



ETUDE ECONOMIQUE CONSEIL

## CÔTE D'IVOIRE

### ÉTUDE DIAGNOSTIC DU DISPOSITIF DE SUIVI/ÉVALUATION DE LA STRATÉGIE DE RÉDUCTION DE LA PAUVRETÉ

**Étude réalisée par Jean-Claude Kessous et Daniel Boutaud d'EEC Canada  
avec la collaboration de M. Alassane Sogodogo, consultant national**

Septembre 2002

La présente étude a été financée par l'Agence Canadienne de Développement International (ACDI).  
Les données, les analyses et les opinions présentées dans ce rapport sont de la responsabilité de  
leurs auteurs et n'engagent en rien celle de l'ACDI.

## Table des Matières

1	La Stratégie de Réduction de la Pauvreté en Côte d'Ivoire .....	1
1.1	Historique du processus .....	1
1.2	Rappel des objectifs de la SRP et des principaux axes prioritaires .....	2
1.3	Dispositif de suivi/évaluation prévu .....	3
1.4	Principaux acteurs impliqués .....	6
1.5	Indicateurs de suivi retenus .....	8
1.6	État de mise en oeuvre/fonctionnalité .....	9
2	Analyse diagnostique .....	11
2.1	Représentativité .....	11
2.1.1	Participation de la société civile, de l'administration et du secteur privé .....	11
2.1.2	Intégration sectorielle .....	12
2.2	Capacités .....	12
2.2.1	Capacités effectives versus potentielles.....	12
2.2.2	Ressources effectives .....	14
2.2.3	Instrumentation.....	15
2.3	Fonctionnalité du système .....	17
2.3.1	Architecture du dispositif .....	17
2.3.2	Appropriation/internalisation .....	17
2.3.3	Articulation entre mise en œuvre et suivi .....	18
2.3.4	Définition des rôles .....	18
2.3.5	Ancrage institutionnel .....	19
2.3.6	Rivalités .....	20
2.4	Indicateurs .....	20
2.4.1	Adéquation/fiabilité des indicateurs .....	20
2.5	Interventions des bailleurs .....	22
2.5.1	Initiatives de renforcement en cours.....	22
2.5.2	Coordination des bailleurs .....	23
3	Bilan des forces et faiblesses .....	24
4	Besoins d'appui .....	26
	Annexe	



## Liste des sigles

AGEPE	Agence d'Études Pour l'Emploi
ASN	Appareil Statistique National
BCEAO	Banque Centrale des États d'Afrique de l'Ouest
BNETD	Bureau National d'Études Techniques et de Développement
CNCDSRP	Comité National Consultatif du DSRP
CNSADSRP	Comité National de Supervision des Activités opérationnelles du DSRP
CNSNC	Conseil National de la Statistique et de la Normalisation Comptable
CNT	Coordination Nationale Technique
CNTDSRP	Coordination Nationale Technique du DSRP
DCPE	Direction de la Conjoncture et de la Prévision Économique
DGP	Direction Générale du Plan
DSRP	Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté
DSRP-I	Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté - Intérimaire
ENSEA	École Nationale de la Statistique et de l'Économie Appliquée
FMI	Fonds Monétaire International
FRPC	Facilité pour la Réduction de la Pauvreté et la Croissance
INS	Institut National de la Statistique
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PAGRC	Projet d'Appui à la Gouvernance et au Renforcement des Capacités
PLCP	Programme de Lutte Contre la Pauvreté
PPTÉ	Pays Pauvres Très Endettés
RIOF	Réseau Ivoirien des Organisations Féminines
SIGFIP	Système Intégré de Gestion des Finances Publiques
SRP	Stratégie de Réduction de la Pauvreté
SRS	Secrétariat aux Réformes Structurelles
TBSDSRP	Tableau de Bord Statistique du DSRP



# **1 La Stratégie de Réduction de la Pauvreté en Côte d'Ivoire<sup>1</sup>**

## **1.1 Historique du processus**

Sous l'impulsion des bailleurs de fonds, la Côte d'Ivoire à l'instar des autres pays d'Afrique subsaharienne a commencé à faire de la lutte ciblée sur la réduction de la pauvreté son cheval de bataille. Cette préoccupation en regard de la lutte à la pauvreté n'est pas nouvelle. En effet, à partir de 1997, avec l'appui du PNUD, les autorités ivoiriennes ont entrepris des travaux visant à mettre en place un cadre stratégique de lutte contre la pauvreté et à cette intention ont développé une Matrice Sociale ou Tableau de Bord Social. Ce cadre connaîtra un début de mise en œuvre jusqu'en décembre 1999 date à laquelle le coup d'état militaire viendra interrompre l'exécution.

Avec l'avènement de la deuxième république en 2001 et sous l'effet conjugué d'un contexte international marqué par le lancement de l'initiative PPTE, les autorités se sont lancées dans l'élaboration d'un Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP) dont la version intérimaire a été soumise et acceptée par le FMI et la Banque Mondiale au premier trimestre 2002. La rédaction du DSRP intérimaire (DSRP-I) s'est basée sur une approche participative dont les principales étapes ont été les suivantes :

- création d'un Comité National Consultatif doté d'un organe technique à savoir le Comité de Supervision du DSRP en juillet 2000;
- tenue d'un atelier national de lancement en mai 2001;
- organisation de 10 consultations régionales sur l'ensemble du territoire national en juillet 2001 afin de prendre en considération les diversités régionales et les politiques de décentralisation en cours de mise en œuvre. Lors de ces consultations plusieurs thématiques ont été abordées et notamment: (i) le développement des ressources humaines, (ii) la promotion du secteur privé, (iii) la bonne gouvernance, etc.;
- tenue de plusieurs ateliers techniques au bénéfice des acteurs de la société civile afin que leurs préoccupations soient prises en considération dans le processus d'élaboration de la Stratégie de Réduction de la Pauvreté (SRP);
- finalisation de la SRP intermédiaire en janvier 2002 après plusieurs concertations et échanges avec l'administration, la société civile ( ONG, associations, syndicats), le secteur privé (organisations professionnelles) et les partenaires au développement.

---

<sup>1</sup> Les travaux de collecte d'information et les entretiens en Côte d'Ivoire ont été réalisés en mai et juin 2002



## 1.2 Rappel des objectifs de la SRP et des principaux axes prioritaires

Selon le DSRP Intérimaire<sup>2</sup>, l'objectif principal de la stratégie de réduction de la pauvreté serait à moyen terme, de réduire l'incidence de la pauvreté de 33,6% à 30% sur l'horizon 1998-2005.

Plus spécifiquement, il s'agirait de :

- i) de parvenir à une croissance économique de 3% en 2002 et plus de 4% en moyenne sur la période 2003-2005, créer des emplois et accroître le revenu des populations, et notamment des pauvres;
- ii) d'assurer de façon équitable l'accès des populations aux services sociaux de base et à un cadre de vie décent; et
- iii) de réduire les inégalités et les disparités régionales et locales.

Pour ce faire, le gouvernement se propose de mettre en place une stratégie qui s'articule autour de 6 axes prioritaires, à savoir :

- Axe 1 :** l'assainissement du cadre macroéconomique;
- Axe 2 :** la promotion du secteur privé comme moteur de la croissance, et soutien au développement rural pour la création de richesse et d'emplois;
- Axe 3 :** l'amélioration de l'accessibilité équitable et de la qualité des services sociaux de base;
- Axe 4 :** la décentralisation comme moyen de participation des populations au processus de développement et de réduction des disparités régionales;
- Axe 5 :** la promotion de la bonne gouvernance et du renforcement des capacités dans le sens d'assurer une meilleure allocation et utilisation des ressources; et
- Axe 6 :** le renforcement de la sécurité des personnes et des biens.

---

<sup>2</sup> Au moment de la rédaction de ce rapport, le DSRP final était toujours en cours de rédaction.



