

EVALUATION A TEMPS REEL DU PROJET PILOTE DE DEVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE MIS EN OEUVRE EN COTE D'IVOIRE PAR CARE

Rapport de Mission, avril 2004

1. INTRODUCTION

Dans le cadre de la mise en oeuvre du Projet Pilote de Développement Communautaire en Côte d'Ivoire, CARE et la Banque Mondiale ont procédé à une « évaluation à temps réel » du dit projet. Pour assurer l'objectivité du processus d'évaluation, aucun des membres de l'équipe d'évaluation n'était impliqué dans la gestion quotidienne des activités du projet. Ainsi cette équipe était composée comme suit : (1) Ana Paula Fialho Lopes, représentant la Banque Mondiale ; (2) Jock M. Baker, représentant CARE International (CI) et (3) Yacouba Konate, consultant indépendant.

Le présent rapport qui rend compte des résultats des travaux d'évaluation de l'équipe qui se sont déroulés à Abidjan et à Bouaké et villages environnants (Manikro, Brobo, Bamoro, Diabo) du 10 au 20 mars 2004, est organisé comme suit :

Chapitre I porte sur l'introduction

Chapitre II est consacré à l'historique et au contexte du projet ;

Chapitre III relate les objectifs de l'évaluation et méthodologie utilisée par les évaluateurs

Chapitre IV expose les principaux résultats de l'évaluation

Chapitre V porte sur les recommandations

Annexes - la liste des personnes interviewées et les termes de référence de la ETR

L'équipe d'évaluation remercie tous ceux qui de près ou de loin ont permis la bonne réalisation de cette étude. Qu'ils trouvent tous l'expression de notre reconnaissance !

2. HISTORIQUE ET CONTEXTE DU PROJET

A la suite de quelques années d'instabilité politique, la Côte d'Ivoire a sombré dans une guerre civile occasionnée par la révolte d'une partie de l'armée en septembre 2002. Le conflit était de courte durée et d'intensité relativement basse, néanmoins il a réussi à diviser le pays en deux (approximativement sur une base ethnique et religieuse), a désorganisé l'économie et entraîné le déplacement d'une partie importante de la population des régions centre et nord du pays. Une force de maintien de la paix dirigée par les Français et comprenant les forces de la CDEAO et des observateurs des Nations Unies, a institué une zone tampon entre les belligérants. Au même moment des initiatives de paix entreprises ont abouti aux Accords de Linas-Marcoussis qui furent signés par tous les partis engagés en janvier 2003.

Il existe toujours un climat d'insécurité persistante et les services sociaux de base ont à peu près cessé d'exister dans les zones non contrôlées par le gouvernement. Les populations déplacées par la guerre à l'intérieur du pays sont difficiles à estimer correctement. Les agences humanitaires ont fait leurs estimations des personnes déplacées à l'intérieur du pays entre 800.000 et 1.000.000 (OCHA) au moment le plus aiguë de la crise. Aujourd'hui il semble exister un retour des populations vers les régions centre et nord tandis que dans les endroits où les tensions persistent comme à l'ouest les déplacements des populations continuent

Suite à la signature des Accords de Linas-Marcoussis, le gouvernement ivoirien a sollicité l'assistance de la Banque Mondiale pour concevoir et financer un programme de Démobilisation, Réinsertion et Réintégration (DRR) et Réhabilitation, Reconstruction, Réinstallation (RRR).¹ Le gouvernement de la Côte d'Ivoire et la Banque Mondiale partagent la vision que les fonds du volet RRR doivent financer des activités de développement communautaire et qu'ils doivent bénéficier les communautés les plus affectées par le conflit à savoir les populations déplacées et les réfugiés, les communautés d'accueil ainsi que celles de retour.

Etant donné l'expérience limitée de la Banque Mondiale et du Gouvernement de CI dans le développement communautaire dans le pays, la Banque Mondiale a financé la mise en exécution d'un Projet Pilote de Développement Communautaire par CARE portant sur la Réconciliation, Réhabilitation et la Reconstruction dans la région de Bouaké (Vallée du Bandama). La ville de Bouaké sert de Capitale pour les Forces Nouvelles (FN) depuis le début des hostilités. Du fait que la ville et les villages environnants sont peuplés de communautés multiethniques et multiconfessionnels et ont été le plus durement affectés par le conflit, cette zone a semblé la plus appropriée pour servir de zone pilote pour les projets similaires. Ce sont les activités menées par ce Projet Pilote qui constituent l'objet de la présente évaluation à temps réel.

La mise en œuvre du Projet Pilote est assurée par CARE à travers son bureau installé à Bouaké. Avant ce projet CARE a mené des activités d'identification des zones vulnérables et de distribution d'aide alimentaires du Programme Alimentaire Mondial (PAM), ainsi que des activités d'assainissement dans la ville de Bouaké.

3. LES OBJECTIFS DE L'EVALUATION A TEMPS REEL (ETR) ET SA METHODOLOGIE

L'objectif premier de cette évaluation à temps réel est d'entreprendre une évaluation rapide pendant la mise en œuvre des activités du projet, plus précisément de l'évolution des activités, des mécanismes de mise en œuvre ainsi que les résultats pour voir : si nous sommes entrain de prendre des décisions appropriées, si non, que devront nous faire alors ? Si oui, jusqu'ou sommes-nous entrain de bien faire, et que peut-on apprendre pour mieux le faire?

La présente évaluation va examiner à la fois les besoins pour que les objectifs soient atteints aussi bien que les différentes options pour la mise en œuvre du projet pilote d'une part, ainsi que les apports potentiels à l'élaboration du grand projet RRR d'autre part. Pour ce faire, l'évaluation s'articulera autour de trois aspects principaux à savoir (1) les sous-projets communautaires ; (2) les études et (3) les aspects institutionnels et de coordination liés à la mise en œuvre du projet.

