

**RAPPORT FINAL**  
**EVALUATION A MI-PAROURS DU PROJET D'APPUI A LA**  
**REINSTALLATION DES DEPLACES**

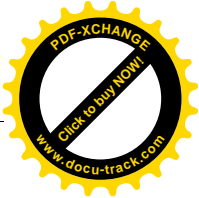
**République de Djibouti**

« Lettre de marché numéro 2005/1011134 du contrat-cadre AMS/451 »

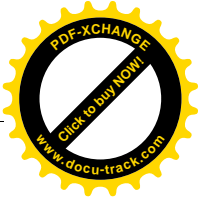


---

Nom du consultant : Jean-Benoît Bourjeois

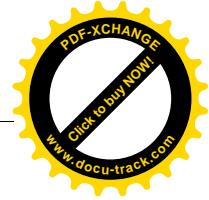


<i>Acronymes</i>	3
<i>Résumé du Rapport</i>	4
<i>Préambule</i>	7
<i>Introduction</i>	8
1) <i>Pertinence</i>	10
a) Le choix du logement comme action prioritaire	10
b) Les bénéficiaires du projet	11
c) Analyse de la conception et de la préparation du projet	12
d) Analyse du cadre logique	15
2) <i>L'efficience</i>	17
a) La gestion budgétaire	17
b) Les facteurs ayant eu une incidence sur le bon déroulement du projet	17
c) Le niveau d'exécution du projet	19
d) La qualité de l'exécution	20
e) La création d'emplois	22
3) <i>L'efficacité</i>	24
a) La création d'emplois durables	24
b) L'augmentation du commerce de marchandises	25
c) Le partage des responsabilités entre les différentes parties	25
4) <i>Impact</i>	28
a) L'impact sur les bénéficiaires	28
b) L'impact sur la localité	29
5) <i>Viabilité</i>	31
a) L'utilisation de matériaux locaux	31
b) Une consolidation des filières locales de la construction	32
<i>CONCLUSION</i>	33
<i>Annexe 1 : Termes de référence de l'évaluation</i>	34
<i>Annexe 2 : Nom de l'évaluateur et nom de la société</i>	39
<i>Annexe 3 : Méthodologie de l'évaluation</i>	40
1) Les critères de l'évaluation	40
2) Les phases de l'évaluation	40
<i>Annexe 4 : Cadres Logiques</i>	42
<i>Annexe 5 : Liste des personnes consultées</i>	44
<i>Annexe 5 : Liste des documents consultés</i>	46



## Acronymes

€	Euros
ACP	Afrique Caraïbes Pacifique
DHU	Direction de l'Habitat et de l'Urbanisme
FAN	Forces Armées Nationales
FD	Francs Djiboutiens
FED	Fonds Européen de Développement
FFDJ	Forces Françaises à Djibouti
MHUEAT	Ministère de l'Habitat, de l'Urbanisme, de l'Environnement et de l'Aménagement du Territoire
PAM	Programme Alimentaire Mondial
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement



## Résumé du Rapport

Le projet d'Appui à la réinstallation des populations déplacées est une action financée par la Commission Européenne dans le cadre du 8<sup>ème</sup> FED et de son appui à la République de Djibouti. L'Agence d'Exécution du Projet est le PNUD, et le Ministère de Tutelle est le MHUEAT. Le projet a une durée de 36 mois, a débuté le 18 mars 2003 et est doté d'un budget de 2256325€<sup>1</sup>.

**L'objectif global du projet vise à contribuer à rétablir les conditions de base favorisant le retour des déplacés.**

### 1) La pertinence

Les zones dans lesquelles intervient le projet (Obock, Yoboki, Randa et Dorra) ont été particulièrement sinistrées durant le conflit de 1994 : les infrastructures de base, les logements et l'économie locale ont été détruits. En 2002, lors de la formulation du projet, **le secteur du logement a été identifié comme une action prioritaire** complémentaire des interventions de l'Etat notamment dans l'éducation et la santé.

**Dans chaque localité du projet, a été établie une liste des bénéficiaires** impliquant l'ensemble des acteurs.

La conception du projet repose sur la réplique du projet du Quartier de Balbala à Djibouti-ville et présente plusieurs faiblesses :

- **Principe d'auto construction : impossible à mettre en œuvre<sup>2</sup>,**
- Non association des Ministères techniques compétents dès la conception,
- Pas de prise en considération du contexte socioculturel.

Le projet a été réorienté suite à une étude du PNUD. Il a été adopté un mode de fonctionnement en régie. L'Agence d'Exécution fournit les matériaux et la main d'œuvre qualifiée, les bénéficiaires fournissent en contrepartie la main d'œuvre non qualifiée. Celle-ci est indemnisée par le PAM dans le cadre du programme « Food for Work ».

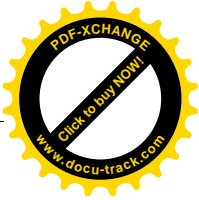
Le cadre logique annexé au contrat de subvention modifie substantiellement la stratégie d'intervention du projet. Il fixe des objectifs trop ambitieux au regard des moyens et des ressources disponibles. Dans sa **formulation initiale**, le projet propose **d'agir sur deux secteurs de concentration : géographique : 4 localités, et sectoriel : la construction**. Il s'agit de favoriser le redémarrage de l'économie locale en agissant sur le secteur de la construction en bâtissant des logements pour les populations déplacées.

En formulant deux objectifs « immédiats », la stratégie d'intervention adoptée distingue la « réinstallation des populations » de la « redynamisation de l'économie locale » en formulant **Or la réinstallation des populations ne se limite pas à une opération relogement. Elle recouvre une notion plus large** dont fait partie la redynamisation de l'économie locale.

**Il est proposé d'adopter le cadre logique du document de formulation moins ambitieux et plus lisible que celui annexé au document de projet** en apportant des modifications sur le résultat concernant « le renforcement des associations communautaires locales. »

<sup>1</sup> Le principal bailleur la Commission Européenne avec 1 999 525 € Les contreparties sont de 206 400 € par le PNUD, et 50 400 € par le MHUEAT.

<sup>2</sup> Les bénéficiaires devaient fournir la main d'œuvre pour la construction du projet et le projet, les matériaux. Mais en raison d'un manque de savoir faire et d'une grande indigence, ils n'étaient pas en mesure d'honorer ce type d'engagements.



## 2) L'efficience

**Au niveau de la gestion budgétaire**, le taux d'exécution budgétaire sur la contribution de la Commission Européenne est de **57%** (au niveau des dépenses engagées) actuellement. Au niveau du réalisé, il est de **47%**. **Le coût individuel des constructions est bien maîtrisé (960 000 FD, moins que le coût budgétisé).**

**Au niveau de l'exécution du projet**, **152** logements sur 240 ont été produits sur la localité d'Obock. **34** logements sont à réhabiliter ou à construire à Yoboki, **34** à Randa et **34** à Dorra. A 10 mois de sa clôture, le projet accuse **un retard important dû à plusieurs facteurs : l'approvisionnement en matériaux, l'approvisionnement en eau du chantier, la qualité des sols, la mobilisation des bénéficiaires et la mobilisation des maçons.**

Certains de ces facteurs auraient pu être anticipés par une analyse des conditions d'approvisionnements, des études techniques ou un lancement de l'animation auprès des bénéficiaires et des maçons avant les mises en chantier.

Considérant l'état d'avancement sur Obock et la dispersion géographique des autres sites, **le projet ne pourra pas respecter les délais contractuels. Une prolongation du contrat de 6 mois et le recrutement d'un second chef de projet pour les sites de Dorra et de Randa semblent nécessaires pour clôturer le projet.**

**Au niveau de la qualité des constructions**, certaines d'entre elles sont de **qualité médiocre** due à une faible qualification des ouvriers d'Obock, un contrôle technique peu présent sur les chantiers et une non considération des implications de choix technique.

La qualité devrait s'améliorer avec un renforcement du dispositif de formation-action des maçons notamment par la présence régulière d'un technicien de la DHU sur les chantiers et le recrutement d'un second chef de travaux par l'Agence d'Exécution, et par la confection des enduits extérieurs.

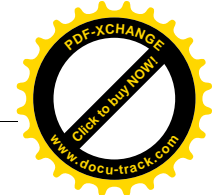
**Au niveau de la création d'emplois**, le niveau actuel de réalisation est donc de **772 hommes - mois**. Soit **36 070 000 FD** de masse salariale. Il est attendu la création d'emplois de 2 000 hommes – mois pour l'ensemble du projet.

## 3) L'efficacité

**Au niveau de la création d'emplois**, le projet a permis la formation de **18 nouveaux maçons qualifiés** notamment des bénéficiaires du projet. La venue de maçons de Tadjourah mieux qualifiés pour compléter l'effectif nécessaire pour la construction sur Obock a contribué à cette émergence de nouveaux maçons par l'échange d'expériences. Celui-ci devrait être favorisé sur les autres sites.

**Au niveau de l'augmentation du commerce de marchandises**, les modes d'attribution des marchés de matériaux par appel à la concurrence (passation de marchés publics) ont permis d'accroître de fait le trafic de marchandises. L'allotissement des marchés a permis de faire bénéficier plusieurs opérateurs originaires d'Obock. **Le chantier a sans doute été une des activités les plus consommatrices d'intrants en matériaux de construction au cours des deux dernières années sur Obock.** Mais les grossistes rarement installés sur place de manière définitive, ne réinvestissent pas leurs bénéfices dans l'économie locale.

**Au niveau du partage des responsabilités entre les différentes parties prenantes**, il y a eu une dilution des responsabilités notamment avec le mode de fonctionnement adopté pour la construction des habitations. **Cette dilution des responsabilités se ressent notamment sur l'ensemble du projet et a un impact plus marqué au niveau de**



**l'efficience.** Parmi tous les acteurs du projet, le Comité de Pilotage joue un rôle très important et par son implication permet la résolution de nombreux problèmes sur le terrain. Mais il doit veiller à ne pas inhiber le projet en se substituant dans la prise de décision à l'Agence d'Exécution (maître d'œuvre du projet).

Au cours de l'exécution du projet, le Comité de Pilotage s'est élargi à de nouveaux partenaires du projet : FAN, FFDJ, Coopération Française, PAM.

#### 4) L'impact

Il est difficile de corréler certains phénomènes démontrant un développement de la ville d'Obock à des effets directs ou indirects du projet et d'apprécier l'impact du projet. Aujourd'hui environ **70% des ménages bénéficiaires sur Obock** se sont réinstallés.

**L'impact sur les bénéficiaires** varie en fonction de leur situation antérieure au conflit. Pour certains, la reconstruction du logement leur a permis d'acquérir un meilleur statut social et pour quelques uns, elle a déclenché le retour à Obock. Pour d'autres notamment ceux vivant dans une construction en dur avant le conflit, le logement fourni est considéré comme une perte de statut social.

La volonté des bénéficiaires d'honorer leurs engagements ou d'agrandir de manière autonome leur logement traduit un changement de mentalités par rapport au début du projet.

**L'impact sur la localité** est avant tout visuel : la ville a un nouveau visage : reconstruction du centre ville, nouveau quartier sur le site du plateau. Mais le projet a aussi permis la concrétisation de projets comme la réhabilitation des marchés ou la mise en application du schéma directeur.

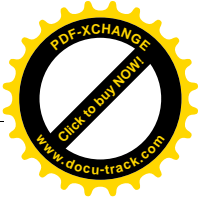
Au niveau économique, l'impact du projet est moins visible. Certes, de nouvelles activités économiques de proximité se sont créées (ouvertures de commerces ou d'activités de restauration). Un indicateur pouvant témoigner d'une nouvelle attractivité d'Obock serait l'intensité des sollicitations de la DHU pour l'attribution et l'implantation de parcelles.

Afin d'améliorer l'impact, ne faudrait-il pas **veiller que toutes les conditions requises la bonne exécution du projet soient réunies** au démarrage pour éviter toute mauvaise publicité et **lancer des microprojets centrés sur la réhabilitation d'infrastructures communautaires sur les localités de Randa et de Dorra ?**

#### 5) La viabilité

Sur Dorra et Yoboki, **la pierre basaltique** sera utilisée pour la **construction** des logements. L'utilisation de cette matière première coûte **30% plus chère** que les parpaings de ciment. **Mais elle maximise l'impact social** (40% du coût d'une construction est alloué à la rémunération de la main d'œuvre). **Ces matériaux sont disponibles quasiment gratuitement et il y a une meilleure adaptation aux conditions climatiques.** La capitalisation de cette expérience peut être prévue par la production et la diffusion d'un manuel vulgarisant auprès des maçons du projet les constructions en matériaux locaux.

Dans les localités du projet, il y aura les prémices d'une filière organisée de la construction avant la fin du projet. Pour consolider ces filières, il faut rendre accessible **à des maçons locaux** (tâcherons) **la commande publique** actuellement peu visible. **La mise en application de la décentralisation est une opportunité pour donner localement une autre visibilité de cette commande.** Un inventaire des programmes d'investissements publics (ou privés) mettant en évidence les travaux accessibles à des ouvriers faiblement qualifiés pourrait permettre cette consolidation.



## Préambule

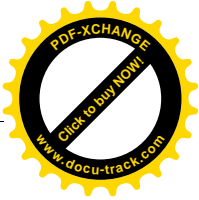
La mission d'évaluation composée de Jean-Benoît Bourgeois, consultant, a séjourné en République de Djibouti du 27 juin au 17 juillet 2005 pour l'évaluation à mi-parcours du projet « Appui à la réinstallation des populations déplacées ».

Le consultant a rencontré l'ensemble des parties prenantes du projet et a effectué une visite des quatre localités.