### 1.3 Dispositif de suivi/évaluation prévu <sup>3</sup>

Les grandes lignes du dispositif de suivi/évaluation ont été esquissées dans le DSRP intérimaire toutefois, celui-ci devait être réaménagé afin de l'adapter aux exigences du suivi et de l'exécution de la stratégie. Lors des ateliers thématiques de Yamoussoukro qui se sont tenus durant le mois de juin 2002, une Commission a été spécialement constituée autour de la problématique de la mise en œuvre, du suivi et de l'évaluation de la SRP. Cette commission a produit récemment un rapport de synthèse exposant l'ancrage institutionnel et l'architecture du dispositif de mise en œuvre, suivi et évaluation qui, il y a tout lieu de croire, sera retenu dans le DSRP final. Selon ce document, le cadre institutionnel serait composé des structures suivantes :

- un Comité National Consultatif du DSRP (CNCDSRP);
- un Comité National de Supervision des Activités Opérationnelles du DSRP (CNSADSRP);
- une Coordination Nationale Technique du DSRP (CNTDSRP);
- des points focaux du DSRP qui seront des correspondants DSRP au sein des Ministères, du Secteur Privé, de la Société Civile et des élus;
- des Comités Régionaux Consultatifs du DSRP;
- des Comités Consultatifs DSRP de District;
- des Comités Départementaux Consultatifs du DSRP;
- des Comités Communaux (ou locaux) Consultatifs du DSRP;
- des comités régionaux de coordination.

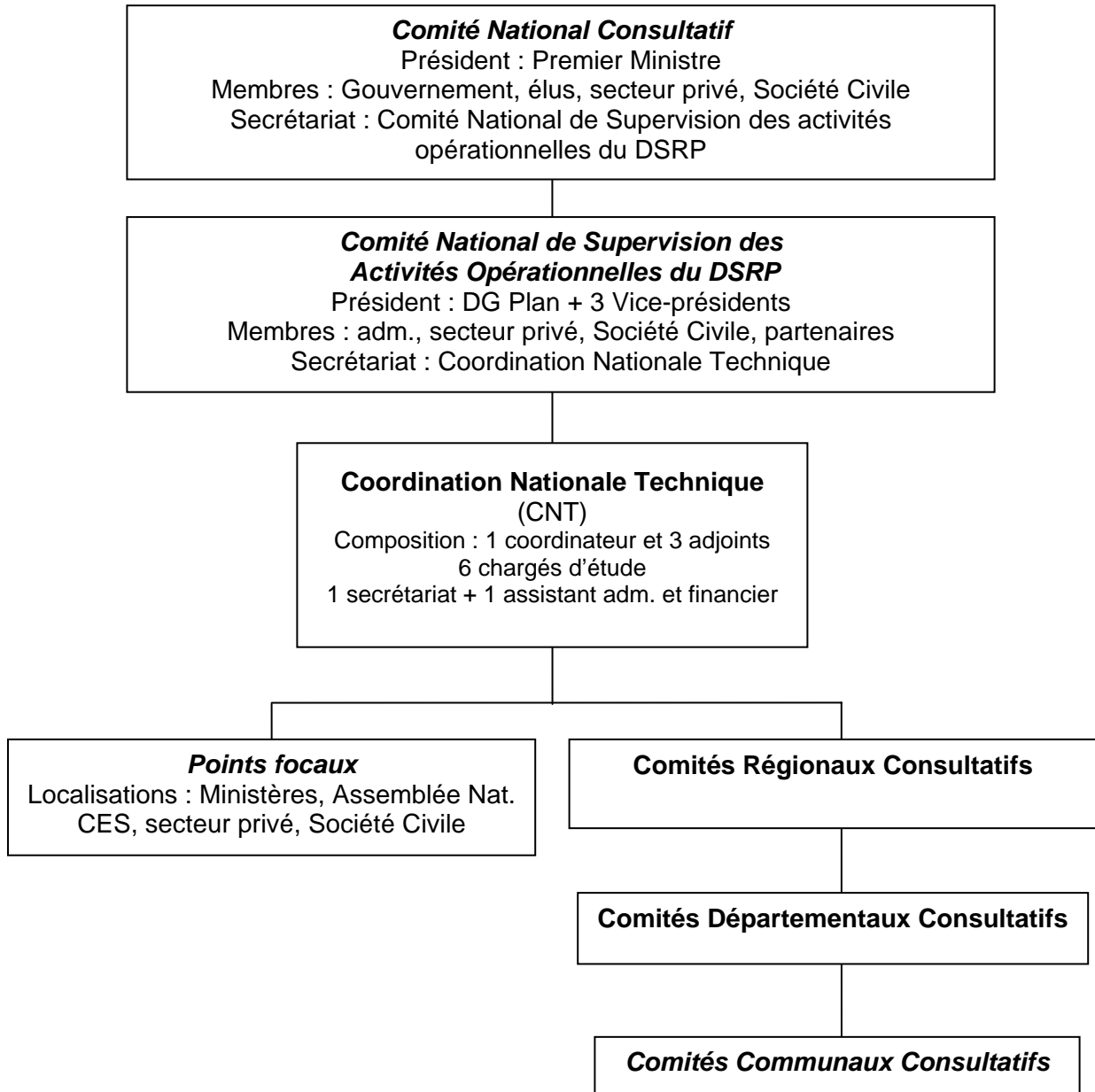
Le graphique ci-après présente l'organisation de ce cadre institutionnel ainsi que les relations hiérarchiques qui le gouverneront.

---

<sup>3</sup> Les principales informations contenues dans cette section sont tirées du document suivant : République de Côte d'Ivoire : Atelier de Rédaction des Stratégies Sectorielles du Document de Stratégie sur la Réduction de la Pauvreté, rapport de synthèse « mise en œuvre, suivi et évaluation du DSRP), Juillet 2002.



**Graphique 1**  
**Cadre institutionnel du DSRP**



Ce dispositif placé sous la tutelle du Premier Ministre, chargé de la Planification et du Développement, aura deux fonctions : (i) une fonction de mise en œuvre axée principalement sur l'identification des besoins (budgétisation), la mobilisation et la gestion des ressources; et (ii) une fonction de suivi/évaluation et contrôle qui aura pour rôle de garantir la transparence, l'efficacité et la traçabilité des fonds alloués au titre de la DSRP.



### ***La fonction de mise en œuvre***

Selon les textes portant création du cadre institutionnel de la DSRP, une fois approuvée, la stratégie de réduction de la pauvreté sera mise en place par le Comité National de Supervision (CNSADSRP). La mise en œuvre proprement dite relèvera de la responsabilité de la Coordination Nationale Technique (CNT), des Points Focaux et des Comités Consultatifs décentralisés. Plus exactement :

- le CNCDSRP aura pour mission d'adapter chaque année les besoins en ressources avec leur source de financement;
- le CNSADSRP aura pour responsabilité de mobiliser les ressources et de proposer un plan d'affectation aux différents programmes;
- la Coordination Nationale Technique, les Points Focaux et les structures décentralisées auront pour attribution d'utiliser les ressources pour l'exécution des projets jugés prioritaires ou urgents du programme.

### ***La fonction de suivi/évaluation***

Le suivi/évaluation de la SRP sera de la responsabilité du CNSADSRP qui s'appuiera pour ce faire sur les Comités Consultatifs décentralisés et sur l'Observatoire du DSRP. Cet observatoire participera à la production du Tableau de Bord Statistique du DSRP (TBSDSRP). Le CNSADSRP pourra s'appuyer également sur d'autres structures compétentes en matière d'audit et de contrôle (inspections, ministères techniques, cabinets d'audit externes, etc.).

### ***Le Tableau de Bord Statistique du DSRP (TBSSRP)***

Le suivi de la stratégie de réduction de la pauvreté s'appuiera sur la production périodique d'un tableau de bord statistique présentant l'évolution des indicateurs choisis pour le suivi de la SRP tels que retenus dans le document final. Ainsi que le montrent les graphiques présentés en annexe, sa production tant au niveau centralisé que décentralisé requerra une collaboration effective entre l'ensemble des acteurs de l'Appareil Statistique National (ASN) sous la coordination de l'Institut National de la Statistique (INS). De part sa responsabilité dans l'élaboration du TBSSRP, l'INS sera donc appelé à jouer un rôle central dans le dispositif de suivi/évaluation de la SRP.

### ***Coordination avec le Secrétariat aux Réformes Structurelles (SRS)***

Le Secrétariat aux Réformes Structurelles (SRS) est chargé de piloter le Programme Economique et Financier conclu dans le cadre de la FRPC. A ce titre, il sera appelé à se coordonner avec les différents comités du DSRP, en vue d'assurer la cohérence des deux programmes et de gérer les passerelles entre le DSRP et la FRPC. A ce titre un programme de travail commun sera préparé et adopté afin de tirer le profit des compétences existantes de part et d'autre pour conduire à bonne fin le processus DSRP et la FRPC. Des réunions périodiques seront organisées, à cette fin entre les deux équipes.