L'équipe d'évaluation a utilisé une combinaison de méthodes principalement qualitatives et d'essence participative pour collecter les données essentielles à son analyse dont :

- l'étude de la documentation écrite mise à sa disposition par les différents acteurs
- des interviews avec des personnes ressources
- discussions de focus groupes dans les localités où des projets sont mis en œuvre (sous-projets financés et sous-projets non-financés)
- des assemblées avec les groupes ethniques et/ou confessionnels ainsi que les chefferies traditionnelles
- l'observation directe sur le terrain

¹ Le DDR (Désarmement, Démobilisation et Réinsertion) des ex-combattants est le programme global du Gouvernement. Le DRR (Démobilisation, Réinsertion et Réintégration) des ex-combattants est le programme financé par la Banque Mondiale.

- quelques données quantitatives venant de sources secondaires

La phase terrain de l'évaluation s'est déroulée du 10 au 20 mars 2004 essentiellement à Bouaké et ses zones alentour où sont mis en œuvre la majorité des projets.

4. PRINCIPAUX RESULTATS DE LA ETR

Le projet qui fait l'objet de cette ETR a en effet entamé la plupart des activités prévues en ce qui concerne l'identification et le financement des sous-projets financés aussi bien que la création des institutions nécessaires pour achever ses objectifs. De ce fait, les recommandations qui émergent de cette ETR portent surtout sur le projet à venir. Cependant, tout au long du texte il sera indiqué quand les recommandations faites pourraient être mises en place immédiatement dans le cadre de ce projet pilote.

4.1. Sur les objectifs du projet

L'objectif principal du projet pilote est de permettre à des groupes affectés par la crise de reprendre leurs activités économiques et sociales sur la base d'une approche de développement communautaire et de rétablir un certain niveau de confiance (rétablir le capital sociale ou réconciliation) entre les communautés.² Au début du projet il s'est avéré qu'il serait difficile de financer des activités portant seulement sur la réconciliation. Un choix a été alors fait d'envisager la réconciliation comme l'un des critères pour la sélection des sous-projets communautaires. Les sous-projets communautaires financent une grande variété d'activités souvent bénéficiant les individus proposant le projet plutôt que l'ensemble de leur communauté. Ceci semble être le résultat du manque de précision sur les objectifs (et l'approche) du projet, c'est-à-dire, veut-on appuyer des activités génératrices de revenu bénéficiant des individus appartenant à ces groupes, ou veut-on appuyer des initiatives bénéficiant toute la communauté ?

L'autre objectif important du projet qui est la réconciliation est né du constat des tensions apparues entre les populations autochtones et allogènes lors des événements de septembre 2002 et des discours fondés sur des questions ethniques adoptés par certains leaders politiques ivoiriens. Dès lors, il y a eu une accalmie des rapports entre communautés dans les régions centre et nord du pays. Au contraire, les discours basés sur des spécificités ethniques continuent à être prononcés par des leaders politiques. Toutefois le projet ne semble pas avoir profité d'un cadre logique clair des résultats espérés (qui veut-on réconcilier ? Veut-on revenir à la situation précédant septembre 2002 ? ou veut-on entamer un processus de changement social plus important ?) ni des moyens utilisés pour les atteindre et les mesurer. Ce sont en effet des caractéristiques courantes des projets qui ont la réconciliation comme objectif.

Le projet a entamé deux activités afin d'atteindre l'objectif de la réconciliation: le financement de sous-projets proposés par des groupes formés par différents groupes religieux, communautés nationales et groupes ethniques et sélectionnés par un Comité de Pilotage multi-communautaire et le financement d'une étude sur la cohésion sociale et la réconciliation entamée par Daniel Chirot (consultant international). L'un des critères pour la sélection des sous-projets financés était la composition plurielle des membres des groupements et associations financés. Bien que la grande majorité des groupements financés approuve de cette approche, la réalité semble indiquer qu'il est parfois difficile d'appliquer ce critère et surtout il est particulièrement difficile de vérifier son application. En fait, la plupart des personnes rencontrées appartenant aux groupes financés ne voyaient pas le critère comme un problème et ont indiqué que la réconciliation devrait se faire au niveau politique (national) entre les parties prenantes (voir ci-dessous).

² Les différents acteurs interprètent différemment les RRR sur lesquels se fonde ce projet.

Recommandation : Dans le cadre du projet à venir, il serait utile avoir une meilleure compréhension des objectifs du projet par l'ensemble des acteurs impliqués. Une meilleure définition et compréhension des objectifs détermineront l'approche à adopter pour le financement des sous-projets (community-based ou community-driven ?). En ce qui concerne la réconciliation, une meilleure définition de ce que cela veut dire facilitera la formulation d'une stratégie pour atteindre cet objectif.

4.2. Sur le Comité de Pilotage et le financement de sous-projets

Sur le Comité de Pilotage

Dans sa stratégie de mise en œuvre CARE a suscité la création d'un Comité de Pilotage (CP) constitué des communautés religieuses, coutumières et étrangères de la ville de Bouaké.³ Les communautés membre du Comité de Pilotage sont : le CNI (Conseil National Islamique) ; la Mission Catholique, la FECCI (Fédération Evangélique de Côte d'Ivoire), Association Nationale des Rois et Chefs traditionnels de Côte d'Ivoire - Section de la Vallée du Bandama, la Communauté Malienne, la Communauté Burkinabé et la Communauté Nigériane et assimilés de Bouaké. Chaque communauté est représentée au sein du Comité de Pilotage par deux personnes dûment mandatées par leur communauté d'origine. Le CP a pour mission d'aider CARE dans la planification, l'exécution et le suivi des activités du projet pilote de reconstruction dans leur zone d'exécution. (art.2)

En outre, le CP doit motiver toutes les communautés et particulièrement les plus affectées par la crise à faire des propositions de projets, analyser la faisabilité de toutes les propositions et en choisir les plus pertinentes à financer conformément sur la base des critères établis en commun accord par CARE et le Comité de Pilotage.

