



**FONDS POUR LA CONSOLIDATION DE LA PAIX (PBF)  
RAPPORT NARRATIF FINAL DU PROGRAMME<sup>1</sup>**

**PERIODE COUVERTE PAR LE RAPPORT: 28 AUGUST 2008 – 31 DECEMBER 2012**

<b>Intitulé du programme &amp; numéro du projet</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Intitulé du programme: PBF/CIV/B-1 : <b>1000 Micro-projets pour la réintégration des ex-combattants et ex-miliciens en Côte d'Ivoire</b></li><li>Numéro du programme : <b>CIV10-00070211</b></li><li>Numéro de référence du projet au MPTF (Bureau des Fonds d'affectation spéciale pluripartenaires):<sup>3</sup> <b>00066669</b></li></ul>	<b>Pays, localité(s), domaine(s) prioritaire(s) / résultats stratégiques<sup>2</sup></b> <p><i>Côte d'Ivoire</i></p> <p><i>DDR-Consolidation de la paix et Cohésion Sociale en Côte d'Ivoire</i></p>
<b>Organisation(s) participante(s)</b> <ul style="list-style-type: none"><li><i>PNUD/ONU CI</i></li></ul>	<b>Partenaires d'exécution</b> <ul style="list-style-type: none"><li>PNRRC/PNSC/CCI/OIC-CI/ANADER/ICA-CI/NASSAIB/CWS/ADR/CKSC/ASA/CALAO ESPOIR/AGEFOP/COCOVIDA/OCPV/SCAM/IFS/AGIR/AGRI-AMENAGISTE/OCAD-CI</li><li>OIM</li></ul>
<b>Coût du Programme/du Projet (en dollars)</b> <p><b>Budget total approuvé, par projet:</b> <b>5.000.000 \$ dont 1 000 000 retourné à PBSO</b> Contribution MPTF/JP</p> <p>Contribution du gouvernement : 0</p> <p>Autres contributions (donateurs) <i>(le cas échéant)</i></p> <p><b>TOTAL: 5.000.000\$</b></p>	<b>Durée du Programme</b> <p>Durée totale (<i>en mois</i>) : 40 mois Date de démarrage : 28 Aout 2008</p> <p>Date de fin prévue à l'origine: 30 Septembre 2009 Date de fin réelle: 31 Décembre 2012</p> <p>Dans le cadre de son (ou de leur) système(s), les institutions d'exécution ont-elles procédé à la clôture opérationnelle du programme? <input checked="" type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non</p> <p>Date de clôture financière prévue : fin décembre 2012</p>

<b>Évaluation du programme /examen/évaluation à mi-parcours</b> <p>Évaluation achevée <input checked="" type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non Date: <i>jour/octobre/2009</i> Rapport d'évaluation - joint <input checked="" type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non Date: <i>jour/novembre/2009</i></p>
---

<b>Rapport soumis par</b> <ul style="list-style-type: none"><li>○ Nom: <b>Ndolamb Ngokwey</b></li><li>○ Titre: <b>Représentant Résident</b></li><li>○ Organisation participante (principale): <b>PNUD</b><ul style="list-style-type: none"><li>○ Adresse e-mail: <b>ndolamb.ngokwey@one.un.org</b></li></ul></li></ul>
--

<sup>1</sup> Le mot « programme » représente globalement l'ensemble des programmes, des programmes conjoints et des projets.

<sup>2</sup> Les « résultats stratégiques », tels qu'ils sont définis dans le Plan directeur du PBF, le Plan des priorités ou le Descriptif de projet.

## RESUME ANALYTIQUE

Devant les difficultés rencontrées par les structures nationales pour prendre en charge la réinsertion des vagues successives de démobilisés à Bouaké et compte tenu des échéances électorales alors fixées en novembre 2008, le programme des 1000 microprojets a été initié afin d'arrêter le cycle de manifestations des démobilisés, devenues fréquentes à Bouaké et d'inciter les protagonistes du conflit à abandonner les armes en leur proposant des activités légales génératrices de revenus.

Les 1000 MP ont vu le jour en août 2008 à Bouaké (Centre de la Côte d'Ivoire et siège de l'ex-rébellion) au moment où le processus de Désarmement, Démobilisation et Réinsertion (DDR) venait d'être relancé (mai 2008) avec un nouveau mode opératoire et avec l'implication des acteurs nationaux issus de l'Accord Politique de Ouagadougou (APO) que sont : le Centre de Commandement Intégré (CCI), le Programme de Réinsertion et de Réhabilitation Communautaire (PNRRC) et le Programme de Service Civique National (PSCN).

Ce programme a fait l'objet d'une convention entre le gouvernement de la République de Côte d'Ivoire et les Nations Unies. Il a été lancé officiellement le 28 août 2008 dans la ville de Bouaké (centre de la Côte d'Ivoire, sous contrôle des Forces nouvelles), en présence des autorités nationales et des partenaires du système des Nations Unies.