## 1.4 Principaux acteurs impliqués

Ainsi que le montrent les différents schémas présentés, tant le cadre institutionnel de mise en oeuvre et suivi/évaluation de la SRP que la production du TBS feront appel à la participation de plusieurs catégories d'acteurs dont principalement: (i) l'appareil statistique national, (ii) les ministères sectoriels, (iii) le Bureau National d'Études Techniques et de Développement (BNETD), (iv) le secteur privé et (v) la société civile.

### L'Appareil Statistique National

L'appareil Statistique National est composé d'un Conseil National de la Statistique et de la Normalisation Comptable (CNSNC), de l'Institut National de la Statistique (INS), de l'École Nationale de la Statistique et de l'Économie Appliquée (ENSEA), des services statistiques ministériels et de quelques structures spécialisées du secteur privé. Dans ce dispositif, l'INS joue un rôle central. Doté depuis 1996 du statut de société d'État, l'INS a pour missions entre autres: (i) d'élaborer les comptes de la Nation et la Centrale des Bilans, (ii) de réaliser en collaboration avec l'administration et les organismes publics concernés, le programme annuel ou pluri-annuel des recensements ou enquêtes, (iii) d'assurer sur le plan national, la mise en cohérence, la centralisation, la synthèse et la diffusion de l'ensemble des données statistiques et (iv) de développer les activités statistiques au niveau régional. L'INS est organisé en plusieurs départements et dispose de 10 directions régionales. En tant que producteur et coordonnateur de l'activité statistique, l'INS aura entre autres comme responsabilité l'élaboration du TBSSRP. L'INS est reconnu pour disposer de moyens techniques satisfaisants et d'une réelle expertise dans la réalisation d'enquêtes de grande envergure telles que les enquêtes auprès des ménages.

### Les ministères sectoriels

De par son envergure et l'ampleur de ses stratégies sectorielles, la SRP impliquera plusieurs ministères techniques dont notamment ceux de: l'Économie et des Finances, l'Éducation Nationale, la Santé, l'Agriculture, l'Enseignement Supérieur, l'Enseignement Technique, la Construction, le Transport, la Justice, la Sécurité, l'Environnement, les Télécommunications, le Commerce et l'Industrie, etc. Ces ministères participeront :

- au pilotage de la SRP au travers des divers comités consultatifs et démembrés régionaux mis en place;
- au suivi, via leurs départements techniques, des politiques et actions qui relèvent de leur champs de compétence;
- à la collecte des informations statistiques nécessaires à l'élaboration du TBSSRP.

Certaines directions ministérielles de par leur vocation, auront un rôle particulièrement important à jouer dans la mise en oeuvre et le suivi/évaluation de la SRP. Il s'agit principalement de la Direction de la Conjoncture et de la Prévision Économique (DCPE) et de la Direction Générale du Plan (DGP).



## **La Direction de la Conjoncture et de la Prévision Économique (DCPE)**

Cette direction est membre du comité technique de coordination à travers la Direction Générale de l'Économie à laquelle elle est intégrée. Elle assurera la production et le suivi des indicateurs de finances publiques. Elle a besoin d'un renforcement de ses capacités notamment en matière d'outils d'analyse économique, de matériels informatiques et de ressources humaines qualifiées. La bonne exécution de ses tâches dépend des structures en amont, productrices de données primaires et d'intrants en statistiques (INS, Trésor, Budget, etc.).

## **La Direction Générale du Plan (DGP)**

Cette direction qui est également membre du comité de coordination technique du DSRP, vient de créer une direction du suivi et du contrôle qui n'est pas encore opérationnelle. Rattachée à la Primature, la DGP sera sans doute l'acteur le plus important du futur dispositif de suivi/évaluation. Elle manque de capacités tant techniques, matérielles, financières qu'humaines. Ses directions régionales sont également dans la même situation. Dans le but d'assurer une pérennité du dispositif de suivi, elle pourrait être la structure la mieux indiquée après un renforcement substantiel de ses capacités pour accueillir les organes du suivi/évaluation.

## **Le Bureau National d'Etudes Techniques et de Développement (BNETD)**

Le BNETD est un établissement public à caractère administratif qui a pour vocation d'appuyer le gouvernement ivoirien en matière d'assistance conseil et de maîtrise d'oeuvre des grands projets d'investissement. Le BNETD dispose d'une capacité réelle dans tous les domaines techniques et plus spécifiquement dans la conduite, la supervision, la réalisation et le contrôle des projets notamment d'infrastructures. Le BNETD a été associé au processus d'élaboration de la DSRP en tant qu'organisme d'appui et s'attend à être associé à la maîtrise d'oeuvre de certains projets financés dans le cadre de la stratégie. Pour ce qui est du suivi, il aura pour responsabilité le contrôle de la réalisation physique des projets ainsi que la production des indicateurs correspondants.

## **Le Secteur Privé**

Le secteur privé représenté par ses associations professionnelles assumera des responsabilités tant dans la mise en oeuvre que dans le suivi de la SRP. Pour la mise en oeuvre, il assurera la maîtrise d'ouvrage de certains travaux, tandis que pour le suivi, il participera à la réalisation d'audits et pourra exécuter des évaluations indépendantes à la demande du Comité National de Supervision. En tant que partenaire dans la production d'information, il aura également à développer des bases de données spécifiques qui alimenteront le TBS.

## **La Société Civile**

Trois entités ont représenté la société civile dans l'élaboration du DSRP intérimaire: la Fédérale<sup>4</sup> qui est un collectif regroupant les ONG actives de Côte d'Ivoire, le Réseau Ivoirien des Organisations Féminines (RIOF) et l'ONG Action-Justice. Des divergences

---

<sup>4</sup> Anciennement le CONGACI



ont cependant fait jour quant au choix et à la représentativité de ces trois structures qui auraient été choisies sans concertation réelle avec les autres organismes de la société civile. Selon le cadre institutionnel retenu, la société civile aura un rôle actif dans l'exécution de certains projets tout comme elle sera présente à tous les niveaux du dispositif de suivi de la SRP. En tant que partenaire dans la production d'informations elle sera partie prenante dans l'élaboration du TBS et devra pour se faire développer ses propres bases de données.

### **L'Observatoire de la pauvreté**

Cet observatoire n'est pas pour le moment opérationnel et est encore au stade de projet. Il s'agit d'une initiative du PNUD financée dans le cadre du Programme de Lutte Contre la Pauvreté (PLCP). Alors que l'observatoire avait été occulté dans le DSRP-I, le cadre institutionnel proposé pour le document final en fait un acteur central bien que l'on ignore pour le moment quelles seront ses attributions et en quoi ses contributions viendront en complément à celles des autres acteurs. Selon le PNUD, cet observatoire ne devrait pas être un autre instrument de collecte des données mais plutôt un organisme indépendant dont la vocation sera de faire les analyses les plus fines et les plus scientifiques sur le phénomène de la pauvreté en Côte d'Ivoire.

### **Autres acteurs**

D'autres acteurs sont pressentis pour jouer un rôle dans le dispositif de suivi/évaluation du moins en tant que producteurs d'informations statistiques. Ainsi :

- la BCEAO produira les informations sur la balance des paiements et la situation monétaire;
- l'Agence d'Etudes Pour l'Emploi (AGEPE) conduira les enquêtes "Emplois" et sera en charge du suivi de l'emploi.

### **1.5 Indicateurs de suivi retenus**

Pour le suivi/évaluation de la SRP, les responsables ivoiriens entendent proposer dans le document final deux groupes d'indicateurs :

- un noyau dur de 25 indicateurs portant sur 13 secteurs d'activité. Ces indicateurs ont été retenus en raison de leur pertinence mais aussi en raison des capacités actuelles de production du système statistique national; et
- un second groupe de 300 indicateurs qui concernent l'ensemble des secteurs couverts par la SRP.

Le tableau ci-après présente le noyau dur des indicateurs tel qu'il devrait figurer dans la version finale du DSRP.



## **1.6 État de mise en oeuvre/fonctionnalité**

La mise en œuvre de la SRP ivoirienne n'est pas pour le moment effective. Lors du passage de la mission, les autorités ivoiriennes venaient juste de mettre un terme aux ateliers thématiques devant servir de base à la rédaction du DSRP final. Initialement, il était prévu que ce document serait prêt pour juillet 2002 mais, compte tenu de l'état d'avancement des travaux, il était peu probable que cette échéance puisse être rencontrée et il était dorénavant question de fin décembre comme date de soumission du DSRP final aux institutions de Bretton-Woods.