Le Comité de Pilotage fonctionne assez bien dans l'ensemble.⁴ Les différents membres semblent participer aux travaux avec enthousiasme. Toutefois, ils reconnaissent des faiblesses dans l'exécution de certaines de leurs missions à savoir des insuffisances dans la compréhension des critères de sélection des sous-projets à financer, dans la communication avec leurs bases concernant les orientations à donner par rapport à l'élaboration des sous-projets, les appuis conseils à donner aux promoteurs des sous-projets sur le plan de la gestion. Leurs responsabilités sont largement supérieures à leurs capacités.

Du point de vue de sa composition, le CP est largement dominé par les hommes ; une seule femme y siège. Par ailleurs, les personnes déplacées qui constituent une cible privilégiée du projet pilote n'y sont pas représentées.

Recommandation : Il va falloir mieux identifier la composition optimale du CP, selon les zones d'intervention, ou en incluant des membres plus ou moins indépendants, de façon à assurer la présence de membres indépendants des intérêts des différents groupes et communautés. De plus, il faudra envisager dans le futur une méthodologie qui permettrait la représentation (même que virtuelle) des personnes déplacées au sein du CP. Celles-ci constituent une couche importante des personnes vulnérables. Une

³ Article 1 de la charte du comité de pilotage.

⁴ Le fait que sur 591 Propositions de projet que seulement 54 aient été choisies sur lesquels seulement 20 ont été financées sans que cela ne crée des troubles au sein des communautés prouve quelque part que le travail du CP n'est pas décrié.

discussion plus approfondie des bienfaits et limitations de la composition courante du CP basée sur des allégeances ethniques, religieuses et communautaire et des particularités de chaque région de CI devrait avoir lieu avant la mise en route du prochain projet de la Banque. Les responsabilités du CP devraient être mieux identifier pouvant se limiter à la sélection des projets selon les critères près établis. Il ne semble pas être souhaitable, aussi dans le cadre de ce projet pilote, qu'ils aient à entamer des tâches techniques comme le suivi et l'évaluation technique des projets, lesquelles ils ne semblent pas avoir les compétences pour le faire et qui pourrait amener à des rapports de patronage avec les groupes financés.

Sur les sous-projets communautaires

Selon l'avis d'appel d'offre, le projet pilote était destiné à financer deux types de sous-projets :

- Les **petits projets de reconstitution du capital social** dont les activités devaient aider des groupes intercommunautaires et/ou interconfessionnels affectés par la crise à reprendre leurs activités économiques et sociales et à travailler ensemble. Les montants des financements étaient compris entre 3 millions de francs CFA au minimum et 5,5 millions CFA au maximum
- Les **grands projets de reconstruction sociale et économique** dont les activités devaient se situer dans les domaines de l'éducation, la santé et les activités génératrices de revenus. Leurs financements doivent aider à la réhabilitation des infrastructures de base économiques sociales.

Les populations ont massivement répondu à l'avis d'appel d'offre. 591 propositions de projets ont été déposées au niveau de CARE parmi lesquels 54 ont été considérées bonnes par le Comité de pilotage. Sur les 54, au total 20 sous-projets ont été financés soit 11 en milieu urbain et 9 en zone rurale. L'équipe d'évaluation a eu l'opportunité de visiter certains des projets financés qui venaient juste de commencer leurs activités et d'autres qui n'avaient pas été retenus par le CP.⁵

D'une façon générale, les communautés et les différents groupes ont élaboré eux-mêmes les différentes propositions de sous-projets avec beaucoup de difficultés. D'après eux, habituellement, ils bénéficiaient de l'appui technique des services gouvernementaux pour la conception de leurs projets. Du fait de la guerre, tous les agents du gouvernement se sont réfugiés dans le sud du pays. La difficulté majeure rencontrée aurait été la compréhension même des termes de référence et l'interprétation des critères. Les propositions de projets financés analysées par l'équipe d'évaluation sont en général peu explicites sur leurs objectifs, les résultats attendus et les moyens pour y arriver.

Bien que la majorité des groupes et organisations communautaires qui ont bénéficié de financement existaient avant la guerre, les membres de leurs comités de gestion éprouvent des difficultés quand à la gestion des fonds du projet. Les visites de terrain conjointement menées par CARE et les membres du Comité de Pilotage permettent de donner à ces comités de gestion des conseils dont ils ont tant besoin. En effet, les populations ont beaucoup insisté sur le besoin de formation dans les domaines du montage et de la gestion des projets.

Un motif de satisfaction incontestable est l'implication des femmes dans le cycle des projets financés. Sur les 20 sous-projets financés, 8 sont dirigés par des femmes ; 5 sont des groupes exclusivement féminins et 11 sont mixtes. Par contre, la représentativité des personnes déplacées au sein des comités de gestion n'est pas systématique en ce moment. Pour autant leurs intérêts

⁵ C'est le lieu de préciser que le manque de temps nécessaire pour examiner en détail les modes de gestions des groupes financés d'une part et le fait que les projets étaient tout juste au début de leurs activités (1 mois) nous conduit à relativiser le poids de nos constats.

sont pris en compte par certains groupes. Par exemple, les commerçants de vivres de Belleville projettent d'acheter des matériels didactiques pour les enfants des personnes déplacées qui sont installées dans leur quartier. A Bouaké, un groupe de jeunes a reçu un financement pour nettoyer et prévenir contre les feux de brousses les maisons qui ont été abandonnées par leurs propriétaires au niveau du quartier Air France 3. A Diabo un des responsables du Comité local de pilotage est une personne déplacée par la guerre.