Le consultant tient à remercier ses interlocuteurs et en particulier :

- Les responsables de la Délégation de l'Union Européenne à Djibouti
- Madame Hawa Ahmed Youssous Ministre Délégué à la Coopération Internationale
- Monsieur Elmi Obsieh Waiss, Ministre de l'Habitat, de l'Urbanismes, de l'Environnement et l'Aménagement du Territoire,
- Monsieur Abdallah Abdillahi Miguil, Ministre de la Santé, ancien Ministre de l'Habitat, de l'Urbanisme, de l'Environnement et de l'Aménagement du Territoire,
- Monsieur Aboubaker Douale Waïs, Secrétaire Général du MHUEAT,
- Monsieur Simon Mibrathu, Directeur des financements extérieurs, Ministère de l'Economie, des Finances et de la Planification Chargé des Privatisations
- Madame Amina Abdi Aden, Directrice de l'Habitat et de l'Urbanisme
- Monsieur Sunil Saigal, Représentant Résident du PNUD

pour la qualité des entretiens et des réunions de travail qu'il a pu avoir avec eux et pour leur disponibilité.



## Introduction

Le projet d'Appui à la réinstallation des populations déplacées (8 ACP DI 16/01) est une action financée par la Commission Européenne dans le cadre du 8<sup>ème</sup> FED et de son appui à la République de Djibouti. Il fait l'objet d'un contrat de subvention entre la Commission Européenne et le PNUD, désigné comme Agence d'Exécution du Projet. Il a été signé le 18 mars 2003 et a une durée de 36 mois. Il est placé sous la tutelle du Ministère de l'Habitat, de l'Urbanisme, de l'Environnement et de l'Aménagement du Territoire. La Commission Européenne est le principal bailleur pour un montant de 1 999 525 €, la contribution du PNUD est de 206 400 €, et celle du Gouvernement de 50 400 €.

En 2001, le Gouvernement de Djibouti a sollicité une aide exceptionnelle auprès de la Commission Européenne, en s'appuyant sur le chapitre 6 de l'Accord de Cotonou, conformément aux articles 72 et 73. Cette aide vient en appui à la politique de réhabilitation et de reconstruction post conflit faisant suite à la signature des premiers accords de paix de 1994, mettant fin à la guerre civile qui a sévi durant trois années (1991 – 1994) et à la signature d'un Accord de Réforme et Concorde Civile, conclu en mai 2001. Ce dernier Accord reconnaît comme impératif la remise en état intégral des infrastructures sociales et économiques endommagées par le conflit armé en vue de permettre aux populations affectées et déplacées de réintégrer les lieux.

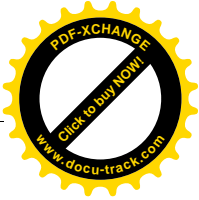
Le conflit a laissé des séquelles importantes et a plongé une large part de la population dans une situation de pauvreté. Les districts affectés par le conflit sont le district d'Obock et plus particulièrement la ville d'Obock, le district de Tadjourah et plus particulièrement les postes administratifs de Randa et de Dorra et enfin le district de Dikhil dans sa partie nord et dans le village de Yoboki. Dans l'ensemble des districts affectés par le conflit, la réhabilitation des logements détruits ou endommagés a été indiquée comme le besoin dans l'ordre des priorités des populations à l'exception de Dorra où l'adduction d'eau passe au premier plan. De même, les accords de réforme et concorde civile de mai 2001 considèrent la réhabilitation de l'habitat comme l'une des conditions pour la consolidation de la paix.

Le projet intervient dans les 4 localités précitées. **Le projet a pour objet le rétablissement des conditions visant à la reprise du développement durable afin de favoriser le retour des populations déplacées.** Dans ce cadre les objectifs opérationnels du projet sont l'augmentation des échanges commerciaux, la création de l'emploi, la promotion de l'initiative locale, la revalorisation de l'habitat et dédommager les dégâts dus au conflit. Pour redémarrer un processus de développement dans ces localités, le projet vise à relancer le secteur de la construction qui généralement joue un rôle moteur dans tout développement ou redémarrage économique.

A 10 mois de sa clôture, 152 logements ont été reconstruits sur 240 prévus sur la localité d'Obock, 34 logements sont prévus à Yoboki, 34 à Randa et 34 à Dorra. Pour l'instant, la construction n'a pas commencé dans ces 3 localités. Le taux d'exécution budgétaire en termes d'engagement des dépenses est de 57 %.

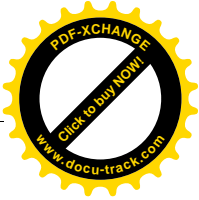
Cette mission d'évaluation à mi-parcours fait suite aux recommandations de la mission de monitoring de septembre 2004. Elle est réalisée à la demande du Gouvernement. L'objectif global de l'évaluation est d'assister le Gouvernement, la Commission Européenne, le PNUD ainsi que les autres partenaires impliqués dans le projet pour évaluer la pertinence, l'efficacité, et l'efficience ainsi que le potentiel de durabilité des actions financées dans le cadre du programme de reconstruction de logements détruits durant le conflit.





Il s'agit aussi d'analyser les réalisations afin d'aboutir à des recommandations :

- i) en terme de cadre logique par rapport aux objectifs initiaux,*
- ii) pour les acquis pouvant être répliqués,*
- iii) pour préciser l'impact des résultats dans le cadre du processus de réhabilitation et de développement de zones en conflit,*
- iv) sur une éventuelle réorientation du projet.*



## 1) Pertinence

Ce projet répond à un engagement de l'Etat de Djibouti suite aux accords de paix de 1994 et de 2001 : la réparation des dommages de guerre subis par la population. **L'objectif global vise à contribuer à rétablir les conditions de base favorisant le retour des déplacés.**

### **a) Le choix du logement comme action prioritaire**

Lors de la formulation du projet en 2002, ont été identifiées comme actions prioritaires dans les localités du projet pour une réinstallation des populations dans leurs localité d'origine : le logement pour Obock, Yoboki, et l'eau pour Randa et Dorra.

**Dans ces deux dernières, le logement est aussi une priorité de première importance. Lors de la visite des 4 localités par le consultant, les entretiens avec la population, les autorités locales, et la société civile y compris les autorités traditionnelles ont permis de confirmer que les priorités énoncées étaient toujours d'actualité.**

**Mais les réels besoins sont l'emploi et le développement économique.**

Pendant la guerre, les populations ont fui les zones de conflit notamment dans les localités concernées par le projet (Obock, Yoboki, Randa et Dorra). Les populations se sont réfugiées dans les zones périurbaines de Djibouti-ville ou « en brousse ».

A l'issue du conflit, peu de ménages sont revenus en raison de la destruction de leurs habitations, d'une économie locale sinistrée (destruction des appareils de production, pillages...) et parce qu'au cours des dix dernières années, certains ont développé une stratégie de survie et d'économie familiale sur le lieu actuel de leur installation. Ils ont créé de nouveaux liens sociaux de proximité leur permettant de retrouver un sentiment de sécurité malgré une précarité économique.

**En l'absence d'opportunités d'emploi ou d'activités génératrices de revenus, ces populations n'ont pas d'intérêts immédiats à se réinstaller dans leurs localités d'origine. Les coûts de cette réinstallation seraient plus importants que les gains éventuels.**

Néanmoins plusieurs facteurs expliquent le choix du logement comme action prioritaire de développement :

#### **i) Politique**

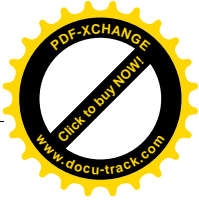
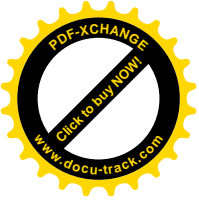
Il s'agit d'une promesse faite aux populations lors des accords de paix pour la réparation des dommages de guerre.

#### **ii) Psychosocial**

Les localités dans lesquelles intervient le projet sont défigurées par le conflit.<sup>34</sup> La reconstruction des habitations détruites répond à un besoin de retrouver une apparence. Cela fait partie du processus.

---

<sup>3</sup> Il aurait été intéressant dans le cadre du projet de faire des photos de Obock avant le projet et Obock après le projet afin de pouvoir comparer cette image.



### iii) Economique

La relance du secteur de la construction est souvent utilisée comme un levier pour redynamiser une économie locale. Il s'agit d'un secteur fortement consommateur de main-d'œuvre peu qualifiée dont les habitudes de consommation se concentrent sur la satisfaction de besoins immédiats. La relance de ce secteur outre une redynamisation sectorielle permet une relance d'une économie de proximité.

Actuellement, l'Etat intervient de manière dynamique avec l'appui de ses partenaires dans les secteurs de l'éducation et de la santé avec la construction ou la réhabilitation des infrastructures. Mais cette intervention se fait de manière sectorielle sans coordination ou concertation<sup>5</sup>. **Le projet d'appui à la réinstallation des déplacés financés par la Commission Européenne en agissant sur un secteur de concentration : le logement vient en complémentarité des autres actions gouvernementales.** Cela évite une trop grande déperdition et permet de clarifier les objectifs du projet.

La mise en œuvre effective de la décentralisation après les élections régionales prévues à la fin de l'année 2005 devrait permettre une meilleure coordination et concertation entre les différents opérateurs sur les localités du projet et de renforcer la pertinence de la stratégie du projet.

### **b) Les bénéficiaires du projet**

#### i) Les critères de sélection

**La population cible du projet est les populations « déplacées ». Les critères de sélection des bénéficiaires directs sont ceux qui sont les plus pauvres et dont l'habitation a été totalement détruite.**

L'expérience d'Obock a permis aux opérateurs du projet d'évaluer la pertinence de ces critères de sélection. Sur Obock, des ménages ayant déjà reconstruit ou réhabilité leur logement ont été exclu du processus de sélection alors que certains d'entre eux sont très pauvres et habitent dans des habitations de fortune. Par ailleurs, des ménages n'habitant pas actuellement Obock et vivant actuellement dans des habitations d'une qualité au moins identique que ces ménages, ont pu bénéficier du projet.

Aussi les services de la DHU ont proposé de ne retenir pour établir la liste des bénéficiaires à Yoboki que le critère d'indigence parmi les gens ayant eu leur habitation endommagée par la guerre. **Le critère « habitation totalement détruite » n'est plus retenu.**

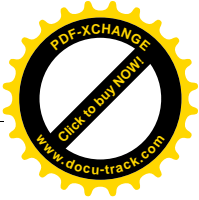
#### ii) La liste des bénéficiaires

**Une liste de bénéficiaires** a été établie dans chacune des localités et constituée sous l'autorité du Commissaire de District ou des chefs de poste en concertation avec

---

<sup>4</sup> Lors des visites de terrain, on a pu remarquer que les maisons détruites n'avaient pas été déblayées dix après le conflit. Pour certains experts, il s'agit d'un phénomène commun. Les populations maintiennent en l'état ces lieux comme un mémorial.

<sup>5</sup> Dans le « pipeline » des bailleurs de fonds et d'investisseurs privés opérant sur Djibouti, il y a plusieurs projets concernant ces zones et pouvant contribuer au développement de ces localités (route Tadjourah – Obock sur financement Koweïtien, projet de liaison routière Assab – Obock, implantation d'un élevage de crevettes...).



les autorités traditionnelles, le Conseil Régional (sur Obock) et la société civile. La liste a souvent été sujette à des critiques. **Même si toutes les parties présentes n'étaient entièrement représentatives de la population, on (associations, conseil régional, commissaire ou autorités traditionnelles) reconnaît néanmoins que la liste a fait l'objet d'un consensus, certes fragile.**

L'insatisfaction de certains ménages non retenus dans la liste des bénéficiaires a conduit le Commissaire du District d'Obock à établir une liste d'attente concernant 70 ménages pour une éventuelle extension du projet sur la base du « reliquat » hypothétique des engagements financiers du projet. **Cette liste suscite des attentes ne pouvant être satisfaites dans le cadre du projet.**<sup>6</sup>

### ***c) Analyse de la conception et de la préparation du projet***

Dans sa formulation initiale, le projet reposait sur le principe d'auto construction pour stimuler la dimension communautaire et le secteur local du bâtiment (approvisionnement en matériaux, forte consommation de main d'œuvre non qualifiée et qualifiée). Mais ce principe dans le contexte djiboutien et du projet s'est révélé impossible à mettre en œuvre.

D'autres faiblesses sont apparues dans la conception initiale du projet comme la non association des Ministères techniques compétents à cette phase du cycle du projet ou la non considération de certains aspects socioculturels liés aux modes de vie des habitants de Djibouti.

Par ailleurs, dans la phase de préparation, peu d'études techniques et préparatoires ont été lancées pour acculturer le projet aux différents contextes ou trouver des solutions à des problèmes d'ordre techniques ou organisationnels pouvant avoir une incidence sur l'efficacité et l'efficacité du projet.

#### **i) Le principe d'auto construction**

**Dans sa formulation initiale, le projet propose de (re)construire les maisons en utilisant le principe d'auto construction : le Bureau du Projet faisait un don de matériaux et les populations devaient fournir la main d'œuvre non qualifiée et qualifiée selon le principe d'entraide.**

Les bénéficiaires devaient présenter un plan à l'architecte de la DHU pour obtenir un permis de construire. Puis le Bureau de Projet faisait un don de matériaux à travers un mécanisme complexe d'implication des associations locales. Celles-ci devaient assurer à la fois le rôle d'encadrement des populations dans la construction des logements et le rôle de « grossiste en matériaux ». La rémunération de ces dernières se faisant sur la base de rétrocessions de marges sur le prix des matériaux.

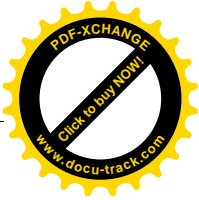
**Aussi le principe d'auto construction n'a pas été accepté :**

- § **Par les bénéficiaires directs** en raison de leur indigence (incapable de supporter les coûts de main d'œuvre), d'un manque de savoir-faire et d'autres facteurs davantage liés au contexte politique post conflit (engagement politique).<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Lors de la restitution de l'évaluation, il a été précisé au représentant d'Obock que cette liste n'avait fait l'objet d'aucun engagement de la part du Comité de Pilotage.

