



Empowered lives.  
Resilient nations.

Document de Projet

## Projet d'Appui à la Coordination de l'Aide (PACA)



Photo: PNUD Djibouti 2016

## **Titre de Projet**                      **Renforcement des Capacités de Coordination de l'Aide à Djibouti**

**Effet(s) UNDAF :**                      **Effet 1.2 :** *Les processus nationaux et sectoriels de planification, de suivi-évaluation, ainsi que de la gestion macro-économique sont soutenus et renforcés.*

**Produit(s) CPP Escomptés:**        **E 1.2.3** *La gestion macro-économique et la mobilisation des ressources en matière d'Aide publique au développement sont soutenues et renforcées.*

**Entité d'exécution:**                Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération Internationale / Ministère de l'Economie et des Finances chargé de l'industrie

**Période du Programme :**            **2016-2018**

**Composante Programme:**        **2013-2017**

**Lutte contre la pauvreté**

**N° Award :**

**N° Projet :**                              [...]

[...]

**Durée de Projet :**                    Avril 2016 – Avril 2018

**Date LPAC :**

**Budget de Projet**

Total des Ressources Requises:    **1,119,758 US\$**

Ressources alloués:

○ PNUD                      80,000 US\$

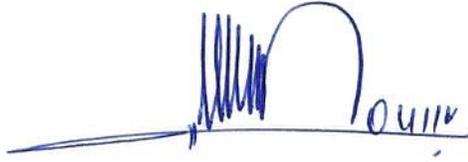
Ressources à mobiliser:              1,039,758US\$

### **Sommaire de Projet**

Le présent projet fait suite à la mise en place du nouveau Cadre de Dialogue (CD) adopté en Novembre 2015 par le Gouvernement afin d'améliorer la coordination de l'aide. Dans ce cadre, le premier Forum Annuel de Développement, présidé par le Premier Ministre et réunissant l'ensemble des partenaires au développement de Djibouti a eu lieu en décembre 2015.

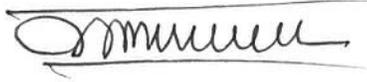
Le « Projet d'Appui à la Coordination de l'Aide » (PACA) a pour objectif d'améliorer la coordination et l'efficacité de l'aide en République de Djibouti à travers un renforcement des capacités humaines, institutionnelles et technique du Secrétariat Technique du Cadre de Dialogue (STCD). Ce projet sera co-géré par le Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération Internationale (MAECI) ainsi que le Ministère de l'Economie et des Finances chargé de l'industrie (MEFI).

**Pour le Gouvernement :**



---

SEM. Ilyas Moussa Dawaleh, Ministre de l'Economie et des Finances  
chargé de l'Industrie



---

SEM. Ahmed Ali Silay, Ministre Délégué auprès du Ministre des  
Affaires Etrangères chargé de la Coopération Internationale

**Pour le PNUD :**



---

Mme. Valerie Cliff, Représentante Résidente du PNUD

## I. ANALYSE DE LA SITUATION

Les questions de la mobilisation et de l'efficacité de l'aide sont devenues des préoccupations cruciales de la communauté internationale au cours de ces dernières décennies. L'insuffisance de l'alignement de l'aide des bailleurs sur les priorités et les stratégies nationales ainsi que la tendance à la baisse du volume de l'aide en sont les principales causes. La communauté internationale a organisé à cet effet plusieurs colloques et conférences internationales sur l'efficacité de l'aide.

Pour sa part, la République de Djibouti a adhéré à la Déclaration de Paris depuis avril 2008. A l'instar de la plupart des pays en développement, Djibouti rencontre la majorité des défaillances relevées à propos de l'aide.

Le manque de coordination de l'aide est une problématique récurrente à Djibouti. Elle est source de nombreux problèmes, tant pour le pays que pour ses partenaires techniques et financiers.

En août 2012, le Gouvernement a par Décret créé une plateforme de dialogue Gouvernement – Partenaires Techniques et Financiers (PTF). Il est à signaler que ce Décret de 2012 n'a pas été appliqué dans les faits. En effet, aucune réunion Gouvernement – Partenaires (comme prévu par le Décret) n'a été tenue.