Les relations entre les groupes et associations financés s'effectuent au niveau du comité local de pilotage qui, en principe donne son aval à la proposition de projet avant son dépôt au niveau du Bureau de CARE. La signature du chef de la communauté est vue comme le garant de l'unité au sein de la communauté. Mais il y eu deux cas au moins où CARE s'est rendu compte après coup des mésententes.⁶ L'insuffisance de temps n'a certainement pas permis à CARE d'effectuer les études diagnostiques nécessaires avant d'octroyer les subventions.

La majorité de projets financés ont effectivement commencé à travailler et les visites de terrains ont permis à l'équipe d'évaluation de constater *in situ* des activités en cours ; mais l'état d'avancement ne nous permet pas de nous prononcer sur la pérennité des actions. Il faudra attendre la prochaine visite au mois de juin pour pouvoir donner un avis sur l'aspect durabilité des projets.

Vu les difficultés du terrain et les clivages politiques, religieux et ethniques ambiants, une mention spéciale doit être faite au professionnalisme de l'équipe de CARE à Bouaké pour avoir réussi à mettre en marche ce programme sans créer des suspicions de discrimination d'un groupe au détriment des autres. Tous les groupes rencontrés ont eu mentionné l'impartialité de CARE comme l'une des conditions clé de la réussite du projet pilote.

Recommandation : Dans le future, il serait nécessaire apporter un meilleur accompagnement (ou formation) aux groupes et associations ou communautés présentant des propositions de projet pour assurer la qualité des projets et pour qu'ils aient une meilleure compréhension de l'application du critère de diversité. L'application du critère de diversité au sein des sous-projets reste à être vérifiée et analysée lors de la prochaine étape de la RTE.

4.3. Etudes sur la cohésion sociale (restauration du capital social), sur les personnes affectées par la guerre et le manuel d'opérations

Le projet a également financé la préparation d'une étude sur la cohésion sociale ou capital social qui guiderait la mise en place du volet de réconciliation. L'étude a été entreprise par un consultant international qui a séjourné trois fois dans le pays (deux fois aux frais de ce projet) et fait du travail de terrain dans les zones centre, nord et ouest du pays. L'étude sur la cohésion sociale apporte en effet des éléments d'intérêt et a servi à l'équipe CARE Bouaké pour la mise en place des critères pour la sélection des sous-projets. Néanmoins, une meilleure description des structures de pouvoir au sein des communautés (élément fondamental pour la mise en place des structures de prise de décision) et de la composition ethnique, communautaire et religieuses des communautés par zone géographique manque ou aurait pu être faite d'une manière plus rigoureuse. Egalement, les recommandations pourraient être une peu plus opérationnelles. Dans le cadre de cette évaluation, les groupes rencontrés avaient auparavant entamé des activités. Ceci dit, CARE Bouaké a indiqué que 12 groupes parmi 20 ont été créés suite à l'appel d'offre.

⁶ Dans un des villages il y avaient deux chefs qui ne s'entendaient pas et dans l'autre deux groupements existaient et s'ignoraient et tous deux ont soumis une proposition de projet.

En ce qui concerne l'étude sur les personnes affectées par la guerre, ses conclusions constituent un apport pour le projet RRR. Cependant, il faut noter que Research International n'avait pas l'expérience nécessaire pour mener une telle étude et en plus les frais de consultation de ce bureau d'étude étaient chers par rapport aux résultats produits (100 à 200 dollars/jour par personne).

Le manuel d'opérations est également une activité financée par le projet pilote et est en cours de formulation. Le consultant embauché pour sa rédaction ne s'est pas encore rendu sur le terrain. Il y a parfois dans la version courante du manuel des contradictions en ce qui concerne l'approche de développement communautaire adoptée (community-based ou community-driven ?).

Recommandations : Il serait nécessaire analyser et discuter davantage les conclusions de l'étude sur la cohésion sociale (ou réconciliation) de façon à en tirer des recommandations opérationnelles pratiques. Dans le cadre de l'étude sur les personnes affectées par la guerre, les chercheurs pourraient incorporer les méthodes d'évaluation rapide développées par le ICRC pour les personnes déplacées. Ils pourraient aussi identifier des critères de 'vulnérabilité' pour l'enquête auprès des personnes affectées par la guerre. En ce qui concerne le manuel d'opérations, il devrait refléter une compréhension commune entre le gouvernement, la Banque et l'équipe CARE de l'approche de développement communautaire à adopter et des leçons tirées du projet pilote.

4.4. Sur la coordination et la performance des différents acteurs

Coordination des actions entre les différents acteurs

De façon générale, les relations de travail semblent bonnes entre les différentes parties bien que la plupart des contacts avec le gouvernement aient lieu avec le coordinateur du CNDDR (Comité National de Désarmement, Démobilisation et Réinsertion), tandis que les relations avec les Ministères intéressés ne semblent pas exister. Le contexte politique et social polarisé et tendu en CI au niveau national aussi bien qu'au niveau communautaire se prête à la mauvaise information et à la création de rumeurs qui peuvent amener à ce que les objectifs du projet soient présentés d'une manière erronée et partisane. Il faut à tout prix éviter que le projet soit perçu comme un outil au profit d'une communauté ou groupe ethnique.

Recommandations :

- L'une des premières activités du projet à venir pourrait être la formulation d'une stratégie de communication sur les objectifs, les principes et la méthode du projet. Dans le projet pilote aussi bien que dans le futur projet, il faut assurer le respect des principes de transparence, équité et impartialité politique qui sont fondamentales pour la réussite des activités.
- Une meilleure coordination entre les différents acteurs pourrait être faite rapidement par la publication régulière d'un bulletin d'information qui aidera dans la dissémination l'information sur le projet et en même temps renforcer la transparence.
- La Banque pourrait identifier un chargé de projet dans le pays de façon à assurer un meilleur accompagnement du projet pilote et la préparation du prochain projet.