Tout en s'inscrivant dans la logique de l'assistance stratégique donnée par le PNUD et l'ONUCI pour la sortie de crise en Côte d'Ivoire, ce projet financé par le Fonds de Consolidation de la Paix (Peacebuilding Fund -PBF) avait pour objectif principal de contribuer à la consolidation de la paix, à la sécurité nationale, à la réconciliation et au développement au moyen du processus de désarmement, de démobilisation et de réintégration à la vie civile des ex combattants

### **I. But**

Les 1000 microprojets pour la réinsertion des ex-combattants, ex-membres des groupes d'auto-défense et jeunes à risque en Côte d'Ivoire est une initiative conjointe de l'ONUCI et du PNUD en appui au processus de réinsertion en Côte d'Ivoire.

L'objectif principal des « 1000 Microprojets » est de contribuer au renforcement de la paix et de la sécurité par la mise à disposition d'options de réinsertion socio-économiques viables aux ex-combattants, ex-membres de milices ou groupes d'auto-défense, jeunes associés aux conflits armés et jeunes à risque. Cette nécessité tenait compte notamment de la résurgence des tensions liées à l'absence d'opportunités de réinsertion pour les ex-combattants et ex-miliciens démobilisés.

De manière spécifique, il s'agissait de :

- Œuvrer à la création de conditions favorables pour une réintégration socio-économique pérenne des ex-combattants et ex-miliciens ;
- Favoriser un engagement moindre des ex-combattants et d'ex-miliciens dans des activités illicites génératrices de revenus ;
- Contribuer à une baisse de l'usage des armes comme source de revenus ;
- Contribuer à la réduction du chômage et de la pauvreté dans les zones ciblées ;
- Contribuer à la réduction des conflits et de la criminalité intercommunautaires dans les zones ciblées;
- Promouvoir au sein des communautés de nouvelles opportunités de réintégration professionnelles ;
- Contribuer à la résurgence d'un nouvel esprit socio-économique et renforcer les capacités et les compétences des bénéficiaires ;
- Œuvrer à l'amélioration des conditions de vie des bénéficiaires et des groupes vulnérables (femmes, enfants affectés par le conflit armé, victimes du VIH/SIDA).

## II. Évaluation des résultats du programme

### i) **Rapport narratif sur les résultats:**

Après la première année de mise en œuvre , les 1000 microprojets ont permis d'atteindre des résultats significatifs en particulier au niveau de l'appui à la réinsertion socioéconomique des ex-combattants, ex-miliciens, jeunes à risque et associés au conflit et au niveau de la réhabilitation communautaire. Les activités du programme, menées conjointement par l'ONUCI et le PNUD avec le financement de PBF ont permis la réalisation de 540 microprojets (MP) dont 531 projets de réinsertion au profit de 2852 bénéficiaires et 9 projets de réhabilitation communautaire touchant 873 bénéficiaires. Ce sont au total 3725 bénéficiaires directs que le programme a ainsi soutenu. Au nombre de ceux-ci figurent 877 femmes et 2843 hommes, soit environ 24% de femmes pour l'ensemble des bénéficiaires du programme y compris les projets communautaires.

Les 2852 bénéficiaires directs des projets de réinsertion sont composés de **1157 ex-combattants (XC)**, **817 ex-membres des Groupes d'Auto-Défense (XGAD)** et **878 Jeunes à Risque (JR)**. Les XC, XGAD et les JR représentent respectivement environ 40%, 29% et 31% de l'ensemble des bénéficiaires directs atteints par les projets de réinsertion.

Parmi les bénéficiaires directs des projets de réinsertion, l'on compte 490 femmes contre 2362 hommes ; soit environ **17% de femmes**.

En ce qui concerne les projets de réhabilitations communautaires, on enregistre 387 femmes contre 486 hommes, soit environ **44% de femmes**.

La répartition des activités par secteur économique se présente comme suit :

- **Secteur primaire** : (24% des MP) : 28 MP agricoles pour 554 bénéficiaires dont 171 membres de la communauté et 152 femmes ; 98 MP d'élevage (de volailles, de porcs, de moutons, de poissons, d'agoutis, d'escargots, etc.) pour 1010 bénéficiaires dont 104 femmes ; 2 microprojets de pêche pour 43 bénéficiaires ;
- **Secteur secondaire** : (11% des MP) : 59 MP industriels ou artisanaux (fabrication d'attiéké, de savons kabakourou, bijouterie, tisserands, pêche artisanale, etc.) pour 143 bénéficiaires dont 31 femmes ;
- **Secteur tertiaire** : (64% des MP) : 128 MP de commerce pour 566 bénéficiaires dont 121 femmes ; 215 MP de service (plomberie, couture, électronique, électricité, mécanique auto, cabine téléphonique, station de lavage-auto, etc.) pour 601 bénéficiaires dont 126 femmes ;
- **Domaine multisectoriel** : (1% des MP) appelé multisectoriel concerne 6 MP relatifs à la fois à plus d'un secteur. Ces MP concernent 149 bénéficiaires dont 74 femmes ;
- **Appui communautaire** : (1% des MP) concerne 4 MP de réhabilitation d'infrastructures sociales pour 659 bénéficiaires dont 269 femmes.