<sup>7</sup> La liste des bénéficiaires a été établie sous la responsabilité des agents du Ministère de l'Intérieur (Commissaire, chef de poste) en concertation avec les associations locales, les autorités traditionnelles et le Conseil Régional.



La mission NGuyen (consultant pour le PNUD) d'octobre 2002 pour l'étude de faisabilité du projet a fait le constat que l'indigence des ménages bénéficiaires ne permettait pas d'envisager l'auto construction. ***Ce principe n'étant pas par ailleurs admis par les populations dans le cadre de la reconstruction et de la réhabilitation (celles-ci étant avant tout du ressort de l'Etat) et surtout qu'il n'existait pas de réelle expérience d'auto construction à Djibouti y compris dans le cadre de l'expérience menée à Balbala.***

- § **Par l'Agence d'Exécution**, les mécanismes de distribution de matériaux et de rémunération des associations ne permettant pas d'apporter toutes les garanties de bonne gouvernance et de transparence.

**Pour répondre à ces objections majeures**, il a été préconisé que le projet prenne en charge la main d'œuvre qualifiée en sus du don de matériaux, la contrepartie des bénéficiaires devenant alors la fourniture en main d'œuvre non qualifiée. En échange le PAM fournissait un don en alimentation selon le principe « Food for Work ».

## ii) Le choix d'un fonctionnement en régie

**Devant l'abandon du principe d'auto construction, le principe de fonctionnement alors adopté par le Bureau du Projet a été celui de la construction en régie.** Il encadre la construction des logements par des maçons contractés directement par l'Agence d'Exécution. Par l'adoption de ce principe, le PNUD a donc l'obligation de réaliser effectivement ces logements alors que dans la configuration initiale cette obligation était transférée aux associations locales. **Il y a donc eu un transfert de responsabilités.**

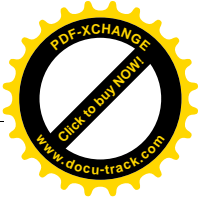
**La substitution du Bureau du projet aux associations locales s'explique aussi par leur très faible niveau de compétences.** Les associations n'auraient pas pu remplir leurs obligations et assumer les responsabilités leur incombant. **Le risque de dysfonctionnement interne des associations a été insuffisamment pris en compte dans l'identification du projet.**

L'approvisionnement en matériaux est désormais assuré par des grossistes suite à un appel à la concurrence respectant les procédures de passation de marchés publics en vigueur en République de Djibouti. **L'attribution du don de matériaux est supervisé et réalisé par le Bureau du Projet.**

**Mais cette réorientation a eu pour effet de centrer l'action sur l'opération de relogement et d'abandonner l'appui à la dynamique communautaire** par le renforcement des associations locales. **Ce choix limite le cercle des bénéficiaires du projet et « désengage » la communauté dans son ensemble de ses responsabilités dans l'exécution du projet atténuant l'impact du projet en termes d'appui au développement local.**

## iii) Une formulation et une préparation incomplètes

La formulation du projet repose essentiellement sur la réplique du projet dans la quartier de Balbala à Djibouti-ville sans une acculturation du projet au contexte de chacune des localités. Le plan de « reconstruction type » servant de support au calibrage du projet dans sa phase de conception a été avalisé moyennant quelques modifications dans la phase de préparation. Certaines d'entre elles sont d'ailleurs intervenues après le début de la phase d'exécution.



**D'une manière générale, le projet souffre d'une impréparation** malgré la mission de Monsieur N'Guyen préalable à la rédaction du document de projet et qui a permis les réorientations techniques présentées ci-dessus.

Cette impréparation n'incombe pas seulement à la phase de conception du projet mais également à la phase de préparation.

Certes, le document de formulation de projet ne prévoit pas la construction des clôtures, la confection des enduits extérieurs ou la fourniture des équipements électriques ou de plomberie en vue des raccordements aux réseaux. Cela paraît étonnant mais ces « omissions » s'expliquent : le projet s'arrêtait à l'appui aux ménages pour la reconstruction des habitations dans la limite d'un montant fixé. (Montant budgétisé pour chaque construction).

Mais dans la mesure, où le principe d'auto construction a été abandonné pour les raisons précitées et qu'un fonctionnement en régie a été adopté, **il peut y avoir un changement dans l'appréciation de la notion de « reconstruction » : plutôt de « reconstruction » on pourrait parler de « construction ».**

**La construction des maisons n'incombant plus aux bénéficiaires, la responsabilité de celle-ci a été transférée à l'Agence d'Exécution.** Or, même si cette maison est quasi-gratuite, la fourniture de cette dernière doit être conforme :

- § Aux modes de vie locaux (réalisation d'une clôture),
- § Aux contraintes techniques (enduit de ciment sur les parpaings)<sup>8</sup>
- § A la représentation que chacun se fait d'une maison « moderne » (construction en dur, raccordement aux réseaux d'eau et d'électricité).<sup>9</sup>

Le terme de maison « clés en main » a d'ailleurs parfois été employé. Même si ce n'est pas le cas : il peut être attendu du PNUD par les bénéficiaires du projet qu'il soit un promoteur immobilier agissant pour le compte de l'Etat alors que le projet subventionné poursuit des objectifs de développement allant au-delà d'une simple opération immobilière ou de relogement.

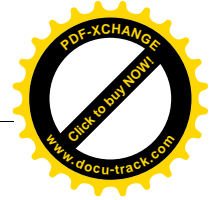
Hormis les aspects liés aux techniques de construction et à la prise en considération d'éléments d'ordre socioculturels, des études liées à la nature des sols, aux modalités d'approvisionnements des chantiers (eau et matériaux) ou concernant les modes d'assainissement n'ont été réalisées. Dans le document de projet, il n'y a d'ailleurs pas d'allocations budgétaires pour la réalisation des études détaillées.

L'étude de faisabilité a été très limitée. **Cette insuffisance a dans la phase d'exécution des conséquences sur l'efficacité et l'efficacé du projet.**

---

<sup>8</sup> La première mission N'Guyen formule comme recommandation l'adoption comme matériau de construction l'utilisation de parpaings de ciment. A aucun moment n'avait été évoqué auparavant le recours aux parpaings de ciment comme unique matériau de construction. Ce choix a d'ailleurs été remis en question au cours de l'exécution du projet par l'adoption de la construction en pierres basaltiques sur les sites de Yoboki et de Dorra.

<sup>9</sup> Il s'agit d'un facteur lié davantage à la question de la représentation et donc de l'imaginaire. Il est évoqué ici sans avoir pu être vérifié. Mais cela expliquerait le fait que certaines personnes pour lesquelles la maison fait partie du statut social ont récriminé avec insistance sur ces manquements.



#### d) *Analyse du cadre logique*

**Le document de projet annexé au contrat de subvention modifie substantiellement la stratégie d'intervention déclinée dans le document de formulation. Le cadre logique adopté est différent de celui adopté initialement par la Commission Européenne. Il fixe des objectifs trop ambitieux au regard des moyens et des ressources disponibles. Les indicateurs sont trop peu nombreux et se répètent.**

##### i) Au niveau des objectifs

Dans sa formulation initiale, « le programme d'appui aux populations déplacées » essayait de lier la promesse politique (le logement) au développement économique :

- **Objectif global :**  
« Rétablissement des conditions visant à la reprise du développement durable afin de favoriser le retour des populations déplacées »
- **Objectif spécifique :**  
« Redémarrage des activités économiques dans les localités du projet ».

Dans cette formulation du cadre logique non retenue dans le document de projet, il s'agissait d'agir sur 2 secteurs de concentration : - géographique : 4 localités, sectoriel : la construction.

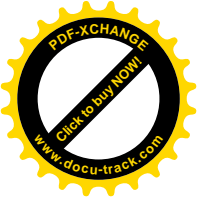
Dans la formulation du document de projet, **l'objectif global n'a pas été modifié**, en revanche **deux objectifs « immédiats »** ont été formulés :

- *Réinstaller les populations déplacées dans leurs villes d'origine,*
- *Favoriser la mise en place d'un environnement plus propice pour faciliter le démarrage de l'économie locale, la création d'emplois et le développement commercial.*

Alors que le cadre logique initial l'objectif spécifique énoncé lie l'appui au secteur du relogement à la redynamisation de l'économie locale, dans le cadre logique annexé à la convention de financement les deux objectifs spécifiques distinguent « *la réinstallation des populations déplacées* » et « *la redynamisation de l'économie locale* ». Certes ces deux objectifs spécifiques sont complémentaires mais cela signifie également que le projet se fixe comme objectifs de résultats du projet la réalisation de ces derniers.

**Aussi convient-il de s'interroger sur la pertinence de distinguer la réinstallation des populations déplacées de la redynamisation du tissu économique local tel que cela peut être exprimé dans le document projet annexé à la convention de subvention. La « réinstallation des populations » ne se résume pas à une opération de construction de logement. La réinstallation des populations nécessite comme cela est exprimé dans l'objectif global la restauration des conditions de base à une vie normale comme l'accès à l'école ou à la santé, ou des opportunités d'emplois...**

Au niveau des indicateurs de l'objectif global du cadre logique initial, il est fixé qu'au moins 220 familles se réinstallent alors que dans le cadre logique annexé au document de projet il s'agit de la réinstallation des 343 familles. Cela semble



beaucoup trop ambitieux au regard des moyens disponibles et du temps imparti à la réalisation du projet.

## ii) Au niveau des résultats

Dans le cadre logique initial, 3 résultats attendus sont formulés. Ces derniers doivent concourir à la réalisation de l'objectif spécifique. Ces résultats sont distincts les uns des autres.

Dans le cadre logique annexé au document de projet, 4 résultats sont énoncés mais 2 d'entre eux expriment de manière identique ce que les objectifs « immédiats » formulent. Seuls « la réhabilitation et la construction de logements » et « la création d'emploi sous forme d'entraide » sont deux résultats pouvant concourir à la réalisation des objectifs « immédiats ».

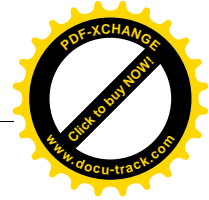
Dans la stratégie initiale, ces deux résultats sont exprimés quelque peu différemment « la création de nouveaux emplois » et « le dédommagement des populations qui ont eu leurs logements détruits ou endommagés ».

Si l'on revenait à la formulation du cadre logique initial, le troisième résultat « Renforcement des associations communautaires locales » devrait être formulé quelque peu différemment. Le résultat pourrait être limité au renforcement des communautés locales compte tenu du constat que les associations locales n'ont pas les capacités institutionnelles et de gestion pour assurer les missions qui leur sont assignées.

### Recommandations

- Adopter le cadre logique initial défini dans le rapport de formulation du programme d'appui aux populations déplacées en République de Djibouti. Les objectifs sont moins ambitieux, les indicateurs sont mieux formulés...
- Intégrer dans ce cadre logique les recommandations émises lors des études de pré-faisabilité et de faisabilité réalisées par des consultants du PNUD et les leçons apprises lors de l'exécution de la mise en œuvre de la première phase du projet sur la localité d'Obock. (voir cadre logique annexe 4). Il s'agit donc de reformuler le résultat 3 en prenant acte de la non capacité des associations locales à gérer des fonds et des projets.





## 2) L'efficience

### a) *La gestion budgétaire*

Le taux d'exécution budgétaire sur la contribution de la Commission Européenne est passé de **8,3%** en septembre 2004 à **57%** (au niveau des dépenses engagées) actuellement. Au niveau du réalisé, il est de **47%**. Cette accélération de l'engagement malgré les blocages actuels du chantier s'explique par l'engagement des dépenses pour la fourniture de matériaux pour l'ensemble des logements à construire et par le doublement de la production au cours de l'année écoulée.

Le coût individuel des constructions est bien maîtrisé et le prix de revient d'une habitation est très inférieur au coût budgétisé. Il est actuellement sur le site d'Obock d'environ **960 000 FD** (ce prix comprend également le coût de la main d'œuvre, le creusement des fosses avec une pelle mécanique sur le site du plateau). Il n'intègre pas la valorisation des apports du PAM (« Food for Work ») et des FAN (approvisionnement en eau).

Le changement des procédures de passation de marchés pour l'approvisionnement en matériaux a permis de diminuer les coûts de matériaux bien que ceux-ci demeurent relativement élevés comparativement aux prix du marché.

Par exemple, les prix de parpaings de ciment confectionnés sur place sont vendus au même prix pour un achat en gros ou au détail (sauf pour le 2<sup>nd</sup> appel d'offre), de même le prix du sac de ciment rendu sur place est de 1240 FD hors taxe alors qu'il est vendu au détail à Obock à 1200 FD. Il est vrai que les importateurs sur Obock doivent supporter des coûts de stockage et gardiennage que n'a pas un vendeur au détail.

#### Recommandation

Préparer la clôture du projet pour anticiper les incidences budgétaires (versement de la dernière tranche après la clôture du projet – à la remise du rapport final) notamment pour le paiement des fournisseurs afin qu'il n'y ait pas de problèmes pour l'approvisionnement des chantiers. L'expérience d'Obock montre que le projet est conduit à anticiper des engagements financiers par rapport au paiement des tranches par la Commission Européenne. Si pour l'instant cela ne pose pas trop de problèmes en revanche, la dernière tranche du paiement par la Commission devant intervenir après la clôture du projet 60 jours après la remise du rapport final. Ce décalage pourrait mettre en difficulté le projet notamment pour le paiement de ses fournisseurs.

### b) *Les facteurs ayant eu une incidence sur le bon déroulement du projet*

Le projet connaît un retard important par rapport au prévisionnel d'exécution. Si certains facteurs sont exogènes au projet, nombre d'entre eux auraient pu être anticipés par les membres du Bureau du Projet. Si la résolution des problèmes « au coup par coup » témoigne de la capacité d'adaptation du bureau du projet à ces facteurs, il convient de souligner également l'action du Comité de Pilotage dans la résolution de ces problèmes notamment dans la mobilisation des bénéficiaires. Ces difficultés ont également permis de mobiliser d'autres acteurs tels que les FAN, les FFDJ, le PAM ou la Coopération Française.