- Le groupe de coordination entre la Banque, CARE et le gouvernement pourrait identifier les mécanismes et les moyens d'engagement avec les Ministères concernés tel qu'un Comité de Suivi (politiquement équilibré, dès que possible), les différents niveaux du gouvernement aussi bien qu'avec les autres bailleurs de fonds intéressés au développement communautaire et le Groupe Sectoriel de Transition du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD). Le modèle DEPAC en Sierra Leone pourrait être envisagé en ce qui concerne la coordination entre bailleurs et le gouvernement.

Liens programmatiques et institutionnels entre RRR et DRR

Bien que les liens programmatiques entre le DRR et le RRR soient en principe désirables et nécessaires, l'inclusion des deux projets au sein du même programme semble poser des problèmes pour la préparation du grand projet RRR et l'appropriation de ce projet par le gouvernement. La dépendance du volet DRR du contexte politique et l'importance du DRR pour le processus de paix font que le volet RRR soit considéré secondaire par les instances de l'Etat comme atteste les retards dans le recrutement du personnel nécessaire au sein du CNDDR. Du fait du caractère secondaire accordé au volet RRR, les liens entre le projet pilote CARE et les instances de l'Etat ont été presque nuls. Ceci a en fait permis la mise en œuvre du projet loin des influences politiques très pesantes en CI. Néanmoins, ce rapport éloigné avec les instances de l'Etat a jusqu'à présent réduit les opportunités pour les agences de l'Etat de tirer des leçons de ce projet pilote.

La question qui se pose est de savoir si il est réaliste et souhaitable à cette étape d'envisager des liens programmatiques et institutionnels entre le DRR et le RRR du fait du contexte politique présent. Le refus du processus de démobilisation par les Forces Nouvelles pourra limiter leur support au RRR si ce volet est présenté comme une composante de la DDR. Il est clair que le projet RRR ne pourra pas démarrer sans l'appui des Forces Nouvelles.

Recommandation : Une évaluation du contexte politique par CARE, la Banque et le gouvernement s'impose avant de définir les liens institutionnels et programmatiques des volets DRR et RRR. Les liens programmatiques entre les volets DRR et RRR doivent être discutés dès maintenant entre la Banque, CARE et le gouvernement par rapport aux différents scénarios politiques possibles en ce qui concerne 1) une approche (méthodologie) concertée de développement communautaire dans la mesure du possible, pour éviter des confusions au sein des communautés et groupes bénéficiaires même si le DRR ne démarre pas 2) un système d'action commune entre le RRR et le DRR dans les zones de retour des ex-combattants, 3) campagnes de sensibilisation et information synchronisée dans le temps et le contenu au moments du démarrage du DRR. Un Comité de Suivi à l'échelle ministérielle politiquement équilibré pourrait être mis en place immédiatement pour accompagner et apprendre du projet pilote CARE, indépendamment du contexte politique. Egalement, un atelier pourrait être organisé pour les ministres concernés et hauts fonctionnaires directement concernés par le volet développement communautaire pour les sensibiliser à cette approche et pour permettre de définir les liens institutionnels entre le projet RRR à venir et les agences de l'Etat au niveau national, régional et local en espérant (et en préparation à) qu'il y ait le redéploiement du gouvernement dans les zones d'intervention du projet.

Performance de la Banque dans la gestion du projet

La Banque Mondiale a confié la mise en œuvre du projet pilote à CARE dans un délais assez court accentué par la signature tardive du contrat entre CARE et la Banque, tout en lui laissant la liberté de prendre les décisions nécessaires au niveau de l'approche adoptée. Ceci a permis une grande flexibilité à CARE qui en a fait bon usage. Néanmoins, du fait du caractère pilote de ce projet, il aurait été souhaitable qu'un effort plus continu de discussions et d'accompagnement des activités du projet ait été fait. Des visites sur le terrain des responsables de la Banque auraient appuyé l'équipe CARE et précisé les objectifs et l'approche espérés. La préparation du manuel d'opérations pour le grand projet de la Banque, financé par le projet pilote, aurait bénéficié de la visite du consultant responsable auprès de l'équipe CARE et auprès des communautés et groupes financés. Une communication continue entre les responsables de la Banque et les responsables de CARE aurait permis une meilleure compréhension des objectifs, des besoins de formation des uns et des autres et des leçons apprises dans le cadre du projet.

Recommandation : Un calendrier de visites conjointes au projet pilote de CARE pourrait être établi et entamé le plus rapidement possible par les responsables de la Banque et le gouvernement (si ceci est possible). La Banque, CARE et le gouvernement devraient initier un programme de discussions et consultations pour en tirer des leçons du projet pilote de façon à faciliter la préparation et la mise en œuvre du projet future.

Leçons apprises sur l'approche RRR (Réhabilitation, Réinsertion et Réconciliation)

Ce projet pilote a démarré dans un très court délai les activités de développement communautaire dans la région centre de CI qui seraient ensuite appuyées par un projet de la Banque Mondiale de large ampleur. Du fait du manque d'expérience en développement communautaire dans le pays, les personnes contactées dans les communautés rurales à Bouaké aussi bien que des personnes clés ont effectivement apprécié l'appui offert aux différents groupes et communautés.

L'approche de développement communautaire utilisée dans ce projet pilote a été de financer des propositions de projets (activités génératrices de revenu, activités d'intérêt communautaire) formulées par des groupes associatifs ou d'intérêt privé après qu'un appel d'offre a été lancé. Les projets financés par des dons ont été sélectionnés par le CP, supposé représenter les intérêts de la plupart de la population, selon les mérites de chaque projet vis-à-vis des critères établis au préalable. Cette approche en comparaison avec celle s'appuyant sur une allocation préalable de fonds par zone géographique (communauté) pour son développement au profit de toute la communauté a la contrainte de privilégier certains groupes financés (ceux étant capables de présenter de propositions de projet) au lieu de l'ensemble de la communauté. Dans l'approche adoptée il est difficile d'estimer si les groupes financés sont en effet ceux les plus démunis, comme par exemple des groupes de déplacés ou autrement affectés par le conflit ou si au contraire se sont ceux déjà bénéficiant d'un certain capital humain, social et même économique qui leur permet de faire des propositions de projets. L'approche utilisée a cependant permis une mise en œuvre rapide du projet qui apportera certainement un élan important aux communautés.