Il faut noter que les différents projets ont été répartis sur toute l'étendue du territoire afin d'assurer une certaine équité. La répartition a été faite comme suit :

- **Nord et Nord-Ouest** : Korhogo (13 MP pour 58 bénéficiaires), Odienné (1 MP pour 8 bénéficiaires), Ferkessédougou (2 MP pour 5 bénéficiaires), Séguéla (98 MP pour 866 bénéficiaires) et Kani (16 MP pour 98 bénéficiaires) ;
- **Ouest** : Guiglo (2 MP pour 50 bénéficiaires), Duékoué (5 MP pour 125 bénéficiaires) Bloléquin (4 MP pour 93 bénéficiaires), Toulépleu (4 MP pour 70 bénéficiaires), Man (3 MP pour 14 bénéficiaires), Danané (1 MP pour 12 bénéficiaires) Bangolo (3 MP pour 75 bénéficiaires), Zagné (3 MP pour 65 bénéficiaires), Vavoua (9 MP pour 48 bénéficiaires) ; Zouan Hounien (1 MP pour 7 bénéficiaires) et Lakota (2 MP pour 112 bénéficiaires) ;
- **Est** : Bondoukou (4 MP pour 47 bénéficiaires) ;
- **Centre et Centre-Ouest** : Yamoussoukro (7 MP pour 53 bénéficiaires), Bouaké (272 MP pour 794 bénéficiaires), Brobo (10 MP pour 100 bénéficiaires), Daloa (19 MP pour 232 bénéficiaires) ; Gagnoa (2 MP pour 58 bénéficiaires) et Issia (20 MP pour 320 bénéficiaires) ;
- **Sud et Sud-Ouest** : Abidjan (10 MP pour 50 bénéficiaires), San Pedro (18 MP pour 217 bénéficiaires) et Tabou (11 MP pour 148 bénéficiaires)

## Évaluation qualitative:

Le programme 1000 Micro Projet (1000MP) a réalisé un important travail au niveau de la réinsertion des cibles directes et des communautés locales d'accueil avec des impacts transversaux sur la cohésion sociale, la sécurité, le développement local et la santé.

En effet, il convient de relever que les différentes vérifications de niveau de santé préalablement aux activités de réinsertion ont permis le dépistage de plusieurs maladies et ont favorisé la prise de mesures curatives ou préventives selon le cas soit pour soulager les affectés, soit pour éviter la propagation de maladies tels que le SIDA.

En ce qui concerne la réinsertion économique des ex-combattants, ex-miliciens, jeunes à risque et associés au conflit, notons que l'appui à la mise en place d'Activités Génératrices de Revenus(AGR), individuelles ou collectives a été un levier dans l'occupation de cette cible et dans la stabilisation d'une situation de tensions, suscitées par l'impatience des démobilisés en attente de réinsertion ; stabilisation nécessaire à la conduite des autres composantes du processus de paix (enrôlement, identification, organisation des élections, etc.). Ces projets pour la plupart rentables et durables ont aussi fortement contribué à restaurer l'estime et la dignité que les cibles avaient d'elles-mêmes et à réduire la pauvreté par la revitalisation des économies locales.

Au niveau social, les mesures prises en vue de la participation des ex combattants à des évènements communautaires de nature traditionnelle ou sociale ont permis la diversification de leur tissu relationnel au-delà du cercle militaire et une rupture définitive avec les habitudes de guerre garantissant ainsi une réintégration sincère et durable. De même, les actions de sensibilisation initiées par le programme ont permis de convaincre les communautés sur la nécessité d'avoir une réinsertion sociale réussie pour une vie communautaire plus harmonieuse et cohésive. Elles ont donc permis de rétablir les liens sociaux que la situation de crise avait rompus et déséquilibrés. Elles ont dans le même temps permis d'éduquer les populations à la paix, à la culture civique et à la prise en compte du genre. Par ailleurs, les microprojets en groupe ont permis de rétablir le dialogue et les interdépendances entre des personnes ou des groupes dont les rapports étaient rompus mais qui dans le cadre des projets ont du s'associer pour développer des synergies utiles pour la réussite des activités.

Les réhabilitations d'infrastructures au profit des communautés d'accueil ont permis de combler les déficits d'investissement public et de renforcer les capacités d'accueil des communautés afin que celles-ci puissent supporter la pression démographique que les activités de réintégration pourraient créer sur des infrastructures déjà insuffisantes. La participation à différents niveaux des XC dans ces activités de réhabilitations a permis de contenter les populations qui ont vu en cela un geste de réparation, ce qui a facilité la restauration de la confiance et leur réinsertion.

En outre, il faut souligner le fait que la dualité Activités économiques-Activités de réhabilitation a permis de prendre en compte tous les intérêts tant individuels que communautaires et de ne pas créer de frustrations qui auraient pu influencer négativement sur la restauration de la cohésion sociale.