### **i) L'approvisionnement en matériaux**

L'approvisionnement en matériaux par les fournisseurs retenus dans le cadre des procédures d'appels d'offre a connu plusieurs difficultés :

- L'attente pour l'exonération de taxes pour les fournisseurs de matériaux délivrée par le Ministère des Finances<sup>10</sup>
- Les pannes fréquentes du bac et l'acheminement par un boudre de moindre capacité.
- Le renoncement à leur contrat attribué dans le cadre des procédures de passation de marché par certains fournisseurs<sup>11</sup>
- Les intempéries de décembre 2004.<sup>12</sup>

### **ii) L'approvisionnement en eau**

Si dans un premier temps l'approvisionnement en eau du projet a pu être assuré par un habitant du quartier de la ville – basse, cette solution s'est avérée peu durable. Aussi les FAN ont été sollicitées pour approvisionner en eau le chantier de manière temporaire. Aujourd'hui, celles-ci assurent de manière continue cet approvisionnement après l'abandon d'un achat d'un camion par le projet en mobilisant les imprévus sur le budget de la Commission Européenne).

### **iii) La qualité des sols et assainissement**

Sur le site du plateau, les personnels embauchés pour le creusement des fosses sceptiques ont refusé de poursuivre de creuser en raison de la pénibilité du travail due à la dureté du sol.

Aussi, il a été décidé de recourir à l'usage d'engins mécaniques (pelle excavatrice et marteau pneumatique) pour réaliser cette tâche. Les pelles du District n'étant pas en état, une entreprise privée a été sélectionnée suite à une procédure d'appel d'offre. Le montant du marché dépassant les seuils de passation de marchés selon les procédures du PNUD, il a fallu demander l'autorisation de signer le marché à l'administration centrale de l'institution. Cette attente a généré un arrêt des travaux sur le site du plateau pendant plusieurs mois. Récemment ce problème a été résolu et les travaux devraient reprendre.

Peut-être qu'avec une incitation financière plus généreuse, le creusement des fosses aurait pu se poursuivre manuellement. Mais rien de ne permet de confirmer ou d'infirmer cette hypothèse.

Néanmoins, une étude préalable de la qualité des sols aurait permis d'anticiper cette difficulté et de commencer le creusement bien en amont du lancement de la construction des habitations.

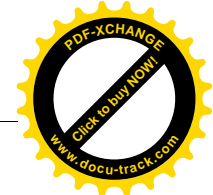
### **iv) Mobilisation des bénéficiaires**

Certains bénéficiaires n'habitent plus Obock, il a fallu dans certains cas les rechercher physiquement et faire paraître des avis dans la presse pour qu'ils se manifestent. En outre nombre des bénéficiaires, bien qu'ils aient été d'accord sur les

<sup>10</sup> Etat d'avancement des activités du projet au 27 juillet 2004

<sup>11</sup> Etat d'avancement des activités du projet au 18 octobre 2004

<sup>12</sup> Etat d'avancement des activités du projet au 11 février 2005



principes du projet, refusaient d'honorer leurs engagements. Le Comité de pilotage et les autorités locales ont dû s'impliquer fortement pour résoudre ce problème.

#### v) Mobilisation des maçons

Le Bureau de Projet a connu des difficultés pour mobiliser les maçons d'Obock. Ceux-ci faiblement qualifiés et peu nombreux souhaitaient dans un premier temps une rémunération plus importante que celle proposée par le projet : 100 00 FD. Cela a également nécessité une âpre négociation et l'implication des autorités locales pour résoudre ce conflit. En outre, pour compléter l'effectif nécessaire à la construction des logements, il a été fait appel à des maçons de Tadjourah.

#### Recommandations

- Lancer des études techniques (sur l'assainissement ou la maîtrise des techniques de constructions avec la production de manuels didactiques et accessibles à des personnes ayant un faible niveau scolaire voire analphabètes). La responsabilité de lancer les études techniques incombe à l'Agence d'Exécution mais celle-ci pourra dans le cadre du protocole d'accord faire appel au partenariat avec le MHUEAT pour leur réalisation.
- Analyser les conditions d'approvisionnement :
  - en matériaux (route peu carrossable entre Randa et Dorra),
  - en eau sur les deux sites et trouver une solution durable à ce problème. Il pourrait être envisagé la pose d'une pompe solaire dans les sites afin de sécuriser l'approvisionnement en eau.
- Lancer l'animation du projet sur Randa et Dorra, trois à quatre mois avant le début prévu de l'exécution des travaux de construction des habitations afin d'arriver à une mobilisation de la communauté et pas seulement des bénéficiaires directs du projet. Il apparaît important que ce projet soit utilisé aussi comme un levier pour réaliser une opération de développement local. L'animateur avec l'appui du chef de projet devra rédiger au bureau de projet, un cadre général d'intervention (sous forme de rapport de démarrage) incluant les implications en termes de planning et d'imputations budgétaires avant le début de l'action de construction des habitations.
- Intégrer dans la planification le calendrier politique (les élections régionales de novembre 2005 ). Cela aura pour implication de finaliser avant les élections, le rapport de démarrage afin de permettre le temps de l'appropriation par la nouvelle équipe. (Cela nécessitera en outre un investissement humain en termes de temps pour les équipes d'animation.)

#### c) *Le niveau d'exécution du projet*

La durée prévue du projet est de **36 mois** à compter du 18 mars 2003. Aujourd'hui, le projet est à **26 mois d'exécution**. Les retards accumulés sur le site d'Obock obèrent fortement la possibilité de respecter l'échéance du 17 mars 2006. **152** logements sur 240 ont été produits sur la localité d'Obock. (Voir tableau ci-dessous). Il reste **34** logements à réhabiliter ou à construire à Yoboki, **34** logements à construire à Randa et **34** à Dorra.



La capacité de production maximale atteinte jusqu'à présent est de **34** maisons/mois. Or aucun élément ne permet de juger si cette capacité peut être considérée comme un rythme de croisière.

**Tableau 1: Etat de production de logements sur le site d'Obock**

	14-mar-04	26-avr-04	20-juin-04	27-juil-04	04-sept-04	18-oct-04	08-déc-04	11-févr-05	26-juin-05
Logements réceptionnés provisoirement	13	30	45	45	45	63	114	147	152
Nombre de logements achevés pendant la période	13	17	15	0	0	18	51	33	5
Nombre de logements achevés en moy par mois sur la période		11,33	10	0	0	12	34	22	1,25

Le projet devant intervenir sur trois autres sites (Yoboki district de Dikkil, Randa et Dorra, district de Tadjourah), **il n'est pas en mesure de respecter les délais contractuels considérant l'état d'avancement sur Obock et la dispersion géographique des autres sites.**

Une mise en chantier des constructions sur Yoboki est difficilement envisageable si le chantier sur Obock n'est pas quasi clôturé. Par ailleurs, il n'est pas possible compte tenu de la dispersion géographique des sites qu'un même chef de projet soit présent à la fois sur Yoboki, Randa et Dorra.

#### Recommandations

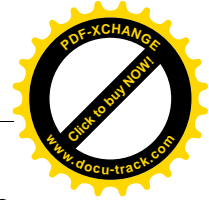
- Demander auprès des services de la Commission Européenne une prolongation du contrat de 6 mois, sur la base du planning fourni en annexe. La clôture d'Obock doit être repoussée au 31 janvier 2006 et celle de Yoboki au 31 mars 2006.
- Dissocier les projets sur les localités de Obock et de Yoboki, et les projets sur les localités de Randa et de Dorra. Il s'agit en d'autres termes de conduire simultanément deux projets. Cela aura pour incidence le recrutement d'un second chef de projet pour les sites de Randa et de Dorra.

#### **d) La qualité de l'exécution**

**Les constructions produites dans le cadre du projet sont de qualité médiocre. Cela est dû à plusieurs facteurs :**

##### **i) La faible qualification des ouvriers d'Obock**

Les maçons embauchés dans le cadre du projet ont peu de qualifications professionnelles. Peu d'entre eux sont passés par les structures de formations professionnelles existantes. Leur savoir-faire et leurs compétences ont été acquis « sur le tas » en l'absence de connaissances théoriques des règles élémentaires de construction. Or nombre de normes notamment antisismiques doivent être respectées avec précision. Le respect de ces normes a des implications en termes de techniques de construction. Or ces maçons sont habituellement cantonnés à des rôles de tâcherons et jusqu'à présent, peu d'entre eux ont eu à réaliser des constructions de manières autonomes tel que cela s'opère dans le cadre de



l'exécution du projet. **En cela, le projet s'inscrit dans un réel processus de renforcements de capacités et de promotion de l'initiative.** Mais ce renforcement est aussi limité du fait d'avoir un dispositif de suivi de la qualité technique des constructions quasi inexistant. Il serait préférable d'avoir un dispositif permettant une réception par étapes des constructions. Outre que cela devrait permettre l'amélioration de la qualité des constructions, cela aurait un effet structurant sur les maçons en termes d'acquisition de compétences professionnelles.

## **ii) Le contrôle technique peu présent sur le chantier**

Initialement, il a été prévu l'appui au projet par un architecte de la DHU pour la supervision des plans des habitations. Les habitants devaient soumettre les plans de leur construction aux services de la DHU pour vérifier leurs conformités avec les obligations techniques.

Cela n'a pu être fait en raison du manque de compétences des populations pour réaliser ces plans. Il y a eu un choix conjoint de la DHU et de l'Agence d'Exécution pour adopter un plan type conforme au choix du plan de base ayant été utilisé pour le calibrage du projet. Mais en fait personne n'a été désigné formellement pour assurer un contrôle technique du projet depuis la réorientation du projet.

Les services de la DHU se sont impliqués dans l'appui-formation des maçons pour la construction des habitations sur Obock notamment par une séance de formation sur les modalités de construction d'une habitation selon le plan type. Et les techniciens (chef de travaux et chef de projet) de l'Agence d'exécution ont assuré dans la continuité un suivi de la construction des maisons n'hésitant pas à entreprendre des opérations de démolition quand cela était nécessaire.

Néanmoins, cet appui s'avère insuffisant compte tenu du faible niveau de qualification professionnelle des maçons obockoïses et du nombre de chantiers entrepris (Parfois plus de 30 chantiers à suivre simultanément).

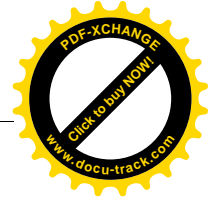
Pour avoir un effet structurant sur le renforcement des compétences professionnelles des maçons et atteindre une qualité meilleure dans la construction des habitations, il convient d'avoir un suivi de proximité et régulier.

## **iii) La non considération d'implications techniques dans les choix lors de la conception ou lors de la préparation du projet.**

La construction en parpaings de ciment nécessite des travaux de finition importants pour améliorer notamment l'esthétique visuelle des constructions et pour assurer une durabilité dans le temps des constructions. Dans la phase de conception et de préparation du projet, il n'a pas été prévu de réaliser les enduits de finition extérieurs des habitations et des clôtures. Or les conditions climatiques (soleil et vent) ont tendance à altérer la qualité des parpaings de ciment si ceux-ci ne sont pas enduits.

Recommandations :

- Renforcer le contrôle technique du projet par la mise à disposition en continu par le Ministère de l'Urbanisme et de l'Habitat de techniciens chargés du contrôle technique des constructions sur les sites du projet. Placés sous l'autorité de la DHU mais sous la responsabilité des chefs de projet, outre leur mission de contrôle technique (assurer la réception provisoire des constructions), ils auront également une tâche d'appui - formation auprès des maçons.



- Renforcer l'équipe du Bureau de projet sur le site d'Obock par le recrutement d'un second chef de travaux. Un seul chef de travaux ne peut suivre à lui seul plus de 30 chantiers simultanément. Le chef des travaux a pour responsabilité d'assurer le suivi du chantier dans sa mise en œuvre et son exécution.
  
- Renforcer le dispositif de suivi du projet en concevant :
  - Une fiche de suivi permettant une réception provisoire progressive des travaux. Cette fiche sera remplie par l'ouvrier et visée par le technicien de la DHU. En outre cette fiche permettra d'assurer un suivi du renforcement des capacités professionnelles des maçons. Elle devrait avoir un effet structurant à ce sujet. (En adoptant de principe, il y a des incidences au niveau de l'organisation du chantier. Il faut mettre en chantier les logements par tranche de 5).
  - Une fiche de suivi permettant d'avoir un contrôle dans la mise en œuvre et l'exécution du chantier. Cette fiche sera remplie par le chef de travaux et permettra d'assurer un suivi organisationnel du chantier.
  
- Prévoir avant le début des travaux une période de formation des maçons aux techniques de construction utilisées dans le cadre du projet. Cette formation sera capitalisée sous forme de manuels techniques didactiques distribués aux maçons et adaptés à leurs capacités.
  - La réalisation de manuels didactiques est une activité à part. Pour la conception de ceux-ci, si les ressources ne peuvent être trouvées en interne, il peut être fait appel à un prestataire extérieur (par exemple un professeur d'un centre d'apprentissage ou du lycée technique).

Les manuels décomposent les différentes étapes de construction en parpaings de ciment ou en pierres naturelles d'un logement type. Les différentes techniques de construction utilisées pourront être abordées sous forme de dessins.

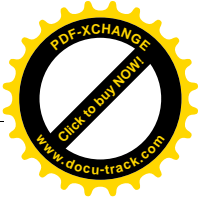
Le prestataire devra faire des sorties sur le terrain pour valider le manuel et pour vérifier sa compréhension auprès des maçons.
  - Les manuels seront édités et diffusés auprès des maçons impliqués dans la réalisation du projet. Certains exemplaires pourront être mis à disposition dans les centres de documentation ou les centres de formation professionnelle. Une présentation publique éventuelle pourra être envisagée.
  