**Tableau 1 : Noyau dur des indicateurs du DSRP**

No	Domaine d'action	Objectifs du Secteur	Indicateurs de résultats	Sources
1	Objectif général	Réduire la pauvreté	Incidence de la pauvreté par sexe et par milieu	INS
2	Population	Maîtriser la croissance démographique	Taux d'accroissement démographique	INS
3	Économie et finances publiques	Assurer la croissance économique	Taux de croissance réelle du PIB	INS/Prévision
4		Assurer le revenu des populations	PIB/tête	INS/prévision
5	Micro-finance	Faciliter l'accès des populations au micro crédit	Nombre de bénéficiaires par sexe et par secteur d'activité	Ministère Économie et Finances
6	Agriculture	Améliorer le revenu des paysans	Évolution des revenus agricoles/tête/sexe	INS/MINAGRA
7	Environnement	Assurer la sauvegarde de l'environnement	Proportion des zones forestières	Ministère Eaux et Forêts
8	Développement du secteur privé	Développer le secteur privé	Nombre d'entreprises/secteur/sexe	INS/Min. Industrie
9			Création d'emploi par le secteur privé/sexe	AGEPE/Min. Emploi
10	Infrastructure cadre de vie et	Améliorer et entretenir le réseau routier	Proportion des pistes rurales entretenues/an	Min. Infrastructure
11			Taux d'accroissement du réseau routier	Min. Infrastructure
12		Améliore l'accessibilité aux infrastructures communautaires de base	Taux de couverture en électricité	SOPIE/Min. Énergie
13			Taux de couverture en eau potable	Min. Infrastructure
14			Proportion de la population vivant dans l'habitat précaire par milieu/sexe du CM	INS/Min. Construction
15	Éducation et formation	Améliorer l'accessibilité à l'éducation de base	Taux brut de scolarisation dans le primaire par sexe	DIPS/Min. Éduc. Nat.
16		Améliorer le niveau d'alphabétisation de la population	Taux d'alphabétisation des adultes de 15 ans et plus par sexe	INS
17		Améliorer l'efficacité du système éducatif	Taux de réussite scolaire par cycle et par sexe	Min. Éducation, Enseignement Technique, Ens. Supérieur
18	Santé	Améliorer l'état de santé de la population	Taux de mortalité maternelle	Min. Santé
19			Taux de mortalité infantile par sexe	INS (enquêtes)
20			Taux de mortalité des enfants de moins de 5 ans par sexe	INS (enquêtes)
21	VIH/SIDA	Réduire la séroprévalence du SIDA	Taux de prévalence du VIH/SIDA/sexe	Min. Lutte contre le SIDA
22	Justice	Améliorer l'efficacité du système judiciaire	Indice célérité	Min. Justice
23			Indicateur de confiance	Enquête
24	Gouvernance	Promouvoir la bonne gouvernance	Proportion des marchés publics en valeur soumis à appel d'offre	Dir. Marchés Publics/MEF
25	Sécurité	Garantir la sécurité des personnes et des biens	Nombre de délits par nature	Min. Sécurité/ Défense



## **2 Analyse diagnostique**

### **2.1 Représentativité**

#### **2.1.1 *Participation de la société civile, de l'administration et du secteur privé***

De manière générale, les bailleurs de fonds et autres acteurs rencontrés semblent être satisfaits du processus participatif adopté lors de la formulation du DSRP intérimaire. La création de 10 groupes thématiques, la tenue de plusieurs ateliers régionaux et l'hétérogénéité des acteurs impliqués dans les débats sont autant d'indices qui témoignent de la volonté des autorités ivoiriennes de donner un caractère participatif à ce document. Ce constat global doit également à l'impulsion qu'ont apportée plusieurs bailleurs de fonds au processus notamment depuis 2002.

#### ***Les ministères techniques***

Jusqu'en janvier 2002, la contribution des ministères techniques à l'élaboration du DSRP-I a été très faible, voire inexistante, l'essentiel des travaux étant réalisé par des consultants. La nomination de correspondants ministériels servant de points focaux était certes une intention louable en soit cependant ces derniers ignoraient pour la plupart du temps quelle devait être leur contribution à la formulation du DSRP. Peu habitués à élaborer des documents de politiques ou à développer des stratégies sectorielles dans une perspective de réduction de la pauvreté, la contribution des ministères à l'élaboration du DSRP-I a mis en évidence la faiblesse de leurs capacités analytiques. La participation est certes un objectif louable en soit mais il ne suffit pas de la décréter pour qu'elle se matérialise. Encore aurait-il fallu que les promoteurs de cette approche s'assurent de la présence de capacités nationales de sorte que ces dernières puissent avoir une contribution effective.

#### ***La société civile***

La société civile reconnaît avoir été impliquée dans le processus d'élaboration du DSRP dès le démarrage des travaux. Ainsi, ses représentants ont pu apporter leur contribution aux travaux des différents groupes thématiques, faire connaître leurs préoccupations et souhaits afin que ceux ci soient pris en considération dans le document final. Malgré cela, les représentants de la société civile demeurent critiques quant aux conditions de leur participation au processus. Les principaux griefs ont trait à :

- **la mauvaise planification des travaux** : plusieurs organismes de la société civile n'ont été invités qu'à la veille de l'ouverture des travaux ce qui ne leur a pas permis de se préparer en conséquence. Par ailleurs, ils auraient souhaité que le processus d'élaboration du DSRP donne lieu à des consultations plus approfondies;
- **la mauvaise circulation de l'information** : par manque d'information, la société civile n'a pu être présente à certaines étapes des travaux ce qui remet en question la transparence du processus;
- **au choix de ses représentants** : la plupart des acteurs de la société civile rencontrés conteste le choix de leurs représentants au sein du Comité de



Supervision. Ce choix ne se serait pas fait semble-t-il de façon démocratique comme si les autorités s'étaient arrogées le droit de nommer leurs représentants.

En contrepartie, les représentants de la société civile ont reconnu que celle-ci était mal organisée, divisée, en butte à de nombreuses rivalités ce qui ne permettait pas de jouer adéquatement son rôle de groupe de pression efficace.

En conclusion, le dispositif de suivi n'ayant pas encore été mis à l'épreuve, il serait prématuré pour le moment de se prononcer sur son caractère participatif. Si l'on se réfère cependant au cadre institutionnel envisagé et bien que celui-ci soit somme toute théorique, il convient de reconnaître qu'il prévoit la présence et la participation de l'administration, de la société civile et des représentants du secteur privé à tous les échelons qui le composent.

### **2.1.2 Intégration sectorielle**

Dans sa formulation actuelle, le DSRP de la Côte D'ivoire serait pour beaucoup d'observateurs trop large et insuffisamment ciblé pour lutter efficacement contre la pauvreté. Le déploiement de la stratégie autour de 6 axes dont un axe sécurité et l'inclusion d'une multitude de secteurs font que pour certains, ce document s'apparente plus à un énoncé de politique générale de l'État plutôt qu'à une stratégie de réduction de la pauvreté.

Au plan du suivi, cette orientation de la SRP peut avoir un certain nombre d'incidences notamment au niveau de la complexité du montage institutionnel. Développer une concertation entre plusieurs catégories d'acteurs issus d'environnements aussi différents que ceux du secteur public, de la société civile ou du secteur privé est déjà complexe en soit, à fortiori si l'on multiplie le nombre de joueurs. Par ailleurs, il s'agit d'un contexte où la culture de collaboration est peu présente voire même empreinte de méfiance, ce qui multiplie d'autant les risques de dysfonctionnement du dispositif. Les responsables de la rédaction du rapport de synthèse sur la mise en oeuvre, suivi et évaluation du DSRP semblent bien avoir pris la mesure de ces risques puisqu'ils reconnaissent que « l'existence de faiblesses dans la coordination à cause du niveau très décentralisé du dispositif institutionnel pourrait créer des goulots d'étranglement préjudiciables à la bonne exécution du suivi/évaluation »<sup>5</sup>.

## **2.2 Capacités**

### **2.2.1 Capacités effectives versus potentielles**

La situation en regard des capacités de suivi/évaluation se présente différemment selon les structures impliquées. Ainsi, s'il est reconnu que l'Institut National de la Statistique dispose de moyens techniques satisfaisants, ce n'est pas le cas des ministères sectoriels dont l'insuffisance en moyens humains, matériels et financiers altèrent la capacité à assumer adéquatement le rôle qui leur est dévolu. Plus précisément, la situation se présente comme suit selon les principaux acteurs du dispositif de suivi :

---

<sup>5</sup> République de Côte d'Ivoire: atelier de rédaction des stratégies sectorielles du DSRP. Rapport de synthèse « Mise en oeuvre, suivi et évaluation du DSRP », page 17.