5. AUTRES RECOMMANDATIONS

1. La Banque Mondiale pourrait :

- Organiser un atelier sur le développement dirigé par les communautés (CDD) pour les pays africains francophones similaires à celui organisé au Mozambique en 2003, surtout si l'approche CDD est adoptée en CI ;
- Publier en français des documents pertinents sur l'approche CDD.

- Inclure dans le grand projet RRR un volet communication et un système de suivi-évaluation pour mieux appréhender comment l'information est reçue/perçue.
- Collaborer avec OCHA ainsi que les organisations spécialisées dans les media.
- Renforcer les contacts avec les structures d'exécution comme (CARE) pour s'entendre sur les objectifs espérés et les approches adoptées lors de l'implémentation d'un projet.
- Mettre l'accent sur le suivi et évaluation du projet en ce qui concerne l'impact des activités sur la cohésion sociale et la réconciliation étant donné le caractère innovateur de l'approche.

2. CARE pourrait :

- Mieux concevoir la coordination au sein des communautés et avec les comités de pilotage ;
- Améliorer le système de suivi-évaluation en envisageant éventuellement un appui technique des Ministères.
- Diversifier son staff en incluant plus de femmes et de ressortissants des régions de l'ouest et du sud de la Côte d'Ivoire ;
- Allouer suffisamment de temps à la dissémination de l'information et à la sensibilisation, surtout si ce sont les communautés qui doivent sélectionner les zones d'intervention.

3. La Banque Mondiale et CARE pourraient :

- Avant la finalisation du Manuel d'Opérations organiser un atelier à la fois pour disséminer l'information, se mettre d'accord sur les objectifs, les stratégies de mise en œuvre, les critères et les définitions, favoriser la formation et l'appropriation par les parties intéressées.
- Faciliter et encourager l'implication du gouvernement ivoirien à accroître le niveau de l'appui technique des instances de l'Etat et du personnel de CARE dans les domaines suivants :
- Mettre l'accent sur l'analyse de contexte (y compris des facteurs déclencheurs de conflits)
- Mettre l'accent sur la formation des communautés ou groupes dans la préparation des propositions de sous-projets
- Envisager des formations sur des techniques de négociation pour les équipes CARE
- Améliorer le suivi-évaluation des sous-projets et du projet en général
- Envisager des visites d'étude dans les pays tiers pour ce qui concerne le développement communautaire

6. ANNEXES

Annexe 1 - LISTE DES PERSONNES RENCONTREES :

Noms et Prénoms	Structures	Ville/Village	Contact
1. Konan, Raumial	Comité de Pilotage	Bouaké	FECI
2. Kouakou, Ahou	Comit. de. Pilot	Bouaké	FECI
3. Koné, Mamadou	Com. De Pilot	Bouaké	CNI
4. Coulibaly Oumar	Com. De Pilot	Bouaké	CNI
5. Ballo, Drabo	Com. Pilot.	Bouaké	BF
6.Sawadogo, Zakaria	Com. de Pilot.	Bouaké	BF
7. Oladokun, Gabriel	Com. De Pilot.	Bouaké	Nigeria
8.Ouattara, Issiaka	Com de Pilot.	Bouaké	Chef. Trad.
9. Yao, N'Dri	Com. De Pilot.	Bouaké	Chef. Trad.
10.Diakité, Yacouba	Com. De Pilot.	Bouaké	Comm. Mali
11. Kouakou, Modeste Eric	Com. De Pilot.	Bouaké	Mission Cath.
12.Koné, Phamphile	Coordinateur CARE	Bouaké	CARE Bouaké
13. Sewa, Geoffroy	CARE/Bouaké	Bouaké	CARE Bouaké
14. Yao, Koffi Gervais	CARE/Bouaké	Bouaké	CARE Bouaké
15 .Kouassi, François	CARE	Bouaké	CARE Bouaké
16. Silué, Gozié	Ecole Pour Tous/EPT	Bouaké	05-56-27-96
17. Koné, Adama	EPT	Bouaké	05-67-24-23
18. Soumahoro, Mamadou	EPT	Bouaké	07-30-90-34
19. Doumbia, Mory	EPT	Bouaké	07-88-46-17
20. Koménan K. Yacouba	EPT (Permanence)	Bouaké	Siège EPT
21. Mme Traoré Kadidia	EPT	Bouaké	05-62-24-05
22. Coulibaly, Aly	EPT	Bouaké	07-93-72—39
23. Bamba, Abdoulaye	EPT	Bouaké	07-93-19-66
24. Kandé, Amaou	EPT	Bouaké	07-96-30-56
24. Dosso, Vadiahoué	EPT (Secret.Ext.)	Bouaké	07-96-30-26
25. Touré, Sékou	Président EPT	Bouaké	07-65-43-95

Noms et Prénoms	Structures	Ville/Village	Contact
Koulak, Koulak Claude		Bamoro	Bamoro
Kouame, Yao		Bamoro	Bamoro
Kouadio, Konan Julien		Bamoro	Bamoro
Kouame, Yao Joseph		Yoboukro	Yoboukro
Amani, Koffi		Kouakou Miankro	Kouakou Miankro
Kouadio, KouameSverin		Aoussi Fakikro	Aoussi Fakikro
N'Guamien, Kouakou		Tchinou-Assikro	Tchinou- Assikro
Kouassi, N'Gatta		Bamoro	Bamoro
Kouassi N'Goran Melanie		AkpoKro	Akpokro
Golobi Dje Augustin		Assoumankro	Assoumankro
Yao Koname Mathias		Assoumankro	Assoumankro