- Effectuer l'enduit des maisons. Cette opération aura à la fois une incidence sur le budget mais également sur le planning du chantier.

### **e) La création d'emplois**

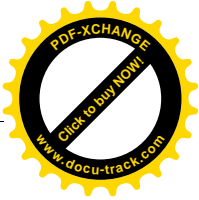
**2000 hommes/mois** sont prévus en termes de création d'emplois. Soit environ près de **6 hommes/mois** par logement construit. Aujourd'hui, chaque maison construite génère **3 hommes/mois pour la construction**.

Le niveau actuel de réalisation est donc de **456 hommes - mois**. Soit **24 320 000 FD** de masse salariale.

A cela, il faut ajouter la confection des parpaings de ciment confectionnés sur place, soit environ de **66 hommes – mois**. Soit **5 891 000 FD** de masse salariale. (Un parpaing est payé 20 FD pièce et une équipe de 2 personnes en fabrique 300 par jour).



La confection des enduits aurait pour incidence d'augmenter cette création d'emploi à hauteur de **200 hommes – mois environ**, pour une masse salariale de **5 859 000 FD**.



### 3) L'efficacité

#### a) La création d'emplois durables

Initialement 13 maçons avaient pu être identifiés à Obock, parmi ceux-ci 6 d'entre eux avaient plus de 60 ans. Leur faible niveau de qualification initiale a eu pour incidence un retard dans la construction des habitations. (1,5 mois/maison). Suite à un accord du Comité de pilotage, le Bureau de Projet a eu recours à 17 maçons du district de Tadjourah. Leur plus grand professionnalisme a permis d'accélérer le rythme de construction des habitations. (0,75 mois/maison)<sup>13</sup>

L'intégration d'une main d'œuvre non qualifiée dans le processus de construction des habitations a néanmoins permis à des personnes sans qualification et sans emploi d'acquérir des compétences. Aujourd'hui, 18 d'entre eux sont devenus des maçons qualifiés. Le projet a permis à des jeunes non qualifiés d'entrer dans une vie professionnelle.

Aussi ne convient-il pas de s'interroger si la venue des maçons de Tadjourah n'a pas permis un transfert de compétences à travers un échange d'expériences avec les maçons d'Obock ? Cela pourrait expliquer également l'amélioration du rythme de production de logements par les maçons d'Obock. Mais cet échange d'expériences n'a-t-il permis également d'amplifier la création d'emplois ?

#### Recommandations

- Consolider la formation des maçons en renforçant le dispositif de formation - action
  - Par un appui plus marqué par la présence régulière sur le terrain du technicien de la DHU, outre sa fonction de contrôle, il aura également pour mission de renforcer techniquement les ouvriers qualifiés en ayant une approche pédagogique adaptée.
  - Par l'alternance entre une pratique sur les chantiers et un apport théorique en salle afin de compléter la formation - action. Aujourd'hui, les maçons qualifiés sont en fait des tâcherons. Pour leur permettre de sortir de cette situation, ceux-ci doivent acquérir des compétences en termes de maîtrise des techniques de base (dosage, ferrailage, lecture et compréhension d'un plan...) et des techniques de gestion d'un chantier (devis, approvisionnement d'un chantier, respect des délais...).
  - Par la validation des acquis professionnels par la possibilité d'un diplôme délivré par un centre de formation professionnelle ou par le Ministère de la Formation Professionnelle.

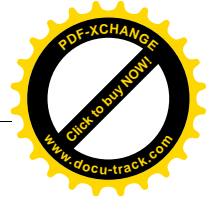
Ces derniers points doivent faire l'objet d'une étude de faisabilité pour vérifier les possibilités d'exécution dans les délais impartis par le projet.

- Favoriser les échanges d'expériences entre des maçons issus des différentes localités du projet comme cela a pu être expérimenté sur la localité d'Obock entre les maçons du District de Tadjourah et ceux du District D'Obock. Néanmoins, il convient d'agir avec prudence, il ne s'agit pas « d'importer » en quantité des maçons ce qui obérerait l'émergence de maçons locaux.

---

<sup>13</sup> Rapport intermédiaire p 13





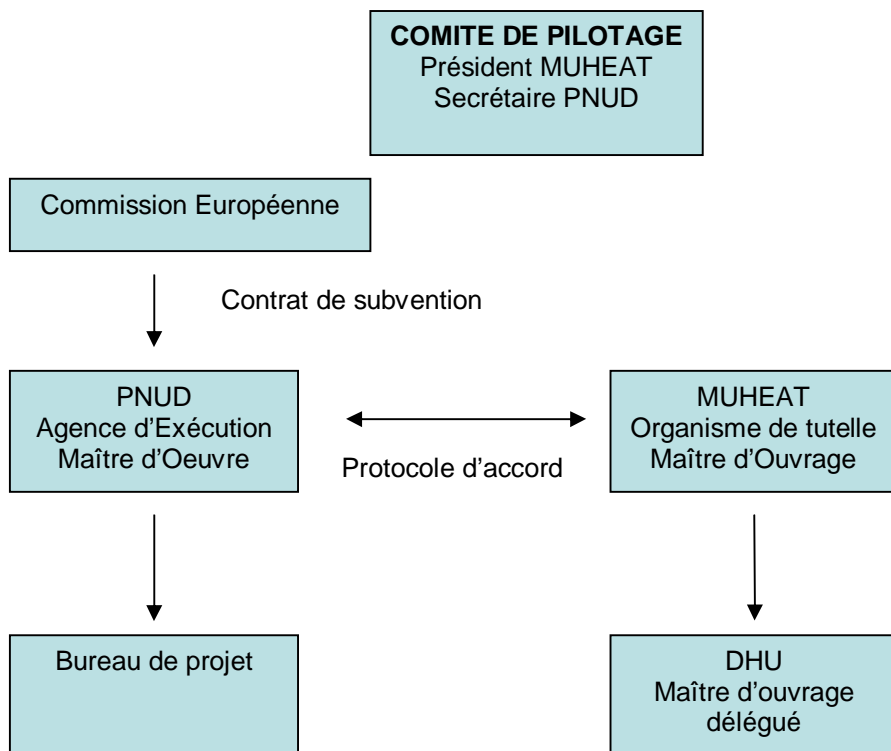
**b) L'augmentation du commerce de marchandises**

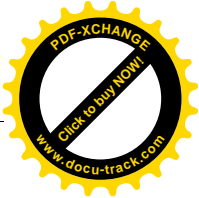
Les modes d'attribution des marchés de matériaux par appel à la concurrence en utilisant les procédures d'appel d'offre permettent certes d'accroître le trafic de marchandise de fait. L'allotissement a permis de faire bénéficier de ces marchés plusieurs opérateurs.

La région d'Obock est très enclavée, enclavement accentué dès qu'il n'y a plus de moyens de transport maritime. Un des grossistes résidant à Obock a acquis un boutre de forte capacité (60 tonnes) pour assurer une liaison entre Obock et Djibouti. L'acquisition de ce boutre est une initiative privée présentant une alternative au bac fréquemment en panne et qui assurait la liaison maritime entre les deux villes. Cela témoigne d'une augmentation du trafic de marchandises mais également que cette augmentation va être durable. Le chantier a sans doute été une des activités les plus consommatrices d'intrants en matériaux de construction au cours des deux dernières années sur Obock.

Les grossistes adjudicataires des marchés de matériaux, originaires d'Obock pour la plupart mais rarement installés sur place de manière définitive, ne réinvestissent pas leurs bénéfices dans l'économie locale et il n'y a pas de nouveaux commerces de détails de matériaux de construction.

**c) Le partage des responsabilités entre les différentes parties**





Dès la formulation du projet, le partage des responsabilités entre les différentes parties prenantes n'a pas été clairement défini ou tout du moins dans la phase d'exécution du projet, il y a eu une dilution des responsabilités notamment avec le mode de fonctionnement adopté pour la construction des habitations à savoir une exécution en régie.<sup>14</sup>

**Cette dilution des responsabilités se ressent sur l'ensemble du projet et a impact plus marqué au niveau de l'efficience.**

**i) Le maître d'ouvrage et le maître d'œuvre**

**L'Agence d'Exécution (le PNUD)** en tant que **maître d'œuvre du projet**<sup>15</sup> a une **obligation de résultat**. Il a la responsabilité de l'exécution du projet, y compris la fonction de conception. (C'est notamment lui qui a la charge de réaliser des études techniques ou de solliciter le maître d'ouvrage pour avoir des réponses quant aux spécifications techniques ou à la qualité des sols par exemple).

Le **MHUEAT** en tant que Ministère de Tutelle est le **maître d'ouvrage du projet**. La DHU assure le rôle **maître d'ouvrage délégué**.

Le **maître d'ouvrage** définit le besoin :

- Le nombre de construction à réaliser et pour qui,
- La nature de la construction (type de matériaux à utiliser...),
- ...

Le **maître d'ouvrage** règle les problèmes liés aux questions d'urbanisme et du foncier (implantations des parcelles, attribution du permis de construire), vérifie la conformité des plans des logements par rapport aux règlements en vigueur. Mais il n'a pas **d'obligation en termes de conception** (par exemple les études techniques).

Mais rien n'empêche le Maître d'œuvre de solliciter le Maître d'Ouvrage délégué pour un appui à la réalisation des études techniques. Souvent les Ministères ont les ressources disponibles pour effectuer certaines études techniques.

**Le chef des travaux** embauché par le Bureau du projet assure **le rôle de chef de chantier** c'est-à-dire qu'il effectue un suivi de l'exécution du chantier et s'assure de la conformité des travaux. La DHU signe les PV de réception provisoire et définitive des logements. En réalisant une réception progressive des travaux, elle assure de fait un suivi technique des travaux.

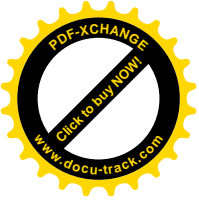
**ii) Le Comité de Pilotage**

Le **Comité de Pilotage** assure un rôle très important dans la conduite et la gestion du projet et ce depuis le début. Son engagement manifeste également l'intérêt que porte le Gouvernement au projet. **L'implication du Comité de Pilotage dans le**

---

<sup>14</sup> La dilution des responsabilités résulte d'une absence d'analyse des responsabilités incombant aux différentes parties suite à la redéfinition du projet après la mission d'étude de faisabilité de Mr N'GUYEN. Comme cela est écrit dans la partie pertinence, il y a eu un transfert des responsabilités vers l'Agence d'Exécution du fait de ces modifications.

<sup>15</sup> Cette fonction est d'ailleurs consignée dans un protocole d'Accord signé entre l'Agence d'Exécution (le PNUD) et le Ministère.



**projet a d'ailleurs permis la résolution de problèmes rencontrés par le projet notamment dans la mobilisation des bénéficiaires.**

Les membres du Comité de Pilotage sont les représentants du maître du d'ouvrage, les représentants du maître d'œuvre (Agence d'Exécution et Bureau de Projet), des membres du Gouvernement. Le Comité de pilotage peut également associer d'autres personnes ou partenaires ressources pour siéger à ses réunions.

Le Comité de Pilotage doit pouvoir :

- donner des orientations pour l'exécution du projet,
- vérifier la qualité et la conformité de l'exécution par rapport aux résultats attendus du projet,
- venir en appui à l'Agence d'Exécution notamment pour résoudre certains problèmes pouvant interférer sur l'efficacité.

Mais il doit aussi veiller à ne pas inhiber le projet en ayant une trop grande emprise sur l'Agence d'Exécution et/ou le Bureau du Projet. Ce dernier doit pouvoir prendre les initiatives sans attendre une réunion du Comité de Pilotage pour que les décisions soient prises notamment en termes d'engagements d'actions sur le terrain ou de dépense jusqu'à un certain montant. (Ce dernier peut être celui des engagements  $\leq 30000$  €)

Sinon il y a le risque que le Comité de Pilotage se substitue à l'Agence d'Exécution.

### **iii) Les autres membres du Comité de Pilotage**

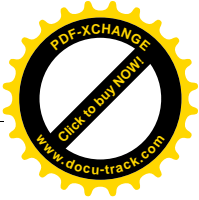
Un des points intéressants à souligner dans la vie du projet, est le nombre d'acteurs institutionnels ayant pu être associés au projet par le Comité de Pilotage : FFDJ, Coopération Française, PAM, FAN. Leur coopération a permis d'ailleurs de résoudre des problèmes dans l'exécution et par conséquent améliorer l'efficacité du projet. Le PAM apporte son appui à travers le programme « Food for Work », les FAN assurent l'approvisionnement en eau du chantier sur Obock...

Néanmoins, si l'on analyse la collaboration des FFDJ avec le Comité de Pilotage, les FFDJ ont été sollicité par le Comité de Pilotage pour qu'elles puissent apporter leur appui au projet notamment à travers le développement de la localité d'Obock.

C'est ainsi qu'elles ont réhabilité les marchés aux poissons et aux viandes, équipements indispensables à la vie de la localité et à la redynamisation de l'économie locale. Néanmoins celles-ci n'ont pas été sollicitées pour qu'elles puissent intégrer pendant la réhabilitation des marchés quelques maçons obockois dans leur équipe. Il aurait pu y avoir un transfert de compétences entre les ouvriers de l'armée et les maçons obockois. Ce type de partenariat permettrait de lier à la redynamisation de l'économie locale (ou le redémarrage des activités économiques dans les localités) au renforcement des capacités locales et par conséquent permettrait d'améliorer la consolidation des filières locales de la construction.

Recommandation

- Lier l'ensemble des partenariats à la réalisation des objectifs du projet et plus particulièrement de l'objectif spécifique



## 4) Impact

L'impact du projet est difficilement mesurable ou tout du moins il est difficile de corrélérer certains phénomènes démontrant un développement de la ville d'Obock à des effets directs ou indirects du projet.