## **L'Appareil Statistique National**

L'appareil statistique national a fait l'objet d'un diagnostic détaillé dans le cadre de la préparation en 1996 du premier schéma directeur de la statistique. Les principaux constats découlant de ce document font ressortir les faiblesses suivantes :

- insuffisance des moyens matériels, humains, techniques et financiers des structures de l'ASN. Par exemple, au plan des ressources humaines, l'INS ne disposerait que d'un effectif de 6 ingénieurs statisticiens économistes;
- faible motivation du personnel;
- difficulté à produire de façon régulière des statistiques;
- manque de fiabilité des données;
- mauvaise organisation et coordination de l'ensemble du dispositif statistique national;
- faible couverture en données statistiques par rapport aux besoins des utilisateurs;
- absence d'un plan de formation continu et de recyclage du personnel;
- capacité inégale de production des services statistiques ministériels : dans plusieurs ministères, ce ne sont pas des statisticiens de formation qui s'occupent de la production des données statistiques;
- sous-équipement et faiblesse des capacités des structures déconcentrées avec pour conséquence la quasi-inexistence de données statistiques régionalisées. En l'état actuel du système statistique, il ne sera pas possible de produire les indicateurs au niveau de décentralisation souhaité.

Le schéma directeur de la statistique a fait l'objet en 2002 d'une réactualisation mais jusqu'à ce jour, les financements requis n'ont pu être mobilisés pour le mettre à exécution. Compte tenu des faiblesses recensées et des attentes en regard des responsabilités que devront assumer les différentes structures de l'appareil statistique national, la mise en œuvre d'un plan de renforcement des capacités et la réorganisation de l'ASN constituent des mesures préalables à mettre en place d'urgence.

### **Les ministères sectoriels**

La plupart des ministères sectoriels appelés à participer à la mise en œuvre et au suivi de la SRP présentent des faiblesses en termes de capacités techniques, matérielles et financières et ne pourront pas à court terme assumer leurs missions adéquatement. Selon certains bailleurs de fonds, compte tenu du dénuement de la fonction publique ivoirienne, il est déraisonnable de penser que le pays aura la capacité de gérer le DSRP du jour au lendemain.



Au plan organisationnel, certains ministères se sont dotés de structures en charge de la mise en œuvre et du suivi des projets et programmes. Toutefois celles-ci font faces à de nombreuses difficultés parmi lesquelles il convient de mentionner :

- l'insuffisance des ressources humaines en quantité et en qualité;
- la pauvreté des dotations en ressources financières et matérielles : faute de moyens, les ministères ne sont en mesure de réaliser qu'un très faible pourcentage de leur programme annuel de travail;
- l'absence de motivation du personnel dont les salaires n'ont pas été augmentés depuis 24 ans;
- la lourdeur du système de gestion des finances publiques : avec l'introduction du système intégré de gestion des finances publiques (SIGFIP), les ministères se doivent de pré financer leurs opérations avec en contrepartie des délais de remboursement variant entre 2 et 3 mois, ce qui est peu propice à un suivi rapproché des projets et programmes.

Ce diagnostic succinct des capacités de suivi/évaluation montre à l'évidence qu'un renforcement des capacités est nécessaire à tous les niveaux. Or pour le moment aucune identification des besoins n'a été faite ce qui risque de retarder tout appui éventuel dans ce domaine.

### **La société civile**

En Côte d'Ivoire, les organisations de la société civile sont jeunes et peu expérimentées dans l'exécution et le suivi/évaluation des projets. Par ailleurs elles sont peu organisées et en butte à de nombreuses rivalités.

La plupart des organisations de la société civile manquent des ressources adéquates pour assurer un fonctionnement minimum de leur structure. Leur situation financière est caractérisée par une grande précarité et la plupart d'entre elles sont à la merci des financements octroyés par les bailleurs de fonds. Au plan matériel et humain, leurs équipements sont désuets et leurs effectifs en personnel réduits au strict minimum. En termes de capacité de suivi/évaluation, elles sont peu outillées et leur personnel permanent ne dispose pas des compétences requises pour assumer le rôle qui leur est attribué aussi bien en terme de collecte des données qu'en terme de suivi des projets. Par conséquent, une participation effective des organisations de la société civile au suivi/évaluation de la DSRP devra passer nécessairement par un renforcement de leurs capacités.

#### **2.2.2 Ressources effectives**

Pour le moment ni le DSRP-I ni le projet de DSRP final ne sont rentrés dans le détail de la gestion financière du dispositif de suivi/évaluation si ce n'est pour affirmer : (i) que le succès de la mise en oeuvre, du suivi/évaluation et du contrôle de la DSRP dépendra en grande partie du mode de gestion des ressources financières mis en place et (ii) que les ressources financières du DSRP proviendront principalement des fonds obtenus au titre de l'initiative PPTTE et des contributions des partenaires au développement.



Une première approximation des coûts inhérents au suivi/évaluation de la DSRP a cependant été intégrée au budget estimatif du plan d'action de la réforme de l'appareil statistique national. Selon ce budget, le coût du plan d'action sur la période 2002-2007 s'élèverait à près de 60 milliards de Fcfa incluant le coût des enquêtes à réaliser dans le cadre du DSRP. Les activités de suivi et d'évaluation de la DSRP totaliseraient à elles seules plus de 10 milliards de Fcfa ainsi que l'indique le tableau 2 ci-dessous qui reprend les budgets proposés pour ces seules activités. Ces données ne constituent pour le moment que des estimations et rien n'indique qu'elles seront reprises dans le DSRP final.

### **2.2.3 Instrumentation**

Dans les ministères, les instruments constitutifs du suivi/évaluation des projets à savoir: cadres logiques, bases de données, outils, procédures de suivi, cadres de référence, indicateurs de résultats sont dans la plupart des cas inexistantes et mal maîtrisés par le personnel. La notion de gestion par résultats est également méconnue et les responsables en charge de l'évaluation des projets et programmes manquent le plus souvent de la formation leur permettant de maîtriser et d'appliquer ces concepts. La culture de suivi/évaluation est peu développée au sein de l'administration ivoirienne et le plus souvent cette fonction est apparentée à une sanction et non à outil de prise de décision. Au niveau déconcentré tout comme décentralisé, la problématique du suivi/évaluation n'est pas encore véritablement débattue bien que les différents acteurs parties prenantes soient conscients de cette déficience.



**Tableau 2**

**Plan d'action de la réforme de l'appareil statistique national  
Budget estimatif pour les activités de suivi/évaluation du DSRP**

Stratégie	Actions	2002	2003	2004	2005	2006	2007	Total
Elaboration d'une stratégie de suivi et d'évaluation	Formaliser le cadre de suivi/évaluation							
	Définir les missions et cahiers des charges précises des différents acteurs	6 000 000						6 000 000
Mise en oeuvre de la stratégie	Elaborer des calendriers de mise en oeuvre par acteur							
	Exécuter le suivi		1 000 000 000	1 000 000 000	1 000 000 000	1 000 000 000	1 000 000 000	5 000 000 000
	Evaluer le dispositif de suivi	13 000 000						13 000 000
Elaboration d'une stratégie de l'évaluation du DSRP	Formaliser le cadre d'évaluation							
	Définir les missions et cahier des charges précises des différents acteurs							
	Elaborer des calendriers de mise en oeuvre par acteur							
	Exécuter l'évaluation		1 000 000 000	1 000 000 000	1 000 000 000	1 000 000 000	1 000 000 000	5 000 000 000
	Diffuser L'évaluation							
<b>TOTAL</b>		<b>19 000 000</b>	<b>2 000 000 000</b>	<b>2 000 000 000</b>	<b>2 000 000 000</b>	<b>2 000 000 000</b>	<b>2 000 000 000</b>	<b>10 019 000 000</b>



## **2.3 Fonctionnalité du système**

### **2.3.1 Architecture du dispositif**

La problématique du suivi/évaluation a fait l'objet à elle seule de plusieurs séances de travail lors des discussions thématiques qui se sont tenues à Yamoussoukro au mois de juin 2002, ce qui témoigne de l'importance que les autorités semblent consacrer à cet aspect du DSRP.