Kouame Brou Olivier		Assoumankro	Assoumankro
Kouakou Konan		Assoumankro	Assoumankro
N’Gotta Yao		N’Gatta – Sakkassou	N’Gatta- Sakassou
Koffi, Kouassi Mania		N’Gatta- Sakassou	N’Gatta- Sakassou
Konan, Brou odette		Adjekankro	Adjekankro
Konan, Amoin		Adjekankro	Adjekankro
Yao, Amenan		Adjekankro	Adjekankro
Kouakou, Amani		Konankro	Konankro
Yeo, Adama		Bamoro-Gare	Bamoro-Gare
Koffi, Yao Bernard		Konankro	Konankro
Toure, Kouaha Jean		Bamoro-Gare	Bamoro-Gare
Kouadio Adjous Agnes		Bamoro	Bamoro
N’Gbe Adjoua		Bamoro	Bamoro
N’Gbe Koffi Patrice		Bamoro	Bamoro
Konan Brou desire		Djekrou	Djekro
N’Goran, Amenan Henriette		Assekro	Assekro
Koffi, Kangah		Djekro	Djekro
Piadou, Badjenou		Bamoro-Gare	Bamoro-Gare
Sylla, Sitan	Chef Village	Bamoro	Bamoro
Koffi Atto Denis		Besserikro	Besserikro
Djue, Loukou Ernst		Konankro	Konankro
Kouadio, Adjoua Madeleine		Bamoro	Bamoro
N’Guessan Adjoua Agnes		Bamoro	Bamoro
N’Guessan Kouassi Germain		Bamoro	Bamoro
Kouassi, Kouakou David		Bamoro	Bamoro
Djebile william		Assoumankro	Assoumankro
Yao, N’Guessan Fabrice		Djekro	Djekro
Koffi Konan Telly		Kouakou Miankro	Kouakou Miankro
Djebile Ouwlan Adolphe		Assoumankro	Assoumankro
Kouassi, Kouadio		Raymond-Djekro	Raymond- Djekro
Kouakou, Bah Lucien		Bamoro	Bamoro
N’Guessan, Affocie Christine		Bamoro	Bamoro
Ouattara, Dramane	President Coop.	Ballobo	Ballobo
Lassani, Nambia		Ballobo	Ballobo
Issa, Nambia Jean Claude		Ballobo	Ballobo
Seydou, Nambia		Ballobo	Ballobo
Konan, Konan		Ballobo	Ballobo
Ouattara, Abou		Ballobo	Ballobo
Kouassi, Raphael		Ballobo	Ballobo
Angoua, N’Guessan	Chef de village	Ballobo	Ballobo
Kli, Kouadio	Chef Comite	Ballobo	Ballobo
Kouassi, Kouassi		Ballobo	Ballobo
N’Guessan, Yao	Secrétaire	Ballobo	Ballobo

Traore, Ahoua			
Lorougnon, Marguerite			
Kane, Henriette			
Kone, Ami			
Coulibaly, Assiata			
Traore, Mariam			
Coulibaly, Awa			
Kaba, Nadouba			
Diakite, Trangue			
Traore, Kadiatou			
Mme Gaoudi Bernadette			
Ouattara, Maimouna			
Wuennenberg, Lora	Director, CARE Gulf of Guinea		
Madougou, Zakari	Country Director, CARE International Côte d'Ivoire		
Cavana, Brian	Acting Country Director, CARE International Côte d'Ivoire		
Kauck, David	Regional Program Coordinator, South & West Regional Management Unit, CARE		
Christophe Ribes ros	Consultant, RRR Project, World Bank		

Annexe 2 - TERMES DE REFERENCE DE LA ETR

Terms of Reference for the Real Time Evaluation of the PCF Grant #271, Cote d'Ivoire, Community Reintegration Pilot Project, implemented by CARE International

1. Objectives

These TORs put forward the main objectives, focus areas, guiding principles, methodology, team composition and outputs of the Real Time Evaluation (RTE) here proposed of the Community Reintegration Pilot Project in Cote d'Ivoire. The primary objective of this RTE is to undertake at an early stage a rapid assessment of project implementation so far, more precisely of progress of project activities, implementation arrangements and outputs. As such, this RTE is intended to be a two-stage exercise as per a main characteristic of a RTE (see below). By assessing activities, arrangements and outputs so far, this RTE intends to provide timely feedback to the different parties with a stake on the success of this program. It also intends to provide valuable, though initial lessons learned that may inform the preparation of a full scale Bank project. The secondary objective of this RTE is to test the usefulness of a RTE approach in the case of development projects in conflict-affected contexts.

2. Focus areas

The RTE will concentrate on two main areas which correspond to the project's main components. It will also assess the institutional arrangements for grant implementation. The main areas of focus of this RTE are as follows:

1. Community Projects. This is the main component of this pilot project. It aims at piloting a community-driven model in CI by providing grants to a limited number of activities. The RTE will focus on the following aspects of this component: i) the subproject cycle; ii) gender inclusion in the cycle; iii) issues related to displacement (how are interests of the displaced taken into account, representatives of community committees, etc); iv) costs issues (staff, subproject costs, etc); v) relations with local authorities; vi) representatives of the regional comite de pilotage (is the current composition optimum? etc); vii) and in general, the whole subproject cycle; viii) sustainability of current projects. The RTE will also evaluate progress in preparing the operational manual for this component.

2. Studies. This component finances two studies: a study on war-affected populations and a study on restoration of social capital. The RTE will assess the appropriateness of approach, stakeholders' perceptions, progress made in this component.

3. Institutional arrangements. The RTE will assess the appropriateness of the institutional arrangements established for the implementation of this grant. In addition, the RTE team will look at i) the quality of input and guidance provided by the Bank to the implementing agency; ii) the performance of implementing agency to attain expected objectives/progress; iii) the involvement of government de facto authorities, local authorities and local communities in the design and implementation of the project; iv) the usefulness of current arrangements for future activities; v) the existing feedback loops and other mechanisms among the parties and the stakeholders.