Concernant l'indicateur « au moins 220 ménages se réinstallent dans leur ville d'origine », le ratio pour Obock serait « au moins 155 ménages (soit 65%) se réinstallent dans leur ville d'origine ». Aujourd'hui près de 70% des maisons construites dans la ville – basse sont occupées à ce jour. Mais il n'a pas été fait d'enquête exhaustive permettant de vérifier cette donnée.

### a) *L'impact sur les bénéficiaires*

La situation des bénéficiaires du projet est très diverse et leurs motivations d'habiter également. Lors du porte à porte effectué dans le cadre de la mission, (environ 50 maisons visitées), on a remarqué que les maisons étaient habitées par :

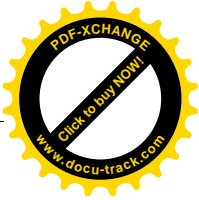
- Des ménages revenus juste après le conflit et qui ont donc vécu pendant près de 10 ans dans des abris de fortune (souvent des femmes seules). Le projet leur a permis enfin d'avoir pour certains d'entre eux une habitation en dur. **En cela, le projet est un moyen pour avoir un autre statut social.**

Ces ménages sont d'ailleurs les plus entreprenants. Ils stockent des matériaux dans leur parcelle pour construire la deuxième pièce.

- **Pour les « propriétaires » d'une maison en matériaux durables avant le conflit, cette construction du projet est davantage vécue comme une perte de statut social.** Elle ne correspond pas à leurs attentes ou à leurs situations antérieures. Certains d'entre eux sont très virulents à l'égard du projet et aussi très exigeants.
- **Des ménages pour lesquels la construction du logement a été l'élément déclenchant le retour.** Souvent ce sont des jeunes ménages auxquels les parents ont transféré la propriété du logement. Eux sont restés en brousse mais les enfants sont revenus. Souvent plusieurs ménages avec de jeunes enfants cohabitent dans la même pièce. Pour ces jeunes, la construction a été l'opportunité pour acquérir une autonomie et une indépendance vis-à-vis des parents.
- Enfin il y a des maisons inoccupées. Pour certaines, les propriétaires ont refait leur vie ailleurs et pour l'heure n'envisagent pas un retour à Obock.

Un autre impact au niveau des bénéficiaires réside dans leur volonté d'honorer leurs engagements en fourniture de main d'œuvre non qualifiée. **Il y a un processus de changement de mentalité.**

Au début du projet, la main d'œuvre non qualifiée était difficilement mobilisable en raison de la difficulté des ménages à les payer. Le dispositif « Food for Work » du PAM et l'implication des autorités locales ont été fortement incitatif pour améliorer la situation. Des ménages ont emprunté pour assurer le paiement des manœuvres.



## **b) L'impact sur la localité**

L'attractivité d'Obock a changé notamment du point de vue visuel. La construction des logements a permis de créer un nouveau quartier sur le plateau, de reconstruire le centre ville et aussi de mobiliser des acteurs.

Les FFDJ sont intervenues pour la réhabilitation des marchés et la réfection de la voirie. La DHU a profité de la construction des logements pour revoir le plan d'urbanisme, résorber les problèmes d'emprises sur les voies...

Ce projet a donné aussi la possibilité de concrétiser d'autres projets connexes. Le schéma directeur d'Obock date de 1998 et avait jusqu'à présent peu fait l'objet d'application sur le terrain.

La DHU a implanté sur le site du plateau à proximité des constructions du projet 15 nouvelles parcelles et 22 sont en attentes d'implantation. Ces demandes d'attribution et d'implantation de parcelles sont faites par des personnes privées. Il s'agit aussi bien du logement résidentiel que du logement pour des classes sociales plus modestes. Mais en l'absence de données, on ne peut pas dire s'il s'agit de réinstallations de déplacés.

En qui concerne l'installation de nouvelles activités économiques de proximité, on peut noter l'ouverture de trois épiceries, de quelques commerces informels de restauration. De même, les marchés réhabilités aux poissons et aux viandes sont ouverts tous les jours et sont approvisionnés. On peut supposer que la réinstallation des populations a pu permettre le développement de ces petits commerces mais sans pouvoir le corrélérer directement au projet.

### Recommandations

- Veiller que dès le démarrage du chantier, toutes les conditions (bénéficiaires sensibilisés, main d'œuvre non qualifiée et qualifiée disponibles et formées au préalable par le projet sur le type de construction à réaliser, approvisionnements en matériaux effectués, approvisionnement en eau sécurisé, études techniques...) requises soient réunies pour qu'une dynamique continue s'installe améliorant l'attractivité de la localité afin d'inciter le retour des déplacés. Il faut éviter tous les effets de mauvaise publicité sur le projet répandue dans la presse.
- Lancer des microprojets complémentaires de réhabilitation ou de construction d'équipements (aménagement de puits, réhabilitation des jardins...) sur les sites de Randa et de Dorra. En outre, l'exécution de ces microprojets communautaires permettra d'élargir le cercle des bénéficiaires du projet et d'améliorer l'impact sur projet sur les localités.

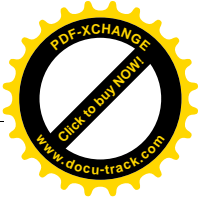
Proposition pour les microprojets :

- L'objectif global :

Rétablissement des conditions visant à la reprise du développement durable

Cet objectif demeure inchangé par rapport au cadre logique du projet.

- L'objectif spécifique :



Redémarrage des activités économique dans les localités du projet

Cet objectif demeure également inchangé par rapport au cadre logique du projet.

- Les résultats :
  - Renforcement des communautés locales par l'identification de microprojets communautaires.
  - Réalisation de 2 microprojets à vocation communautaire par localité. Ces microprojets ne concernent que la réhabilitation ou la reconstruction d'infrastructures communautaires à vocation économique. Ces microprojets ne pourront concernés des investissements privés. (Par exemple : l'aménagement des abords d'un puit, la réhabilitation des retenues d'eau ou des murets des jardins). Le montant maximal accordé pour ces microprojets est de 500 000 FD.

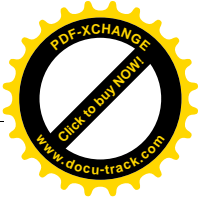
Compte tenu du cadre institutionnel encore imprécis et l'impossibilité pour les associations d'une gestion directe de fonds, ces microprojets seront identifiés par les communautés locales (autorités locales (représentant de l'Etat, autorités traditionnelles, associations locales...) avec le chef de projet appuyé par l'animateur local.<sup>16</sup>

Sur la base d'un volontariat, les communautés locales désigneront un ou deux référents par microprojet. Ceux-ci appuyés plus particulièrement par le chef de projet et l'animateur local rédigeront un document de projet. Il sera présenté en comité de pilotage afin que ce dernier puisse approuver l'engagement financier et vérifier l'intérêt communautaire du microprojet.

La gestion du microprojet (technique et financière) sera réalisée par le Bureau de projet.

---

<sup>16</sup> Les méthodologies classiques d'identification de projet avec approche participative seront utilisées : MARP, ZOPP, PIPO...



## 5) Viabilité

### a) *L'utilisation de matériaux locaux*

Le choix a été fait de construire les habitations en parpaings de ciment pour des raisons économiques. L'utilisation de ces matériaux de construction coûte en effet beaucoup moins qu'une construction en pierres (environ à 30% plus cher). Dans le cadre de la promotion d'un habitat économique notamment pour la résorption des habitats spontanés, précaires et insalubres cette politique de promotion de l'habitat en parpaings de ciment se justifie et s'explique.

Mais plusieurs éléments plaident en faveur des constructions en pierre :

- **Maximisation l'impact social** : Si les constructions en pierre coûte 30% plus cher que les constructions en parpaings de ciment, en revanche environ 40% du prix d'une maison en pierre revient à rémunérer la main d'œuvre. (Seulement 15% pour une maison en parpaings de ciment). Cela signifie plus d'emplois créés (non pour de la main d'œuvre non qualifiée) davantage de redistribution des revenus dans les localités et par conséquent une meilleure dynamisation de l'économie locale de proximité.
- **Disponibilité des matériaux** : Une des particularités de Djibouti est la grande disponibilité de matériaux naturels : sable, pierre. A priori, le prélèvement d'une quantité nécessaire à la construction de logement n'aurait pas incidences environnementales<sup>17</sup>. En outre cela pourrait également créer des emplois de proximité dans les secteurs de l'extraction à condition d'avoir un « process » d'extraction n'impliquant une forte immobilisation en capital<sup>18</sup>.
- **Meilleure adaptation au milieu** : Une maison en pierre isole mieux de la chaleur (fraîche lorsqu'il fait chaud à l'extérieur, et inversement quand il fait froid).

Si l'on considère que ce projet peut être une opération pilote pouvant être répliquée sur d'autres sites, l'expérience menée dans le cadre du projet par l'utilisation de la pierre basaltique sur Yoboki et Dorra devra être bien capitalisée.

### Recommandations

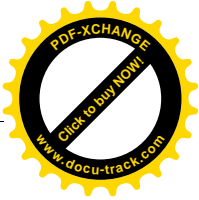
Capitaliser l'expérience à venir de Yoboki et de Dorra puis la disséminer :

- En produisant un manuel sur les modes de construction et de réhabilitation d'une habitation « type » en pierres en respectant les normes de construction.
- En regardant comment il serait possible d'arriver à un prix de revient semblable à celui d'une maison « type » en parpaings de ciment

---

<sup>17</sup> Seule une étude d'impact environnementale permettrait de confirmer ou d'infirmier cette hypothèse.

<sup>18</sup> Il s'agit de trouver un juste équilibre entre l'investissement nécessaire à l'extraction des matériaux et à leur transport pour ne pas arriver à des coûts exorbitants.



### **b) Une consolidation des filières locales de la construction**

Malgré les problèmes, le projet a permis à plusieurs dizaines de personnes dont souvent des bénéficiaires d'avoir un emploi pendant quelques mois et à des fournisseurs basés à Djibouti d'avoir des dépôts à Obock pour la fourniture des matériaux. Il y a les prémisses d'une filière organisée de la construction.

La commande publique n'est pas accessible à des maçons (tâcherons) parce qu'il y a peu de visibilité de celle-ci à l'échelon local et parce que prédomine encore une approche sectorielle de cette commande. Chaque Ministère a sa propre programmation. L'entrée en vigueur de la décentralisation devrait pouvoir donner une impulsion à l'économie locale. Durant tout le projet le Ministère de l'Habitat s'est fortement impliqué notamment au niveau du Gouvernement.

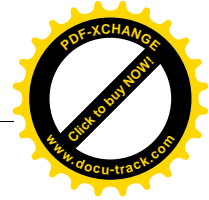
Le soutien aux filières locales de la construction doit pouvoir s'inscrire dans la continuité afin d'assurer des opportunités d'emplois aux personnes embauchées dans le cadre du projet. Ce soutien doit pouvoir être porté par le Ministère.

Par ailleurs, seuls un nombre limité de ménages ont pu avoir accès au projet et il reste encore de nombreuses maisons à construire ou à réhabiliter.

Recommandations :

- Réaliser un inventaire des programmes d'investissements publics (ou privés quand ils peuvent être identifiés) dans lesquels il est prévu des travaux de construction. Cet inventaire a pour objectif d'identifier à court terme quels sont les potentiels de commande publique accessible à des ouvriers faiblement qualifiés. (Ce travail peut être également fait pour des investissements privés mais ceux-ci sont plus difficilement identifiables). Sachant que les maçons locaux s'approvisionneront localement, cela incitera davantage les grossistes à s'installer dans ces localités.
  - Identifier les ouvrages ou les travaux techniquement simples pouvant être réalisés par des ouvriers qualifiés formés dans le cadre du projet soit en sous-traitance, soit en répondant à des appels d'offre.
  - Diffuser à l'échelon local ce programme d'investissements.
  - Faire une sensibilisation des Ministères concernés pour qu'ils puissent intégrer cet aspect dans les études techniques et les dossiers d'appels d'offre. (Régime d'avance...)





## CONCLUSION

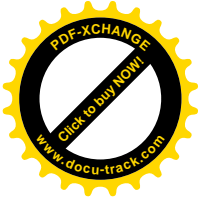
Le projet d'appui à la réinstallation des populations déplacées poursuit des objectifs que toutes les parties jugent trop ambitieux à savoir la réinstallation des populations dans les 343 logements construits par le projet et la redynamisation de l'économie locale.

Aujourd'hui, l'impact global du projet est relativement faible compte tenu de son niveau d'exécution. Néanmoins, il semble qu'il y ait un effet d'entraînement du projet sur une dynamisation de l'économie locale même si les effets constatés ne peuvent être complètement corrélés aux résultats du projet. (Augmentation du nombre d'attributions de parcelles par la DHU, ouvertures de commerces de proximité...).

Au niveau des bénéficiaires, l'impact est plus aisément perceptible. La plupart d'entre eux sont satisfaits des services rendus par le projet. (Construction d'un logement en dur conforme aux réalités socioculturelles). Le niveau d'occupation des logements construits atteint les 70% et parmi les bénéficiaires certains d'entre eux ont pu renforcer leurs compétences professionnelles en étant associés à la construction des logements. 18 nouveaux maçons (pas seulement des bénéficiaires) ont ainsi été formés dans le cadre du projet.

Sans parler de réorientation du projet dans la mesure où il n'y a pas de changements majeurs, il semble préférable de revenir à la version initiale du cadre logique contenu dans le document de formulation du projet avec quelques aménagements mineurs. Ce cadre logique est moins ambitieux dans sa formulation et est plus conforme aux résultats actuels, et effectivement produits par le projet. Il permettra d'assurer une plus grande lisibilité des activités et des résultats du projet et de donner également une autre visibilité.

Compte tenu du taux d'exécution actuel, les délais contractuels du projet ne pourront être honorés par l'Agence d'Exécution. Ce retard est principalement dû aux difficultés rencontrées pendant sa mise en œuvre. Il est donc préférable de solliciter auprès des services de la Commission Européenne une prolongation du contrat d'au moins 6 mois.