Cette approche du « Tous gagnants » a permis la restauration de la confiance entre les ex-combattants et communautés et a été catalytique pour la confiance des XC au processus de

désarmement et de démobilisation et partant de cela, pour la mobilisation de ressources supplémentaires dans le cadre du DDR.

Enfin, ce programme, par un partenariat stratégique et opérationnel avec 22 structures nationales a permis de renforcer les capacités à la base et de garantir une appropriation nationale et une durabilité des projets grâce à la maîtrise de terrain dont jouissaient les différents partenaires techniques. Ainsi, Les 3725 bénéficiaires ont été encadrés sur le terrain par :

- Opportunities Industrialisation Center/ Section Côte d'Ivoire (OIC-CI) à Bouaké ;
- Le Programme National de Réinsertion et de Réhabilitation Communautaire (PNRRC) ;
- L'Institut des Actions Culturelles de Côte d'Ivoire (ICA-CI) ;
- Cabinet NASSAIB à Bouaké ;
- La Coopérative Worodougouka de Séguéla (CWS) à Séguéla ;
- L'Association pour le Développement et la Renaissance (ADR) à Guiglo ;
- Cabinet KS Consultant à San Pedro ;
- Afrique Secours et Assistance (ASA) à Tabou ;
- L'ONG CALAO ESPOIR à Tabou ;
- L'Agence Nationale de la Formation Professionnelle (AGEFOP) à Abidjan ;
- La Coopérative de Vivriers de Daloa (COCOVIDA) à Daloa ;
- L'Office de Commercialisation des Produits Vivriers (OCPV) à Daloa ;
- ANADER (Agence Nationale d'Appui au Développement Rural)- Zone de Daloa ;
- ANADER Issia ;
- ANADER Bouaké ;
- ANADER Lakota ;
- ANADER Bondoukou ;
- La Société de Commerce en Agriculture et Marchandises diverses (SCAM) à Danané ;
- L'ONG International Friendship Services (IFS) à Man ;
- L'ONG AGIR à Ferkessédougou ;
- AGRI-AMENAGISTE à Korhogo et
- L'Organisation Communautaire pour l'Appui au Développement en Côte d'Ivoire (OCAD-CI) à Odienné.

ii) Évaluation de la performance à partir d'indicateurs:

	<b>Indicateurs <u>atteints</u> (Cumule sur la période de financement)</b>	<b>Raisons d'éventuel(s) écart(s)</b>	<b>Source de vérification</b>
<p><b>Effets réalisés 1<sup>4</sup></b>  <b>Indicateur:</b>  <b>Indicateur de référence:</b>  <b>Indicateur cible:</b>                      Le renforcement de la paix et de la sécurité en Côte d'Ivoire à travers des opportunités de réinsertion socioéconomique proposées aux ex-combattants, aux ex-miliciens, et aux jeunes à risque et associés au conflit</p>	<p>Le projet a contribué à faire baisser la tension et l'impatience qui gagnait les rangs des ex-combattants</p>	<p>Les ressources ne permettaient de prendre en charge que 4000 Xc sur 70 000 cibles attendues. Il était envisagé environ 1000 USD par XC.</p>	<p>Rapport du PSCN PNUD ONUCI et du gouvernement à travers le PSC</p>
<p><b>Résultats / Produit 1</b>                      Retour des ex combattants dans les zones de leur choix et bénéficient de moyens de subsistances immédiats</p> <p><b>Indicateur 2 : Nombre d'ex combattants installés dans leur communauté d'origine ou dans celle de leur choix</b>  <b>Indicateur de référence:</b> 32 777 XC FAFN et 38 165 XGAD  <b>Indicateur cible:</b> 5000 XC dont 4000 pour la phase 1 et 1000 pour la phase 2</p>	<p>2852 bénéficiaires directs soit <b>1157 ex-combattants (XC), 817 ex-membres des Groupes d'Auto-Défense (XGAD) et 878 Jeunes à Risque (JR).</b></p>	<p>L'écart porte sur 1148 XC non réinsérés                      Dans la formulation il s'agissait d'octroyer 1000 USD/ 1 XC soit 4000 XC pour 4 000 000 USD. Cependant les frais, de conception des outils et mécanismes (ateliers de lancement, revues à mi-parcours, ...) de gestion, de contractualisation avec des partenaires de mise en œuvre et les délais de suivi qui ont dû être prolongé de 6 mois contre 3 mois ont engendrés des coûts supplémentaires réduisant ainsi le nombre bénéficiaires</p>	<p>Rapports PNRRC/PSCN/PNUD/ ONUCI</p> <p>Rapports d'activité des Partenaires de mise en œuvre</p>
<p><b>Résultats / Produit 2</b>                      Les ex-combattants sont accueillis dans leur communauté et contribuent au développement de la localité</p> <p><b>Indicateur 3 : Nombre d'ex combattants réintégrés qui participent à des événements communautaires de nature sociale ou traditionnelle.</b>  <b>Indicateur de référence:</b> 32 777 XC FAFN et 38 165 XGAD  <b>Indicateur cible:</b> 5000 XC dont 4000 pour la phase 1 et 1000 pour la phase 2</p>	<p>2852 bénéficiaires directs soit <b>1157 ex-combattants (XC), 817 ex-membres des Groupes d'Auto-Défense (XGAD) et 878 Jeunes à Risque (JR)</b></p>	<p>Idem</p>	<p>Rapports PNRRC/PSCN/PNUD/ ONUCI</p> <p>Rapports d'activité des Partenaires de mise en œuvre</p>