Le dispositif proposé a le mérite d'intégrer adéquatement la fonction de suivi/évaluation et semble accorder une place adéquate à l'ensemble des acteurs: administration, secteur privé, société civile. De plus, il s'appuie sur le dispositif mis en place pour l'élaboration du DSRP-I et donc cherche à pérenniser l'existant plutôt que de créer de nouvelles entités. A l'inverse, ce dispositif présente de nombreuses faiblesses et notamment celles de s'appuyer sur :

- une structure et des interrelations complexes pour lesquelles les conditions de fonctionnement ne sont pas présentes;
- une centralisation et déconcentration ambitieuse ne tenant pas compte des faiblesses actuelles en capacité de toutes les entités impliquées;
- un ancrage institutionnel différent de celui des programmes antérieurs, un ancrage non encore expérimenté pour pouvoir cerner son efficacité opérationnelle;
- une mauvaise visibilité des circuits de l'information ce qui pourrait compliquer la coordination et le suivi des indicateurs;
- la collaboration entre des acteurs présentant de nombreuses faiblesses en capacités techniques, matérielles et financières et qui vraisemblablement ne pourront pas à court terme assumer adéquatement leurs missions.

### **2.3.2 Appropriation/internalisation**

L'appropriation/internalisation de la stratégie de réduction de la pauvreté au sein de l'administration et de la société civile ivoirienne est très inégale et n'est devenue effective que depuis peu de temps. Selon les partenaires au développement rencontrés, les ministères sectoriels n'ont été impliqués que tardivement dans le processus d'élaboration du DSRP-I, l'essentiel des travaux ayant été confié à des consultants, ce qui fait que jusqu'à une date récente plusieurs d'entre eux « ne sentaient pas l'importance du DSRP ». Même quand l'appropriation/internalisation nous a paru être plus effective, il ne nous a pas semblé que l'administration publique et la société civile étaient prêtes à reconsidérer leurs méthodes de travail pour les aborder sous le prisme de la réduction de la pauvreté. La sensibilisation des acteurs à ce niveau demeure insuffisante et certains, compte tenu de la nouveauté du cadre d'analyse n'ont pas conscience des tâches à effectuer. Il y a lieu de reconnaître que la désorganisation de certains ministères et la dilution des responsabilités entre différentes directions ne facilite pas l'appropriation et l'internalisation du DSRP. Dans certains ministères techniques, si la participation au processus est réelle, on note cependant que l'ancrage



institutionnel du point focal DSRP n'est parfois pas très pertinent, si bien que l'entité technique impliquée dans le suivi/évaluation n'est souvent pas au courant des nouveaux développements. Par ailleurs, les instances coordonnatrices du suivi de la SRP, n'étant pas encore opérationnelles, les acteurs sont peu au fait de ce qui doit faire l'objet d'un suivi, des indicateurs à produire, du type d'analyse à effectuer et du format des rapports de suivi à préparer.

### **2.3.3 Articulaton entre mise en œuvre et suivi**

Le cadre institutionnel proposé pour le DSRP final fait une distinction entre mise en œuvre et suivi. Au niveau central, la mise en œuvre relèvera de la Coordination Nationale Technique, des Points Focaux et des comités consultatifs décentralisés alors que la fonction de suivi incombera au Comité National de Supervision qui s'appuiera à cet effet sur les Comités Consultatifs décentralisés et sur l'Observatoire du DSRP. Au niveau décentralisé, il est par contre proposé de laisser l'exécution aux conseils généraux et le suivi/évaluation aux services déconcentrés, regroupés dans une structure placée sous l'autorité du préfet.

Selon la répartition des responsabilités proposées, il serait plus exact de parler de division des tâches plutôt que de séparation des fonctions puisque même si mise en œuvre et suivi/évaluation relèvent de structures différentes; elles demeurent toutes deux sous l'autorité hiérarchique du Comité National de Supervision.

### **2.3.4 Définition des rôles**

Le cadre institutionnel de mise en œuvre, suivi et évaluation du DSRP aurait fait semble-t-il l'objet d'un texte réglementaire pris récemment par le gouvernement. Le décret, ses arrêtés ainsi que les notes de services d'application donneraient les détails sur les attributions et missions des principaux acteurs. Ces textes n'étant pas encore disponibles lors de la mission, il est difficile d'apprécier à quel niveau de détail ceux-ci définissent les rôles et responsabilité des différents participants au dispositif de suivi. Cependant, selon les informations recueillies par le consultant lors de la mission, aucune institution n'avait formellement établi les rôles et responsabilités des différents services ou agents concernés, défini les mécanismes de fonctionnement ou tout simplement planifié les ressources et les tâches.

- Il est peu probable que cette situation ait changé fondamentalement puisque selon les auteurs du rapport de synthèse « Mise en œuvre, suivi et évaluation du DSRP », les mesures suivantes resteraient à mettre en place :
- rédaction des textes d'application des décrets;
- dotation des différentes structures en ressources humaines, matérielles financières et outils de gestion;
- rédaction d'un cahier des charges pour les différentes structures de production statistiques en rapport avec le DSRP et leur intégration dans leurs missions pérennes;
- définition des missions et cahiers des charges précis des différents acteurs en matière de suivi de la SRP; et



- définition des missions et cahiers des charges précis des différents acteurs en matière d'évaluation de la SRP.

### **2.3.5 Ancrage institutionnel**

Selon le cadre institutionnel du DSRP, il ressort que les fonctions de suivi et évaluation relèveront de la Primature et seront confiées au Comité National de Supervision. Cette structure aura des démembrements aux niveaux régional, départemental, local et déconcentré. Une telle organisation ne manquera pas de poser des problèmes de coordination et de gestion et à terme de pérennisation. D'une part, la décentralisation du dispositif ne pourra se faire que progressivement et en phase avec la politique de décentralisation de l'État qui n'en est qu'à ses débuts. D'autre part, avec les faiblesses apparentes des structures déconcentrées des ministères, tout laisse à penser que la déconcentration sera également progressive et consécutive au renforcement des capacités.

#### **Décentralisation du dispositif**

Le schéma de décentralisation prévu veut conférer aux régions (10 régions administratives) aux départements (58 à travers le pays) et aux communes (197) des responsabilités dans la mise en oeuvre et le suivi du DSRP. Ainsi dans chaque région, tout comme dans chaque département et commune, les organes centraux à savoir le comité consultatif national et le comité national de supervision seront dupliqués. Dix comités consultatifs régionaux, 58 comités consultatifs départementaux et 197 comités communaux devront ainsi être créés. Il est évident qu'actuellement, il serait difficile de rendre opérationnel tous ces comités dans la mesure où dans la plupart des cas les structures décentralisées manquent de capacité technique. Par ailleurs, une telle architecture futuriste ne peut à court terme que buter sur des problèmes de coordination alors que l'expérience ivoirienne en matière de décentralisation effective n'en est qu'à ses débuts, et que le manque de savoir-faire pourrait entraver certaines initiatives décentralisées à court et moyen termes.

#### **Déconcentration du dispositif**

Au niveau déconcentré, il est prévu d'utiliser les administrations déconcentrées à travers le pays (les directions régionales du Plan, des ministères techniques, du BNETD et de l'INS, etc.). Ces structures devront appuyer les comités consultatifs décentralisés à travers des comités techniques de coordination déconcentrés dont elles seront membres. La mission a pu constater que dans la plupart des cas, ces structures déconcentrées n'ont ni le savoir-faire, ni les capacités requises pour assurer une bonne exécution des tâches prévues. Elles ont besoin d'un renforcement de leurs capacités en ressources humaines et financières. Les autorités ont certes entamé une réflexion sur les mécanismes et stratégies de transfert de compétences, mais le défi reste sur les choix des compétences à transférer et la mise en oeuvre effective de la stratégie dans un contexte de capacité financière assez modeste de l'État et des collectivités décentralisées.



### **2.3.6 Rivalités**

Bien que le cadre institutionnel proposé ne soit qu'un renforcement du dispositif mis en place pour la conception du DSRP-I, il n'en présente pas moins des risques de rivalité. Ceux-ci se situeraient au niveau des capacités du premier ministre à assumer les fonctions de mise en œuvre, suivi et évaluation de la SRP. Bien que la Primature soit également le ministère en charge de la Planification et du Développement, le Ministère de l'Economie et des Finances disposerait semble-t-il d'une plus grande expertise et de meilleures capacités pour piloter le dispositif de suivi/évaluation.