# Annexe 1 : Termes de référence de l'évaluation

## MISSION D'ÉVALUATION A MI-PAROURS

### **PROJET DE REINSERTION DES DEPLACES A TRAVERS LA (RE)CONSTRUCTION DES LOGEMENTS DETRUIITS ET ENDOMMAGES DANS LES ZONES AFFECTEES PAR LE CONFLIT**

## **Introduction**

Le conflit armé, qui a principalement sévi dans les districts d'Obock, Tadjourah et Dikhil, de la République de Djibouti, a précipité un phénomène de paupérisation généralisé qui rend les populations de plus en plus vulnérables. Une bonne partie de la population se trouve encore déplacée et cantonnée dans des régions difficiles d'accès ou vivent dans la capitale dans une promiscuité insupportable.

Dans l'ensemble des districts affectés par le conflit, la réhabilitation des logements détruits ou endommagés a été indiqué comme le premier besoin dans l'ordre des priorités des populations et notamment à Obock, Dorra, Randa et Yoboki. De même, les accords de réforme et de concorde civile de mai 2001 considèrent la réhabilitation de l'habitat comme l'une des conditions pour la consolidation de la paix. Le Gouvernement de Djibouti, la CE et le PNUD collaborent depuis mars 2003 dans le cadre d'un projet de réinsertion des déplacés à travers la (re)construction des logements détruits et endommagés : le programme fournit gratuitement des matériaux de construction et favorise un programme d'auto construction assistée par la mise en place des mécanismes d'entraide et d'encadrement des populations.

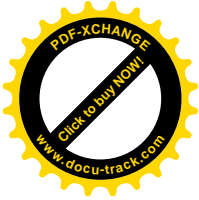
## **Objectifs de l'évaluation**

Une mission de monitoring de l'UE menée durant le mois de septembre 2004 a conclu que le projet a mis uniquement l'accent sur l'objectif de reconstruction de logements et que le projet n'atteindra pas ses objectifs de relance économique et de création d'emplois. La mission a remis en cause la conception et la pertinence du projet. La mission a porté un jugement sur l'efficacité et a estimé que les objectifs spécifiques du projet seront atteints partiellement. Le rapport de cette mission passe sous silence les engagements du gouvernement et les efforts des partenaires pour faire avancer le projet.

Faisant suite aux recommandations de la mission de monitoring le Gouvernement a souhaite lancer une mission d'évaluation à mi parcours, dont l'objectif global est d'assister le Gouvernement, la Commission Européenne, le PNUD ainsi que les autres partenaires impliqués dans le projet pour évaluer la pertinence, l'efficacité, et l'efficacité ainsi que le potentiel de durabilité des actions financées dans le cadre du programme de reconstruction de logements détruits durant le conflit.

Il s'agit aussi d'analyser les réalisations afin d'aboutir à des recommandations :

- v) *en terme de cadre logique par rapport aux objectifs initiaux,*
- vi) *pour consolider les acquis pouvant être répliqués,*
- vii) *pour préciser l'impact des résultats dans le cadre du processus de réhabilitation et de développement de zones en conflit,*
- viii) *sur une éventuelle réorientation du projet.*



## Contexte

### C.1 Objectifs

La population cible du programme est composée d'habitants des localités d'Obock, de Randa, de Dorra et de Yoboki. Le projet a commencé en mars 2004 et la durée prévue est de 36 mois.

L'**objectif global** du projet est le rétablissement des conditions de base favorisant le retour des populations déplacée et visant la reprise du développement durable dans les zones affectées par le conflit.

Les **objectifs spécifiques** sont :

- 1) Réinstaller les populations déplacées dans leurs villes d'origine
- 2) Favoriser la mise en place d'un environnement plus propice pour faciliter le démarrage de l'économie locale, la création d'emplois et le développement commercial.

Les résultats attendus pour le premier objectif spécifique sont :

- Environ 343 habitations sont (re)construites
- Environ 343 familles déplacées retournent à leurs villes d'origines

Les résultats pour le second objectif spécifique :

- Les échanges commerciaux augmentent progressivement
- Création d'emplois sous forme d'entre aide

Le Gouvernement prend en charge l'équipe de suivi de contrepartie pour 50.400 euros, la CE apporte près de 2 millions d'euros pour les matériaux et outils de construction ainsi que l'équipe du projet, le Programme des Nations Unies pour le Développement qui est agence d'exécution du projet apporte aussi un financement à hauteur de 206.400 euros. Ce financement initialement prévu pour couvrir les frais d'un administrateur logisticien a été re-orienté pour la prise en charge de les frais de logistique, de fonctionnement et de main d'œuvre qualifiée qui n'ont pas prévus au départ.

Le programme fournit gratuitement des matériaux de construction et favorise un programme d'auto construction assistée par la mise en place des mécanismes d'entraide et d'encadrement des populations.

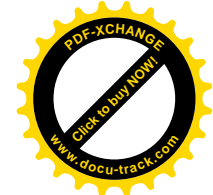
La stratégie du programme s'articule autour des deux éléments suivants:

- re-dynamisation de la région en agissant sur des points de concentration (aider à la relance commerciale = fourniture des matériaux, hébergement, alimentation, etc. ; attirer des ouvriers et techniciens spécialisés; augmenter le volume d'échange économique);
- la mise en place des conditions élémentaires visant des retombées à long terme (re-dynamiser les activités économiques et l'initiative communautaire intelligente; entraîner une (re)valorisation des biens immobiliers

### C.2 Situation actuelle

Le projet a commencé ses activités à Obock. Plusieurs problèmes ont surgi sur cette zone et ont retardé le démarrage du projet. Ces problèmes sont liés à :

- L'incompréhension des objectifs du programme par les bénéficiaires, ils n'ont pas été associés lors de la formulation et le rapport de cette formulation n'a pas fait l'objet d'une validation par les parties prenantes ;



- Le retard dans l'obtention de la liste des bénéficiaires ;
- Le concept de l'auto-construction rejetée par les bénéficiaires qui exigeaient des maisons clés en main. Le projet a dû s'adapter, en conséquence, en réallouant des fonds du PNUD initialement prévus pour un Administrateur Logisticien, pour la prise en charge de la main d'œuvre qualifiée (maçon, menuisier, ferrailleur). Les capacités des populations ont ainsi été surestimées ;
- La question de l'approvisionnement en eau des chantiers n'a pas été abordée par la formulation. Or l'eau est chère et la population n'a pas les moyens de payer les quantités nécessaires à la construction. Le gouvernement a réglé le problème en demandant aux Forces Armées Djiboutiennes d'assurer régulièrement l'approvisionnement des chantiers
- Le Ministère de l'Habitat, organisme de tutelle, n'a pas été associé à la formulation du programme

En décembre 2004, les réalisations du projet se limitent à 73 maisons reconstruites, 10 en cours de finition, 17 en cours de fondation sur le site du plateau et 5 dans le vieux quartier devront faire l'objet d'implantation par le Ministère de l'Habitat.

Dans l'ensemble, le projet avance en dépit des problèmes d'exécution liés essentiellement à l'approvisionnement en matériaux de construction par les fournisseurs et à la nature du terrain du plateau qui risquent de causer un retard sur le calendrier

Les travaux physiques sur les sites de Dorra, Randa et Yoboki n'ont pas encore démarrés. Toutefois les contacts ont été entrepris avec les administrations respectives pour avancer dans le processus de sélection des bénéficiaires.

### **C.3 Structures institutionnelles de suivi**

#### Comité de Pilotage du Projet

Cette structure présidée par le Ministre de l'Habitat, de l'Urbanisme, de l'Environnement et de l'Aménagement du Territoire et comprenant :

- le Ministère Délégué à la Coopération Internationale,
- la Délégation de la Commission Européenne à Djibouti,
- les Forces françaises stationnées à Djibouti,
- le PNUD,
- le PAM,
- le Commissaire de la République, Chef du District d'Obock,
- le Conseil Régional d'Obock, se réunit mensuellement pour suivre les activités de projet et pour trouver des solutions aux différents blocages pouvant entraver la réalisation.

#### Bureau de Projet

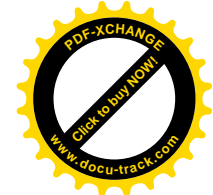
Le bureau de projet est composé d'un Chef de Projet, épaulé par un Chef de Travaux et par un animateur facilitant le dialogue avec les bénéficiaires.

#### Conseil Régional

C'est une structure locale qui définit les grandes orientations en matière de développement.

#### Le District d'Obock

Représenté par le Commissaire d'Obock, il participe au projet en appuyant les familles démunies de main d'œuvre.



## Question à étudier

- Analyser le cadre logique, la conception initiale, les objectifs et les résultats du projet et déterminer leur concordance avec les interventions et les réalités sur le terrain.
- Evaluer les activités en cours et leur impact sur le développement et déterminer si elles répondent aux objectifs du projet et aux besoins de la population.
- Reformuler si nécessaire le cadre logique et réviser les objectifs, les résultats dans une perspective de pérennité des activités du projet.
- Evaluer les mécanismes de collaboration mises en place avec les autres intervenants au projet, et les initiatives menées pour renforcer la coopération autour du projet.
- Déterminer l'impact du projet sur le développement des régions.
- Déterminer des nouvelles orientations pour pérenniser les activités du projet ;
- Faire des recommandations destinées à améliorer l'efficacité et l'impact du projet.

## Méthodologie de travail de la mission

Le consultant chargée de l'évaluation devrait revoir tous les documents essentiels portant sur la formulation et l'exécution du projet (ex.: Plans de Travail, Document de projet, Rapport des réunions du Comité de Pilotage, Rapport d'avancement, Rapport du monitoring).

Il doit organiser des rencontres sur le terrain avec les autorités locales et la population cible; ainsi qu'avec les autorités centrales.

Il doit visiter les localités où les activités ont été déployées. La ou les dates seront arrêtées après consultation du Gouvernement, de la Commission Européenne et du PNUD.

La mission devra rencontrer les différents partenaires de développement comme, la Coopération Française, les Forces Françaises Stationnées à Djibouti, les Forces Armées Djiboutiennes qui sont des parties au programme.

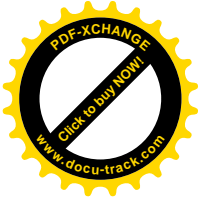
L'évaluateur aura un entretien, en début de mission, avec le Comité de Pilotage pour passer en revue les termes de référence et pour clarifier les éléments concernant le projet.

## Rapports et feedback

Tous les rapports seront remis en 3 exemplaires à l'administration djiboutienne, en 3 exemplaires au PNUD à Djibouti et en 3 exemplaires à la Délégation de la Commission européenne à Djibouti.

A la fin de la mission, dans un délai maximal de **15 jours**, le Consultant remettra un **Rapport provisoire**. Dans un délai de 3 semaines, l'administration, le PNUD et la Délégation de la CE feront parvenir leurs commentaires sur le rapport provisoire. Au delà de ce délai le rapport sera considéré comme approuvé tacitement. Le Consultant tiendra compte de ces commentaires lors de la rédaction du **Rapport définitif**. Le rapport définitif en français est à soumettre dans un délai de 15 jours à partir de la réception des commentaires de la part du Consultant.

Le rapport final devra clairement mentionner en couverture ou sur la page de garde l'indication suivante : « Lettre de marché numéro (.....) du contrat-cadre AMS/451 »



Ce rapport devra comporter notamment:

- Un résumé du déroulement de la mission d'évaluation ;
- Des conclusions ainsi que des recommandations concernant chaque élément du projet ;
- Une analyse et des recommandations sur les possibilités de collaboration avec les différents partenaires dans le cadre de la réhabilitation et la décentralisation ;
- Une mise à jour du Cadre logique, le cas échéant.

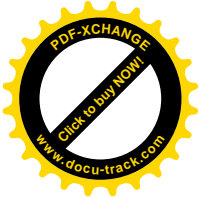
En outre, le consultant doit produire avant son départ de Djibouti un **aide mémoire** incluant les principales conclusions et recommandations.

## Profil de l'expert

Pour cette mission il est demandé un **expert de catégorie II type international spécialiste de projets de développement local, post conflit**, de niveau universitaire (bac + 5 minimum), ayant au moins 10 années d'expérience professionnelle spécifique et confirmée, dont au moins 5 années dans les Pays en voie de développement.

Les expériences acquises dans l'évaluation de projets de développement local et/ou post-conflit seront considérées comme essentielles. Ce spécialiste aura une formation de socio-économiste. Il devra être familiarisé avec les procédures de la Commission européenne.

La langue de travail est le français.



## **Annexe 2 : Nom de l'évaluateur et nom de la société**

Nom de l'évaluateur : Jean-Benoît BOURJEOIS

Nom de la société : BCEOM, 78 allé John Napier, 34955 Montpellier Cedex 2 France.

### **CV de l'évaluateur :**

***Socioéconomiste, 15 ans d'expérience professionnelle***

#### **Formation :**

Certificat en management et gestion de projet, CESI, Evry, 1998

Diplôme d'Etudes Approfondies en socioéconomie du développement. EHESSE, Paris, 1995

Diplôme Universitaire de Technologie section Génie Civil, IUT de Strasbourg, 1988

#### **Expérience professionnelle :**

***Depuis 1998, Consultant indépendant :***

- ***Evaluation à mi-parcours ou finale de projet de développement (relogement, réhabilitation, appui au secteur associatif,***
- ***Mise en place de dispositif de suivi – évaluation (projets d'appui à la décentralisation, projets de micro-crédit ou d'appui au secteur privé, outils de pilotage stratégique (ONG, Institutions de microfinance...)***
- ***Etude préalable et mission d'identification de projets (reconstruction, besoins de formation...)***
- ***Intervention dans le cadre de formation d'appui au développement local.***

**Pays d'intervention :** Algérie, Brésil, Chili, Cameroun, Gabon, Guinée, Jordanie, Liban, Madagascar, Maroc, Pérou, Sénégal, Vietnam, Yémen.

