
- Rapports de mission (Sinfra, Médibly, Péhé, Toulepleu, Soubré)
- Recommandations de l'Atelier d'évaluation

Annexe 3 : personnes rencontrées

Institution	Prénom et Nom	Fonction
Abidjan, 23 mars		
CERAP	Martine Patron	Directrice déléguée du Pôle social
	Eugène Didier Goussikindey	Directeur général
	Alain Zouzou	Chargé des programmes
	Charles Gadé	Chargé du projet
	Inès Adia	Equipe du projet
	Geneviève Guei	Equipe du projet
Pehé, 24 mars		
Sous-préfecture	6 personnes	Le sous-préfet
Chef de Village, résidents	21 personnes (dont 7 femmes)	
Bloléquin, 24 mars		
Sous-préfecture		Sous-préfet
Azaho	2 personnes	Coordinateur, adjoint
Union des femmes du vivrier	Monique Bamba 25 autres femmes	Présidente Commerçantes
Diouya Dokin, 25 mars		
Chef de village, résidents burkinabés	3 femmes, 20 hommes	
Médibly, 25 mars		
Chef de village, résidents	15 hommes, 4 femmes	
Abidjan, 26-27 mars		
Verbatims	Marie Steinbock-Fermor	Présidente du Conseil d'administration
CPC de Sinfra	Dieble Gervais* (Sinfra)	
CPC de Bangolo	Michel Baha* (Bangolo)	
ONG ANI YAKILAH	Yacouba Diomandé* (Soubré)	Directeur Exécutif

NB : une astérisque * indique les personnes interviewées par téléphone parce que basées dans des localités non visitées par les évaluateurs.