3. RTE guiding principles

The RTE will be based on the general criteria of appropriateness of approach, efficiency, sustainability and effectiveness.

This RTE will adopt the following characteristics:

- correspond to standard definitions and characteristics of evaluation;
- carried out in the early stages of an emergency and, ideally though not necessarily, repeated during the project cycle;
- carried out by a team who is not directly involved with or responsible for the programme in question;
- ensure that the reporting method priorities accessibility, particularly rapid dissemination and participation with the implementing staff. Hence findings and recommendations are delivered briefly in verbal and written form, typically prior to leaving the field, and the length of final reports is short.

4. Methodology

This RTE will use different data gathering techniques which the team will deem appropriate to assess the issues present above. It is expected that semi-structured interviews will be conducted with CARE and Bank personnel, government officials and other stakeholders. Focus groups will be organized with communities involved in the project. Review of existing documents will also be undertaken by the team.

5. Team composition and timeframe

The team will be composed by individuals not involved in the management of this project to ensure independence and objectivity of views. The team will be formed by a representative of CARE, a representative of the Bank and an independent consultant (see separate TORs for independent consultant).

The first phase of the RTE will be conducted in March 2004 for a field duration of 10 days. The second and final phase will be undertaken in June 2004.

6. Outputs

The findings of the RTE will be summarized in a report no longer than 10 pages. In addition, a de-briefing session will be held by the team with the representatives of the main parties involved in the implementation of the project on RTE key findings and recommendations.

**Terms of Reference for the Real Time Evaluation of the
PCF Grant #271, Cote d'Ivoire, Community Reintegration Pilot Project,
implemented by CARE International (ver. 28 June 2004)**

1. Objectives

These TORs put forward the main objectives, focus areas, guiding principles, methodology, team composition and outputs of the Real Time Evaluation (RTE) here proposed of the Community Reintegration Pilot Project in Cote d'Ivoire (hereafter referred to as 'the project'). The primary objective of this RTE is to undertake at an early stage a rapid assessment of project implementation so far, more precisely of progress of project activities, implementation arrangements and outputs. As such, this RTE is intended to be a two-stage exercise as per a main characteristic of a RTE (see below). By assessing activities, arrangements and outputs so far, this RTE intends to provide timely feedback to the different parties with a stake on the success of this program. It also intends to provide valuable, though initial lessons learned that may inform the preparation of a full scale Bank project. The secondary objective of this RTE is to test the usefulness of a RTE approach in the case of development projects in conflict-affected contexts.

2. Focus areas

The RTE will concentrate on two main areas that correspond to the project's main components. It will also assess the institutional arrangements for grant implementation. The main areas of focus of this RTE are as follows:

1. Community Sub-Projects. This is the main component of this pilot project. It aims at piloting a community-driven model in CI by providing grants to a limited number of activities. The RTE will focus on the following aspects of this component: i) the subproject cycle; ii) gender inclusion in the cycle, ii) issues related to displacement (how are interests of the displaced taken into account, representatives of community committees, etc); iii) costs issues (staff, subproject costs, etc); iv) relations with local authorities; v) representatives of the regional comite de pilotage (is the current composition optimum? etc); vi) and in general, the whole subproject cycle; vii) sustainability of current projects. The RTE will also evaluate progress in preparing the operational manual for this component.

2. Studies. This component finances two studies: a study on war-affected populations and a study on restoration of social capital. The RTE will assess the appropriateness of approach, stakeholders' perceptions, progress made in this component.

3. Institutional arrangements. The RTE will assess the appropriateness of the institutional arrangements established for the implementation of this grant. In addition, the RTE team will look at i) the effectiveness of the working arrangements between the Bank and the implementing agency; ii) the performance of implementing agency to attain expected objectives/progress; iii) the involvement of government authorities, local leadership and communities in the design and implementation of the project; iv) the usefulness/relevance of current arrangements for future activities (including the planned RRR project); v) the existing feedback loops and other mechanisms among the parties and the stakeholders.

3. RTE guiding principles

The RTE will be based on the general OECD-DAC criteria of appropriateness of approach, efficiency, sustainability and effectiveness and will adopt the following characteristics:

- correspond to standard definitions and characteristics of evaluation;
- carried out in the early stages of an crisis and ideally, though not necessarily, repeated during the project cycle;
- carried out by a team who is not directly involved with or responsible for the programme in question;
- ensure that the reporting method prioritizes accessibility, particularly rapid dissemination and participation with the implementing staff. Hence findings and recommendations are delivered briefly in verbal and written form, typically prior to leaving the field, and the length of final reports is short.

4. Methodology

This RTE will use different data gathering techniques as deemed appropriate by the team to assess the above issues. It is expected that semi-structured interviews will be conducted with CARE and Bank personnel, government officials and other stakeholders. Focus groups will be organized with communities involved in the project. The team will also undertake a review of relevant documents.

5. Team composition and timeframe

The team will be made up of three individuals who are not involved in the management of this project to ensure independence and objectivity of views. The team will be formed by a representative of CARE, a representative of the Bank and an independent consultant (see separate TORs for independent consultant).

The first phase of the RTE will be conducted in March 2004 for a field duration of 10 days. The second and final phase will be undertaken in June/July 2004.

6. Outputs

The findings during each phase of the RTE will be summarized in a report no longer than 10 pages to be finalized and distributed no more than 10 days after the end of the mission. Given the emphasis of the RTE methodology on immediate feedback, a de-briefing session will also be held by the team with the representatives of the main parties involved in the implementation of the project to present and validate RTE key findings and recommendations. An additional report of no more than 6 pages will also be produced documenting lessons learned on the RTE process itself to help analyze the usefulness of the methodology in conflict-affected environments.