**Principaux clients :** Agence Française de Développement, Gouvernement Gabonais, ONG de développement (CCFD, AQUADEV, SOS FAIM, DIA,...), Bureaux d'études (GRET, SOFRECO, BCEOM)

**Bailleurs de fonds ;** Commission Européenne, Banque Mondiale, Ministère français des Affaires Etrangères, Ministère de la Coopération Belge, ONG de développement (CCFD, SOS FAIM, ICCO), USAID, Agence de Développement Social (Maroc).

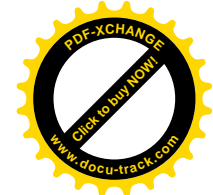
#### **Autres expériences professionnelles**

1995 – 1996 : Chargé de mission dans plusieurs ONG en France

1994 - 1995 : Chargé de projet à la Cellule de Prospective de la Commission Européenne, Bruxelles

1993 – 1994 : Directeur d'une association de jeunes à Paris,

1990 – 1992 : Enseignant dans un centre de formation professionnelle au Maroc.



## Annexe 3 : Méthodologie de l'évaluation

### 1) *Les critères de l'évaluation*

La méthodologie de l'évaluation reprend les directives contenues dans le Guide des procédures et structures d'évaluation actuellement en vigueur dans les programmes de coopération externes de la Commission<sup>19</sup>.

Elle se base sur l'analyse du cadre logique mis à jour au regard des 5 critères de l'évaluation : la pertinence, l'efficacité, l'efficacités, l'impact et la viabilité.

#### a) La pertinence

La pertinence se concentre essentiellement sur la mesure dans laquelle les objectifs envisagés par le projet répondent correctement aux problèmes identifiés ou aux besoins réels. L'analyse de la pertinence porte essentiellement sur la qualité de la conception du projet. Et au regard de la compréhension du contexte et des évolutions de ce dernier depuis la formulation du projet, l'analyse porte un regard sur la qualité du Cadre Logique et peut proposer des améliorations éventuelles.

#### b) L'efficacité

L'efficacité mesure la relation entre les différentes activités, les ressources disponibles et les résultats prévus. Cette mesure doit être quantitative, qualitative et doit également porter sur la gestion du temps et du budget. L'analyse de l'efficacité porte essentiellement sur la qualité de la gestion quotidienne du projet et sur la production de résultats (prévus et non prévus).

#### c) L'efficacités

La mesure de l'efficacités cherche à savoir dans quelle mesure l'objectif spécifique a été atteint. L'analyse de l'efficacités porte sur les bénéfices prévus, l'équilibre des responsabilités entre les différentes parties prenantes...

#### d) L'impact

L'impact porte sur les relations entre le but et les objectifs globaux du projet, il s'agit de savoir si l'objectif global a été atteint. L'impact mesure si les bénéfices reçus par les destinataires ciblés ont un effet global plus large sur un plus grand nombre de personnes.

#### e) La viabilité

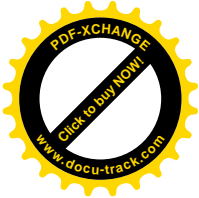
La viabilité permet de déterminer si les résultats positifs du projet (au niveau de son objectif spécifique) sont susceptibles de perdurer après que les financements externes auront pris fin.

### 2) *Les phases de l'évaluation*

- Etape 1 : Briefing dans les locaux de la Délégation de la Commission Européenne à Djibouti. Etaient présents le chargé de programme de la Délégation, le chef de projet, le Directeur adjoint de la DHU, un représentant du Ministère des finances et le consultant.

<sup>19</sup> Commission Européenne Guide des procédures et structures d'évaluation actuellement en vigueur dans les programmes de coopération externes de la Commission. Bruxelles, 2001





- Etape 2 : Etude documentaire des rapports et autres documents fournis par l'Agence d'Exécution et entretiens avec les principales parties prenantes du projet.
- Etape 3 : Mission de terrain avec la visite des 4 localités au cours de ces visites le consultant a rencontré les autorités locales, les autorités traditionnelles, des représentants des bénéficiaires et des associations locales. Sur la localité d'Obock, le consultant a effectué un porte à porte auprès des bénéficiaires du projet de la ville – basse environ 45 maisons ont été visitées. Au cours de ces entretiens individuels, le consultant a pu apprécier la perception que les bénéficiaires avaient de leur nouveau logement et de voir quels changements la fourniture de ce logement avait pu ou non permettre dans leur vie quotidienne et dans leur réinstallation.
- Etape 4 : Réunion à mi-parcours avec le Comité technique du projet (DHU, PNUD et DCE) a été convoquée à l'initiative du consultant. Cette réunion avait pour objectif de faire part des premières impressions sur le projet après les visites de terrain et de réfléchir sur les aménagements possibles du Cadre Logique.
- Etape 5 : Approfondissement des entretiens de l'étape 2, rencontre avec les Ministres et autorités politiques impliquées dans le projet, entretien avec les partenaires du projet. Seul le chargé de programme du PAM n'a pas pu être rencontré pour des questions de calendrier.
- Etape 6 : Rédaction et remise de l'aide mémoire.
- Etape 7 : Restitution de l'évaluation au Comité de Pilotage.

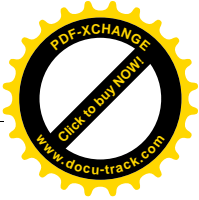
## Annexe 4 : Cadres Logiques

### Cadre logique amélioré (à partir du cadre logique disponible dans le rapport de formulation du projet)

Logique d'intervention	indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses
Rétablissement des conditions visant à la reprise du développement durable	Retour de 220 ménages déplacés par le conflit dans leurs anciennes maisons	Evaluation du programme	
Redémarrage des activités économiques dans les localités du projet	En 2003 - 05 le projet générera 40 nouveaux emplois à Obock; 10 à Randa, Dorra, Yoboki	Enquêtes dans les localités concernées	La reprise économique contribuera à la disparition des causes de la crise
	Augmentation de 30% du nbre de commerces établis dans les localités du projet	Statistiques des chambres de commerces locales et des centres des impôts	
	En 2003 - 05 le trafic de marchandises augmentera d'au moins 20% dans le district d'Obock, de 5% dans les districts de Tadjourah et de Dikkil	Statistiques du Ministère des transports	Le rétablissement d'un climat de confiance politique et l'instauration de la stabilité et du progrès économique encourage le retour des déplacés
	% du nombre de maisons réhabilitées ou reconstruites	Evaluation du programme	
Dédommagements des populations qui ont eu leurs logements détruits ou endommagés	340 logements détruits ou partiellement endommagés pendant le conflit réhabilités/ou reconstruits	Rapport de l'Agence d'Exécution	Les populations touchées sont intéressées à se réinstaller dans les lieux
		Rapport d'évaluation	
Créations de nouveaux emplois	2 000 mois /personnes	Rapport d'évaluation	Les travailleurs qualifiés sont disponibles à se transférer dans les localités du projet s'il y a des occasions de travail
Renforcement des communautés locales	Au moins 2 communautés renforcées dans leurs capacités de formulation et de réalisations de microprojets	Rapport d'évaluation	Les associations locales acceptent de participer au projet
Formulation des listes de bénéficiaires	<b>Moyens :</b>	<b>Coûts :</b>	<b>Conditions préalables :</b>
Appel d'offres pour la fourniture des matériaux	Contrat avec l'Agence d'Exécution	UE : 1 999 525 €	La motivation des populations déplacées à se réinstaller dans les lieux est assez forte pour les motiver à accepter les conditions du programme  Les conditions préalables pour établir les listes de bénéficiaires sont menées de façon participative et transparente  Des commerçants sont disposés à s'installer dans les localités du programme
Recrutement / Formation des ouvriers	Contrat avec le personnel du bureau de projet	PNUD : 206 400 €	
Mobilisation des bénéficiaires	Contrat avec les ouvriers	Govt : 50 400 €	
Constructions des logements	Contrat avec les fournisseurs		
Contrôle de la mise en œuvre			
Suivi évaluation			
Capitalisation			

### Cadre logique annexé à la convention de subvention

		LOGIQUE D'INTERVENTION		INDICATEURS
A	<b>OBJECTIF DE DEVELOPPEMENT</b>		Rétablissement des conditions de base favorisant le retour des populations déplacées et visant la reprise du développement durable	Environ 343 maisons reconstruites et habitées
B	<b>OBJECTIFS IMMEDIATS</b>	B1	Réinstaller les populations déplacées dans leurs villes d'origine	Environ 343 familles se réinstallent dans autant de logements reconstruits
		B2	Favoriser la mise en place d'un environnement plus propice au démarrage de l'économie locale, à la création d'emploi et au développement commercial	Les biens immobiliers sont revalorisés
C	<b>RESULTATS</b>	B1C1	Réhabilitation et construction des logements	Environ 343 maisons reconstruites
		B1C2	Retour des déplacés dans leurs villes d'origine	Environ 343 familles rentrent dans leurs villes
		B2C1	Augmentation progressive des échanges commerciaux	Augmentation du trafic de marchandises de 20% dans le district d'Obock et de 5% dans les districts de Tadjourah et Dikhil en 2003-2006
D	<b>ACTIVITES</b>	B2C2	Création d'emplois sous forme d'entraide	Environ 2.000mois/personnes de travail créés
		B1D1	Conception d'un programme de réhabilitation par localité	Master plan du projet élaboré par localité
		B1D2	Identification de bénéficiaires par ordre de priorité	Liste des bénéficiaires établie
		B1D3	Sensibilisation de la population cible à travers un programme de communication dans les médias locaux	Au moins 1 annonce à la télévision et 2 à la radio et dans le journal local
		B1D4	Distribution de matériaux et outils de construction	Contrats avec les commerçants agréés et factures
		B1D5	Encadrement des bénéficiaires pour promouvoir l'auto construction	Environ 343 bénéficiaires sont formés/encadrés par les maîtres d'œuvre et promoteurs
		B2D1	Etablissement des commerçants agréés	Au moins 2 par localité sont établis
		B2D2	Embauche du personnel du projet	Contrats de travail
		B2D3	Création de partenariats avec les autres programmes/organismes de lutte contre la pauvreté	Au moins 1 partenaire local est identifié par ville, coopération établie
E	<b>APPORTS</b>		Mise en place de moyens financiers et de ressources humaines	2.256.884 euros sont disponibles, 11 techniciens sont recrutés



## **Annexe 5 : Liste des personnes consultées**

### **Délégation de l'Union Européenne à Djibouti :**

- Monsieur Roberto Demarchi.
- Monsieur Jean Pivetta

### **Ministère des Affaires Etrangères**

Madame Hawa Ahmed Youssous Ministre Délégué à la Coopération Internationale

### **Ministère de l'Habitat, de l'Urbanisme, de l'Environnement et de l'Aménagement du Territoire**

Monsieur Elmi Obsieh Waiss, Ministre

Monsieur Aboubaker Douale Waïs, Secrétaire Général du MHUEAT,

Madame Amina Abdi Aden, Directrice de l'Habitat et de l'Urbanisme

Monsieur Ali Houssein, Chef du Service Lotissement et Maîtrise d'Ouvrage, Sous-Directeur de l'Habitat

### **Ministère de la santé**

Monsieur Abdallah Abdillahi Miguil, Ministre de la Santé, ancien Ministre de l'Habitat, de l'Urbanisme, de l'Environnement et de l'Aménagement du Territoire,

### **Ministère de l'Economie, des Finances et de la Planification chargé des privatisations**

Monsieur Simon Mibrathu, Directeur des financements extérieurs

### **PNUD**

Monsieur Sunil Saigal, Représentant Résident

Madame Noura Hamladji, Représentante Résidente Adjointe

Monsieur Hassan Ali, Chargé de programme

Monsieur Jean Solo Ralahatra, chef de projet, le chef de chantier et l'animateur local à Obock

### **Ambassade de France à Djibouti, Service de Coopération et d'Action Culturelle**

Monsieur Jean-Pierre Galland, Chef du Service

### **Forces Françaises à Djibouti**

Monsieur le Colonel Lebreton

Monsieur le Lieutenant Colonel Béguin

### **Sur le District d'Obock**

Monsieur le Commissaire du District d'Obock et son adjoint

Des représentants du Conseil Régional

Les associations locales (Association des Jeunes Obockois Unifiés pour la Renaissance, Association Sportive et Culturelle, Association des Femmes Obockoises pour le Développement, Association Rebou, Association pour la Promotion Educative et Culturelle, Association de Soutien aux Paysans).

Les maçons,

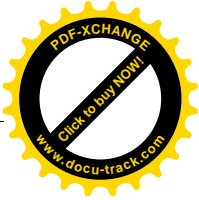
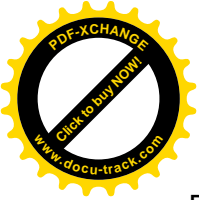
Les bénéficiaires du projet (en groupe d'entretiens collectifs et par porte à porte).

### **Sur le District de Tadjourah**

Monsieur le Commissaire adjoint,

Monsieur le Chef de poste de Randa,

Monsieur le Chef de poste adjoint de Dorra,

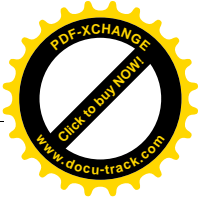


Dans chacune des localités, un groupe de personnes composées des autorités locales, des autorités traditionnelles et d'associations locales.

**Sur le District de Dikkil**

Monsieur le chef de poste de Yoboki

Un groupe de personnes composées des autorités locales, des autorités traditionnelles et d'associations locales.



## Annexe 5 : Liste des documents consultés

Commission Européenne, Rapport sur l'étude de formulation du projet d'appui à la réinstallation des déplacés, 2002

PNUD, Document de projet, 2002

PNUD, Aide-mémoire des missions de Monsieur N'Guyen, 2002, 2003

PNUD, Rapports intermédiaires, 2004, 2005

PNUD, Rapports d'état d'avancement, 2003 – 2005

PNUD, Comptes-rendus du Comité de pilotage, 2003 - 2005