## **2.4 Indicateurs**

### **2.4.1 Adéquation/fiabilité des indicateurs**

Comme nous l'avons déjà souligné, les autorités ivoiriennes ont décidé d'inclure deux catégories d'indicateurs dans le DSRP final :

- un noyau dur de 25 indicateurs destiné à évaluer les efforts entrepris en matière de lutte contre la pauvreté; et
- un groupe de 300 indicateurs, que l'appareil statistique ne produit pas régulièrement et qui devront l'être une fois celui-ci renforcé.

Nous ignorons pour le moment si cette liste d'indicateurs est définitive, si elle a été établie en concertation avec les bailleurs de fonds ou commentée par ces derniers. Elle suscite néanmoins un certain nombre d'observations tant sur leur adéquation que sur leur disponibilité.

### **Adéquation des indicateurs**

Une brève analyse des deux catégories d'indicateurs proposées permet de dégager les constats suivants quant à leur adéquation avec la stratégie de réduction de la pauvreté.



**Tableau 3**  
**Adéquation des indicateurs proposés dans le DSRP**

Domaine d'action	Adéquation par rapport aux objectifs de la SRP
<b>Objectif général</b>	L'adéquation est bonne, les objectifs sont bien couverts. Seul l'objectif sur l'emploi pourrait ne pas être bien suivi pour cause d'absence d'indicateur spécifique.
<b>Population</b>	L'adéquation avec les objectifs est assez bonne, mais les indicateurs retenus ne permettent pas le suivi de tous les objectifs.
<b>Economie et Finances Publiques</b>	D'une manière générale, les indicateurs offrent un bon niveau d'adéquation aux objectifs mais ne les couvrent pas totalement. Par exemple les objectifs des secteurs et sous-secteurs de l'économie ne sont pas bien couverts car le PIB seul en est l'indicateur d'appréciation. Il en est de même pour la bonne gouvernance économique, la compétitivité, les exportations.
<b>Agriculture</b>	Les indicateurs retenus ont un degré d'adéquation satisfaisant, cependant ils sont insuffisants pour couvrir l'ensemble des objectifs de la stratégie. Le financement agricole n'est pas couvert, le suivi des réformes non plus n'est pas couvert tout comme les questions foncières.
<b>Développement du Secteur Privé</b>	L'adéquation est satisfaisante mais tous les objectifs ne sont pas couverts par des indicateurs : par exemple le suivi de la transformation des produits primaires, l'investissement privé, la croissance industrielle et la décentralisation.
<b>Infrastructure et cadre de vie</b>	L'adéquation est bonne, tous les objectifs sont bien couverts.
<b>Education et formation</b>	L'adéquation est bonne, tous les objectifs sont bien couverts.
<b>Santé</b>	L'adéquation est bonne, tous les objectifs sont bien couverts.
<b>SIDA</b>	L'adéquation est bonne, tous les objectifs sont bien couverts.
<b>2.4.1.1 Genre</b>	L'adéquation n'est pas très bonne, les objectifs sont mal couverts. Seul l'objectif sur la scolarisation de la jeune fille est bien couvert.



## Disponibilité des indicateurs

La plupart des indicateurs retenus sont disponibles auprès des administrations et organismes statistiques en Côte d'Ivoire. Le problème est moins la disponibilité que la qualité en terme de mise à jour régulière et de fiabilité. Les contraintes en terme de fiabilité résultent surtout des faiblesses de l'appareil statistique national. Celles-ci sont dues notamment : (i) à l'insuffisance des moyens financiers requis pour élargir la couverture en statistiques de qualité, (ii) à l'insuffisance de cadres statisticiens de haut niveau dans les services statistiques ministériels et (iii) aux pesanteurs administratives résultant des pressions politiques sur l'INS. Sans actions de renforcement des capacités, plusieurs services statistiques n'auront pas la capacité de produire leurs indicateurs selon les délais et calendriers prévus.

## 2.5 Interventions des bailleurs

### 2.5.1 Initiatives de renforcement en cours

Plusieurs bailleurs de fonds dont la Banque Mondiale, l'Union Européenne, le PNUD, le Japon, la Coopération Française et la Coopération Canadienne ont appuyé massivement le processus d'élaboration du DSRP-I, soit par le financement d'études ou le financement d'enquêtes. D'autres initiatives étaient également en cours d'exécution ou au stade de la planification. Parmi celles-ci mentionnons :

- le projet de renforcement des capacités pour la réduction de la pauvreté. Il s'agirait d'un projet multisectoriel qui essayerait de renforcer les capacités en matière de décentralisation et de déconcentration. Le projet est au stade de préparation et bénéficierait d'un concours financier de la Banque Mondiale;
- le Programme de Lutte Contre la Pauvreté (PCLP). Financé par le PNUD, ce programme appuie un certain nombre de travaux et notamment ceux relatifs à la mise en oeuvre d'un Observatoire de la Pauvreté. Un autre projet est en cours de conception, soit le Programme d'Appui au Développement Local qui viendrait en appui à la décentralisation;
- les projets exécutés par le Secrétariat National à la Gouvernance et au Renforcement des Capacités. Deux projets sont exécutés par ce Secrétariat placé directement sous l'autorité de la primature soient :
  - (i) le Projet d'Appui à la Gouvernance et au Renforcement des Capacités (PAGRC) qui a pour objectifs de renforcer l'état de droit , d'accompagner la décentralisation, de rationaliser la gestion des ressources publiques ainsi que le renforcement de la coordination du programme en vue de contribuer à la réduction de la pauvreté. Le financement du PAGRC est assuré par un don de la BAD;
  - (ii) un projet financé par le PNUD et qui poursuit les mêmes objectifs dans les secteurs suivants : décentralisation, réforme administrative, société civile et état de droit.



A souligner également qu'en matière d'appui à la mise en oeuvre du DSRP, l'Union Européenne compte intervenir via des appuis budgétaires globaux décaissés en deux tranches, une tranche fixe et une tranche variable dont le montant sera fonction des résultats atteints.

### **2.5.2 *Coordination des bailleurs***

La concertation entre bailleurs de fonds est peu développée en Côte d'Ivoire et ce faisant, les conditions ne sont pas réunies pour envisager une coordination efficace des interventions. Les désaccords persistants entre les deux principaux bailleurs, à savoir la Banque Mondiale et l'Union Européenne ne sont pas étrangers à cette situation. En effet, pour l'Union Européenne ainsi que d'autres partenaires au développement, la concertation avec la Banque Mondiale est difficile. Plusieurs lui reproche l'unitarisme de ses interventions notamment en matière de formulation des mesures et de conditionnalités. Sur l'initiative de l'Union Européenne et de la Coopération Française, des discussions auraient été entamées en vue de créer un comité permanent de concertation des bailleurs de fonds, toutefois, la Banque Mondiale n'aurait pas semble-il l'intention de s'y associer.

En définitive, même si l'on perçoit dans le discours des bailleurs, une volonté de se concerter, ils ne sont pas encore arrivés au stade où ils sont prêts à coordonner leur approche en terme d'appui à la SRP ou d'harmoniser leurs demandes d'informations en terme de suivi de cette même stratégie.



### 3 Bilan des forces et faiblesses

Le tableau ci-après récapitule les principaux constats qui se dégagent de l'analyse diagnostic du dispositif de suivi/évaluation de la SRP en Côte d'Ivoire. Comme ce dispositif n'est pas encore opérationnel nous avons plutôt cherché à vérifier que les conditions requises pour sa bonne opérationnalisation sont présentes et, advenant le cas où elles ne le seraient pas d'en dégager les risques inhérents.