<p><b>Résultats / Produit 3</b>  <b>Les communautés d'accueil bénéficient d'activités de réhabilitation communautaire</b></p> <p><b>Indicateur 3 : Nombre de projets réalisés au profit des communautés.</b>  <b>Indicateur de référence:</b>  <b>Indicateur cible:</b> au moins 10% des projets</p>	<p>9 projets de réhabilitation communautaire touchant 873 bénéficiaires</p>	<p>La priorité a consisté à privilégier les XC dans une première phase afin de les rassurer et réduire les mouvements de sauts d'humeur enregistrés dans les rangs</p>	<p>Rapports PNRRC/PSCN/PNUD/ONU CI</p> <p>Rapports d'activité des Partenaires de mise en œuvre</p>
<p><b>Résultats / Produit 4</b>  <b>Les activités intègrent la dimension genre</b></p> <p><b>Indicateur 4 : Nombre d'ex combattantes et femmes associées bénéficiant d'opportunités de formations de base et de réintégration économique</b>  <b>Indicateur de référence:</b> 1476 XC et 8235 XGAD  <b>Indicateur cible:</b> 30% des femmes</p>	<p>490 femmes contre 2362 hommes ; soit environ 17% de femmes bénéficiaires directes.</p> <p>387 femmes contre 486 hommes, soit environ 44% de femmes en ce qui concerne les projets de réhabilitation communautaires, enregistré</p>	<p>RAS</p>	<p>Rapports PSCN/PNUD/ONU CI</p> <p>Rapports d'activité des Partenaires de mise en œuvre</p>



### iii) **Évaluation, meilleures pratiques et enseignements tirés**

#### **Evaluation**

En dehors du mécanisme continu de suivi-évaluation conjoint (PNUD-ONUCI), le programme a fait l'objet d'une double démarche d'évaluation, à savoir :

- **Une revue interne** par le biais d'une mission conjointe du siège. A cet effet, une mission conjointe regroupant des représentants du Département des Opérations de Maintien de la Paix (DPKO), du Bureau de la Prévention des Crises et du Relèvement (BCPR) du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), et du Bureau d'Appui à la Consolidation de la Paix (PBSO) se sont rendus en Côte d'Ivoire du 31 août au 5 septembre 2009 dans le but de procéder à une revue du plan prioritaire de la Côte d'Ivoire, en général, et des 1000 microprojets, en particulier. Le but de cette mission a été d'apprécier les mécanismes de mise en œuvre des 1000 microprojets d'une part et de revoir l'assise stratégique de cette initiative dans une logique de transition de l'humanitaire vers le relèvement.
  
- **Une évaluation externe** au Système des Nations pilotée par un Cabinet norvégien « *Senter for interkulturell kommunikasjon* » (SIK) composé de consultants indépendants qui se sont rendus pendant plus de deux semaines en Côte d'Ivoire en Octobre 2009. La méthodologie adoptée par les experts indépendants était axée sur une approche qualitative (analyse des documents, observations, conversations informelles, interviews en groupes, interviews individuelles semi structurées, ateliers de discussion etc.). Au total 49 microprojets ont été visités et plus de 150 bénéficiaires des « 1000 MP » ont été interviewés. Par ailleurs, l'équipe d'évaluation a eu des conversations informelles et interviews semi-structurées avec le personnel du PNUD et de l'ONUCI, du PNRRC, du PSCN, de la Cellule microprojets de la Présidence, des leaders des FAFN, des autorités locales et structures de mise en œuvre. Des entretiens ont également eu lieu avec des représentants de la Banque Mondiale, de l'Union Européenne, de la GTZ, de l'OIM, de l'Ambassade Royale de la Norvège, de la Coopération Française et des forces Françaises Licorne. Cette étude a conclu que l'initiative des 1000 microprojets a été un succès et a répondu largement aux attentes et objectifs fixés et elle a également formulé des recommandations en terme d'approche par rapport à la problématique de stabilisation pré et postélectorale, en terme de procédure par rapport au cycle de gestion d'un projet, etc. Ainsi, l'évaluation externe a souligné la nécessité d'harmoniser les approches de tous les

intervenants dans le domaine de la réinsertion afin de porter cette initiative des 1000 microprojets à une échelle plus grande en ciblant les initiatives de réinsertion et de réhabilitation communautaire ; de revoir à la hausse les frais de gestion des partenaires de mise en œuvre en les faisant passer de 10 à 15% du montant global de chaque convention signée pour permettre aux structures locales d'exécution de mieux faire face à leurs charges, particulièrement en ce qui concerne les aspects de suivi et de monitoring des activités ; de revoir les modalités de décaissement des différentes tranches en les adaptant à la nature des microprojets et au caractère urgent de mise en œuvre. Les tranches de paiement sont donc passées de la formule 50% - 40% et 10% à la formule 80% et 20% pour mieux répondre aux besoins des activités qui nécessitent un important investissement au démarrage (achats d'intrants, outils, etc.).