**Tableau 4**

**Côte d'Ivoire : Dispositif de Suivi/Evaluation de la SRP  
Synthèse des forces et faiblesses**

<b>Critères</b>	<b>Forces</b>	<b>Faiblesses/Risques</b>
<b>Participation de l'administration, de la société civile et du secteur privé</b>	Forte participation du secteur privé et de la société civile à l'étape de la formulation	Très faible participation de l'administration au début du processus. Mauvaise circulation de l'information
<b>Intégration sectorielle</b>	l'intégration des principaux ministères techniques	Stratégie trop large non spécifiquement ciblée sur la réduction de la pauvreté. Décentralisation/Déconcentration trop poussée d'ou risques de dysfonctionnements
<b>Appropriation/Internalisation (administration, société civile, local/régional)</b>		Faible internalisation/appropriation au sein de l'administration et au niveau local et régional pour ce qui concerne la formulation mais des améliorations sont constatées depuis quelques mois. Pour ce qui est de la mise en oeuvre et le suivi, le dispositif n'a pas encore été testé.
<b>Architecture du dispositif de suivi</b>	Répond aux exigences de décentralisation/déconcentration	Lourde et complexe. Risques élevés de dysfonctionnements
<b>Articulation entre mise en oeuvre et suivi</b>		Division des tâches entre mise en oeuvre et suivi/évaluation mais pas de séparation claire des fonctions
<b>Définition des rôles</b>	Les textes créant le cadre institutionnel de mise en oeuvre, de suivi et d'évaluation ont été pris. Grandes lignes des attributions précisées.	Des cahiers des charges précis restent à définir pour les acteurs de l'appareil statistique national et du cadre de suivi/évaluation



<b>Critères</b>	<b>Forces</b>	<b>Faiblesses/Risques</b>
<b>Capacités effectives versus potentielles</b>		Capacités en suivi/évaluation très faibles à tous les niveaux
<b>Fonctionnalité/Opérationnalité du dispositif</b>		Dispositif non opérationnel mais risques de dysfonctionnement compte tenu du nombre d'intervenants impliqués à tous les niveaux.
<b>Ressources effectives (financières, matérielles et humaines)</b>	Des estimations budgétaires ont été faites pour renforcer les capacités à tous les niveaux et faire fonctionner le cadre institutionnel du DSRP.	Insuffisantes pour satisfaire le cahier des charges requis pour un suivi efficace.
<b>Instrumentation</b>		Inexistante et non encore développés en regard des exigences du DSRP
<b>Existence d'une initiative de renforcement des capacités</b>	Plusieurs initiatives financées par la Banque Mondiale, la BAD et le PNUD	
<b>Coordination des Bailleurs de Fonds</b>		Absence de concertation effective et désaccords entre les principaux bailleurs de fonds
<b>Adéquation, fiabilité, régularité, exhaustivité des indicateurs</b>	Liste des indicateurs à priori finalisée et bonne adéquation dans l'ensemble.	Couverture des indicateurs non totale dans certains domaines. Typologie des indicateurs non faite. Faibles capacités à produire les indicateurs dans certains ministères.
<b>Ancrage institutionnel</b>	Ancrage au niveau de la Primature donc de l'autorité nécessaire au bon fonctionnement du cadre institutionnel	Risques de rivalités interministérielles
<b>Rivalités</b>		Rivalités entre les représentants de la société civile. Rivalité potentielle entre le Ministère de la Planification et le Ministère de l'Economie et des Finances.



#### **4 Besoins d'appui**

Même si le cadre et l'ancrage institutionnel de la SRP de la Côte d'Ivoire ont été finalisés, les mécanismes de fonctionnement restent à préciser dans le détail. Cela est d'autant plus important que le montage proposé soit complexe et que les capacités en suivi/évaluation sont très insuffisantes. Dans cette perspective, les interventions potentielles devraient se concentrer sur :

- l'appui au fonctionnement du cadre institutionnel;
- le renforcement des capacités principalement au niveau des ministères sectoriels; et
- la concertation/coordination des bailleurs de fonds.

Les besoins à appuyer et interventions proposées correspondantes sont détaillés ici-bas.

##### **A. *Renforcer la participation, la coordination et la concertation des acteurs du dispositif de suivi/évaluation* : cela pourrait inclure les activités suivantes :**

- renforcement des capacités de la société civile;
- actions d'information/sensibilisation/communication;
- intégration dans le dispositif au niveau central et régional.

##### **B. *Améliorer la coordination des interventions des partenaires techniques et financiers***

- aide à l'impulsion d'une concertation entre partenaires techniques et financiers relativement au suivi et à l'évaluation du DSRP.

##### **C. *Appui à la définition et à l'opérationnalisation du dispositif de suivi/évaluation de la SRP***

- renforcement des capacités des acteurs;
- appui à l'animation et à la formation;
- développement de l'instrumentation;
- diagnostic institutionnel et définition cahier des charges des principaux acteurs.

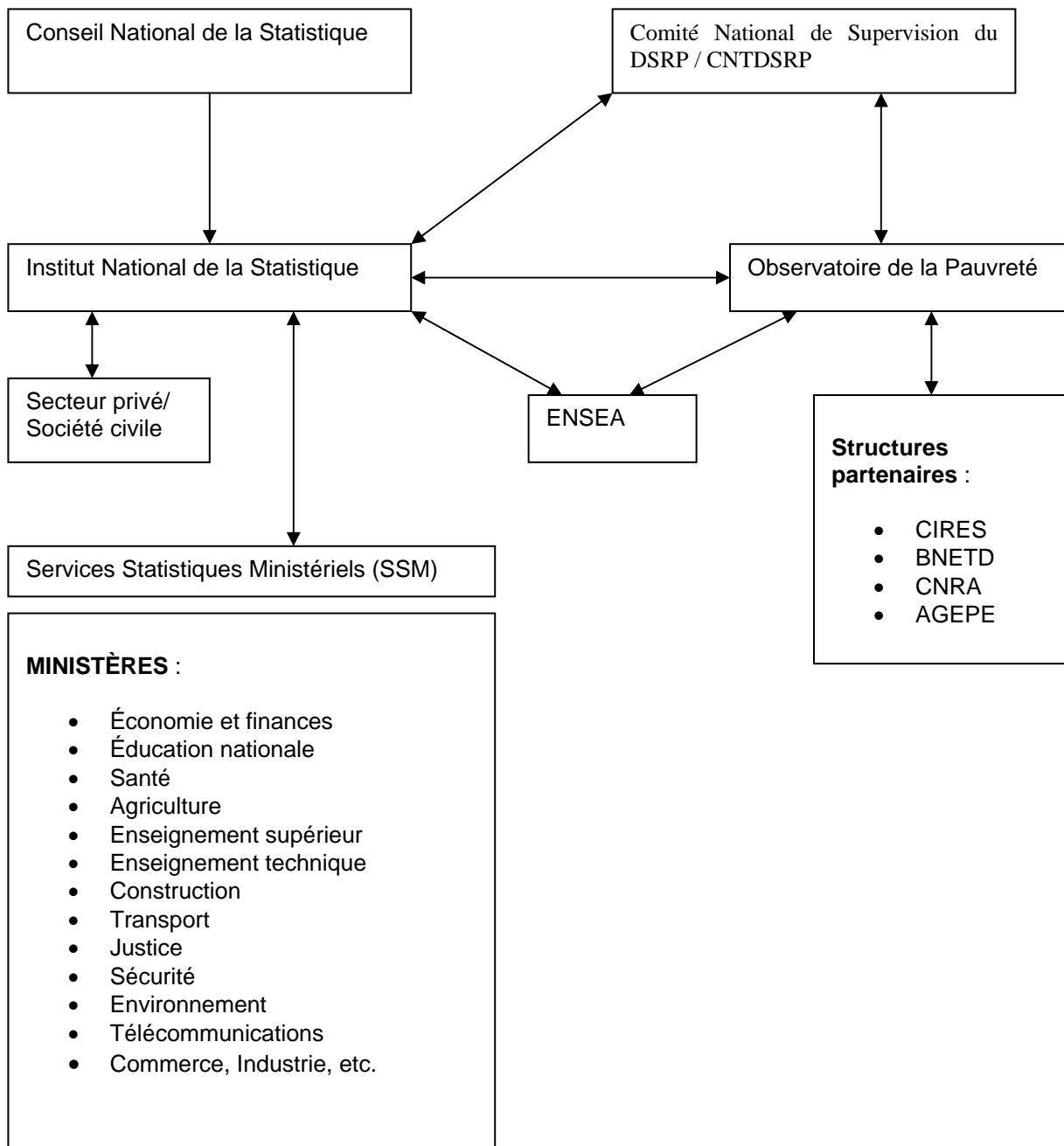


## **ANNEXE**

**ORGANISATION DU CADRE  
INSTITUTIONNEL CENTRALISÉ ET  
DÉCENTRALISÉ DE PRODUCTION  
DU TABLEAU DE BORD DU DSRP**



**Graphique A-1 : Organisation (niveau central) du cadre institutionnel de production du tableau de bord du DSRP**



**Graphique A-2 : Organisation (niveau décentralisé) du cadre institutionnel de production du Tableau de bord du DSRP**