Il ressort de ces différentes évaluations cinq (5) points clés :

1. Les 1000 microprojets ont démontré leur *pertinence* en comblant un vide lié au retard dans le démarrage effectif des projets de réinsertion financés par le budget national ou certains bailleurs de fonds internationaux.
2. Les 1000 microprojets ont démontré leur *utilité* comme plateforme de services dans le but d'assurer une sécurisation d'un processus électoral avant, pendant et après le scrutin présidentiel.
3. Les 1000 microprojets sont *complémentaires* par rapport aux initiatives d'autres bailleurs de fonds comme la Banque Mondiale et la Délégation de la Commission Européenne qui font de la réinsertion indirecte des jeunes à risque au moyen de formations dans des centres de formation professionnelles à cycle court.
4. Cependant, il reste que cette initiative, bien que pertinente, risquerait d'entraîner une plus grande pression sur les Nations Unies qui ne pourraient pas faire face à elles seules à la demande grandissante des microprojets par rapport au financement disponible.
5. Il faut donc que le PNUD, l'ONUCI et la partie nationale multiplient les concertations avec les autres bailleurs de fonds/programme pour une mobilisation rapide de ressources supplémentaires pour la réinsertion d'un plus grand nombre d'ex-combattants et miliciens en Côte d'Ivoire.

## Leçons apprises/Bonnes pratiques

### ❖ *Au niveau de l'organisation et de la coordination*

- L'approche participative adoptée par les « 1000 microprojets » a permis de favoriser l'appropriation du programme à différents niveaux (national et local), ce qui est un facteur important de réussite.
- Le fait d'associer aux rencontres du comité de pilotage les différents ministères techniques liés aux activités de réinsertion a permis de mieux baliser et d'orienter efficacement les différentes initiatives mais aussi de garantir la conformité des actions menées aux politiques ministérielles pour une durabilité des projets.
- Les Comités Locaux de Projet (CLP) mis en place et présidés par les Préfets des régions concernés par les projets et composés de toutes les parties prenantes (PNRRC, PSCN, Mairies, chefs traditionnels, PNUD, ONUCI-DDR, représentants des FN et GAD se sont avérés un important moyen d'implication et de transparence pour la bonne exécution des projets ; ce qui a renforcé la crédibilité des actions menées et rassurer les communautés.
- La promotion du dialogue entre tous les partenaires financiers ou techniques, nationaux comme internationaux dès l'entame de la mise en œuvre du projet a fortement favorisé la coordination et permis une cohésion des actions. En effet, dès le lancement du programme, un atelier technique sur les défis de la réinsertion en Côte d'Ivoire a été initié. Cet atelier qui a eu lieu à Yamoussoukro a vu la présence de plusieurs techniciens et experts autant dans le domaine de la réinsertion que dans les questions de relèvement et de développement local. Les discussions ont permis d'orienter significativement les parties prenantes vers des domaines d'activité exploitables à court, moyen et long termes. Certains partenaires qui avaient déjà eu une expérience dans l'exécution de microprojets orientés vers des bénéficiaires types, comme la GTZ, ont eu l'occasion de partager les leçons apprises afin que la stratégie des 1000 microprojets soit mieux cadrée.
- De même, une stratégie de "concertation rétrospective" a été mise en place afin de corriger, d'adapter et de réorganiser l'approche du programme. C'est dans ce but qu'un séminaire à mi-parcours a été initié à Bouaké en mars 2009. Cette rencontre a été l'occasion de faire le point sur l'exécution du Programme, d'appréhender les difficultés/ contraintes rencontrées et d'apporter des mesures correctives

communes en vue d'améliorer la performance sur la période restante. Le Séminaire avait rassemblé 140 personnes et enregistré la participation active de toutes les parties prenantes au programme (Staff PNUD et ONUCI-DDR ; partenaires nationaux du PNRRC, du PSCN, du CCI et de la Cellule Microprojets de la Présidence; les représentants des FAFN/BGD; les représentants des structures de mise en œuvre, des autorités locales, des Agences du Système des Nations Unies et des bénéficiaires). Au-delà des échanges, ce second cadre de concertation a permis le renforcement de capacités par l'échange d'informations sur les activités de réinsertion au niveau national. Certains bailleurs de Fonds comme l'Union Européenne, la Banque Mondiale ont pu apprécier le chemin parcouru par le Projet et ont profité pour mieux s'informer sur les synergies d'actions autour des résultats recherchés. D'autres structures nationales comme le Fonds de Développement de la Formation Professionnelle (FDFP) ont manifesté leur intérêt à soutenir l'initiative autour d'une future plateforme de service dont la mise en place est envisagée.

Les recommandations du séminaire ont permis au PNUD d'adapter certaines procédures aux réalités du terrain et d'assouplir certains mécanismes. On notera qu'il a fallu (i) augmenter les frais d'exécution des structures de mise en œuvre passant de 10% à 15%; (ii) revoir les tranches de décaissement afin d'accélérer l'exécution de certains projets sujets à des facteurs naturels, climatiques etc. (iii) allonger le suivi ex-post des microprojets sur une période minimale de 3 mois après la fin d'exécution des activités en vue d'améliorer les chances de pérennisation. On notera que ces recommandations ont démontré leur efficacité dans la mesure où elles ont permis d'augmenter la flexibilité du programme en donnant une marge de manœuvre plus importante aux structures locales d'exécution qui n'avaient pas toujours les moyens de préfinancement. Les risques étaient minimisés par l'accentuation du suivi des collègues du PNUD et de l'ONUCI-DDR sur le terrain.

❖ *Au niveau de la mise en œuvre du programme et de l'approche*

- La flexibilité du programme et sa capacité à s'adapter tout au long de sa mise en œuvre a permis de fournir des réponses appropriées et promptes à des problèmes spécifiques rencontrés ;

- Allier formation et assistance financière a permis d’apporter une réponse aux inquiétudes des bénéficiaires qui sont motivés par le gain immédiat de ressources financières.
- Travailler en groupe a favorisé le partage d’opinions et de valeurs ainsi que la considération de l’intérêt des autres membres du groupe ;
- La période de suivi des microprojets, prévue contractuellement pour trois (3) mois a été prolongée afin de maximiser les chances de réussite.
- Une formation adaptée aux besoins des bénéficiaires a permis d’intéresser d’avantage les bénéficiaires et de transcender plusieurs questions transversales. En effet, une des stratégies de mise en œuvre du Projet a été d’opérationnaliser les formations nécessaires pour la bonne continuité des activités des bénéficiaires. Les formations dispensées étaient donc organisées en fonction des connaissances de chaque bénéficiaire et des spécificités de l’activité du projet. Tout au long de la mise en œuvre des activités, les bénéficiaires étaient encadrés, orientés et conseillés par des techniciens. En plus de leurs expertises, les techniciens avaient une bonne connaissance des réalités nationales et une faculté de dispenser les cours en langue locale ce qui a permis une appropriation plus aisée des apprentissages.

En outre, au-delà des formations aux différents métiers, des formations complémentaires en éducation civique et morale ainsi qu’en comptabilité simplifiée ont respectivement contribué à éduquer les bénéficiaires à la paix et à la gestion quotidienne et responsable des activités.

#### **iv) Histoire d’une réussite précise**

##### **Dynamique de conflits adressés:**

Devant les difficultés rencontrées par les structures nationales pour prendre en charge la réinsertion des ex-combattants et ex-miliciens et compte tenu des échéances électorales alors fixées en novembre 2008, il s’agissait d’inciter les protagonistes du conflit à abandonner les armes en leur proposant des activités légales génératrices de revenus. Dans le même temps, il s’agissait aussi de réduire les tensions communautaires que la paupérisation et les exactions de ces démobilisés exacerbaient.

##### **Interventions du projet :**

Ce projet s’est proposée d’intervenir dans toutes les zones du pays (Nord, Sud, Centre, Ouest) tant sur le capital humain à travers les différentes formations civiques et professionnelles que sur le capital social par la redynamisation des économies locales et la réhabilitation du tissu social.

Plusieurs mois écoulés entre première et deuxième phase du Programme. Cela a forcément eu des conséquences néfastes sur la préservation des acquis du Programme. Certains projets nécessitant un renforcement ont connu une dégradation partielle de leurs infrastructures ;

Insuffisante coordination des activités de réinsertion au niveau national ayant une incidence sur la mise en œuvre des activités sur le terrain (difficulté d'obtenir des listes de bénéficiaires ; risques de duplication ; diversité de packages de réinsertion) ;

## **Résultat:**

### **– Le développement du marché local de proximité**

Dans la mise en œuvre des microprojets et après consultation à différents niveaux, le programme a favorisé les achats sur les marchés locaux. Cette stratégie a permis d'une part, d'impliquer les bénéficiaires dans les achats liés à leurs projets et d'autre part, d'influencer le relèvement économique à la base.

De surcroît, les bénéficiaires développaient des partenariats commerciaux réguliers et participaient activement aux négociations des achats. Cela a permis à plusieurs groupes de bénéficiaires de fidéliser les relations commerciales avec des fournisseurs locaux et de maintenir/développer leurs activités à moyen terme.

### **– La restauration de la sécurisation communautaire et de la cohésion sociale par la réinsertion socioéconomique des XC et personnes assimilées**

L'initiative 1000 MP a réellement jugulé les menaces de soulèvement et la réduction à néant de toutes les initiatives ayant abouti à la signature des accords de paix. Ces projets ont réellement pu porter des fruits perceptibles tant au niveau économique que sécuritaire notamment grâce à une appropriation locale forte.

Le partage des expériences, l'écoute et l'implication des autorités locales ont permis au programme d'accentuer son approche d'intégration et d'apporter quelques réponses en lien avec la question des communautés d'accueil et/ou d'origine. En effet, les bénéficiaires des projets ont souvent été amenés, voire incités à rejoindre leurs communautés d'origine afin de maximiser les chances de leur réinsertion.

L'implication des autorités locales dans les comités locaux de projet a généralement été une sorte de levier qui a favorisé l'intégration des bénéficiaires dans leurs communautés d'accueil par la négociation des terres et site pour mener les activités.

Le retour à la communauté d'origine n'a pas toujours été facile en raison de l'hésitation des bénéficiaires, mais fort heureusement le programme n'a enregistré aucun cas de représailles à l'encontre des bénéficiaires réinstallés dans leurs communautés d'origine. Pour le programme, le climat dans lequel les bénéficiaires devaient être réinsérés était essentiel pour la pérennité des activités. Par ailleurs, il était essentiel de veiller à ce que les 1000 microprojets ne soient pas perçus comme une prime à ceux qui ont pris les armes, mais plutôt un programme qui prenait également en compte, les besoins des communautés.

Aussi le programme a-t-il intégré la réalisation d'appui communautaire d'accompagnement dans les zones où étaient initiés des projets de réinsertion. Une partie de ces projets a été directement financée grâce à des fonds additionnels du PNUD. Ces projets ont permis de relativiser la stigmatisation de l'appui octroyé aux ex-combattants, ex-membres des Groupes d'Auto Défense et jeunes à risque.

## **Enseignements tirés:**

- Face à un DDR qui bute sur les questions de désarmement, privilégier la réinsertion constitue un moyen pour avancer dans le processus, réduire les tensions et déboucher

sur le désarmement attendu si les ex-combattants réinsérés délaissent leurs armes au profit d'une activité légale génératrice de revenus ;

- Avoir choisi des ONGs locales comme partenaires de mise en œuvre des projets de réinsertion a contribué à renforcer leurs capacités de ces structures ;
- Le nombre de bénéficiaires par projet doit être limité afin de faciliter la cohésion et la stabilité des groupes et surtout d'augmenter le revenu par individu procuré par la redistribution des bénéfices réalisés dans le cadre d'AGR ;
- Le choix des bénéficiaires pour une AGR et les sites proposés par ces derniers doivent faire l'objet d'une attention particulière, puisqu'ils peuvent compromettre le succès d'un projet. Aussi, des entretiens d'orientation ainsi qu'une sensibilisation accrue sur le contenu des différentes possibilités de réinsertion doivent préliminer au choix d'une AGR par les bénéficiaires. Au regard des problèmes rencontrés pour trouver des sites où installer les activités des bénéficiaires, il est opportun à cet effet d'avoir un soutien effectif institutionnel de la part des autorités locales et structures nationales en charge de la réinsertion ;
- L'implication des autorités locales dans les projets de réinsertion est un facteur important de réussite. Aussi, convient-il de leur donner les moyens de mener des activités de suivi auprès des bénéficiaires et des structures de mise en œuvre ;
- Une meilleure coordination des acteurs intervenant dans le domaine de la réinsertion est nécessaire pour parvenir à de meilleurs résultats ;
- Les projets de réhabilitation communautaire couplés aux projets de réinsertion favorisent la cohésion sociale en évitant que les ex-combattants soient considérés comme un groupe privilégié ;
- L'appropriation locale est un facteur important de succès. L'avantage d'une approche participative comme celle qui est pratiquée dans les « 1,000 microprojets » est une appropriation accrue du projet par les parties prenantes ;
- Les bénéficiaires exerçant dans un domaine d'activités où ils ont acquis une expérience préalable est à encourager car les chances de succès de telles activités sont plus grandes ;
- Puisque la motivation initiale des bénéficiaires potentiels est d'avoir rapidement des revenus plutôt que des séances de formation, il est essentiel de leur fournir une source immédiate de rémunération. Il est donc possible que l'apprentissage dans le cadre d'une activité rémunérée soit une meilleure approche qu'une formation préalable à l'exercice d'un métier ;
- La conduite conjointe du programme par deux Agences du Système des Nations Unies, notamment le PNUD et l'ONUCI a contribué à l'atteinte de résultats significatifs en une période relativement courte grâce à la conjugaison des avantages comparatifs ;
- Les « 1 000 Microprojets » nécessitent un appui à la mise en œuvre et un suivi /encadrement qui durent plus de trois mois.