Dans le cadre de l'Adoption de la Stratégie de Croissance Accélérée pour la Promotion de l'Emploi (SCAPE) 2015-2019, le Gouvernement a créé un nouveau mécanisme de coordination de l'aide en novembre 2015. Cette nouvelle plateforme semble avoir plus de succès que la précédente avec la tenue du premier Forum Annuel sur le Développement présidé par le Premier Ministre fin décembre 2015.

Ce Cadre de Dialogue (CD) a pour but d'établir un dialogue entre toutes les parties prenantes et de consolider la coopération au développement par la mobilisation optimale et coordonnée des ressources. Il est composé de trois instances décisionnelles :

- *Le Forum Annuel sur le Développement* a pour mandat d'impulser le dialogue entre le gouvernement et les PTF dans le contexte de la Vision et de la SCAPE, s'informer sur les progrès en matière de coordination de l'aide, favoriser la mobilisation des ressources financières et humaines contribuant à mettre en œuvre la SCAPE, et émettre des recommandations dont l'exécution et le suivi seront assurés par le Comité de Coordination Stratégique.
- *Le Comité de Coordination Stratégique* a pour mandat de faire le point sur la mise en œuvre des projets et programmes de développement, l'identification de projets nouveaux et la mobilisation de ressources nouvelles. Il suit l'état d'avancement de la SCAPE; définit les priorités d'action, propose les décisions et procède aux arbitrages nécessaires pour lever les obstacles à la bonne exécution des opérations de développement, notamment en examinant les rapports des groupes sectoriels. Enfin, il fait progresser la mise en œuvre de la déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide.
- *Les groupes sectoriels*<sup>1</sup> ont pour mandat de : (i) valider les stratégies sectorielles et veiller à leur convergence avec les axes thématiques de la vision et des stratégies quinquennales ; (ii) assurer le suivi de leur mise en œuvre au moyen de tableaux de bord sectoriels ; (iii)

<sup>1</sup>Les thématiques retenues à ce jour sont (1) « Croissance économique inclusive », (2) « Développement du capital humain », (3) « Gouvernance publique et renforcement des capacités », (4) « Développement régional et résilience au changement climatique ».

échanger des informations sur les projets en cours d'exécution et sur les nouveaux projets programmés ou en cours de préparation ; et (iv) résoudre les problèmes pratiques rencontrés pendant la phase de mise en œuvre des projets et programmes.

Le **Secrétariat Technique du Cadre de Dialogue (STCD)** a pour mission de faciliter le bon fonctionnement du dispositif. Il sera hébergé à la Direction du Financement Extérieur (DFE) et sera composé d'un personnel permanent qui émane du MAECI et du MEFI. Le Secrétariat Technique opérera sous la supervision du Secrétaire Général de la Primature, avec l'assistance du Directeur du Financement Extérieur du MEFI et du Directeur de la Coopération Internationale du MAECI.

Véritable cheville ouvrière du Cadre de Dialogue, le STCD a un triple mandat :

- Il réunit et diffuse l'information sur les projets et programmes de développement à l'étude, en recherche de financement et en cours d'exécution par l'intermédiaire du Système d'Information et de Gestion de l'Aide au Développement (SIGAD) ;
- Il rassemble la documentation préparée par les services du MEFI, du MAECI et des ministères sectoriels -- notamment dans le cadre du Dispositif Institutionnel de coordination et de suivi des politiques de développement -- pour en faire la synthèse et identifier les thèmes à faire figurer à l'ordre du jour des réunions ;
- Il coordonne la préparation des réunions des Groupes Sectoriels, du Comité de Coordination Stratégique et du Forum Annuel sur le Développement (ordre du jour, invitations, logistique, communication, etc.), veille au bon déroulement des séances, en rédige les comptes rendus et, assure le suivi des décisions prises et des recommandations formulées.

---

## II. STRATEGIE

Le projet aura une durée de deux ans (24 mois). Il s'inscrit dans un contexte d'engagement fort à l'égard du Cadre de Dialogue, autant de la part du gouvernement que des PTFs. D'une part, le Cadre de Dialogue a été ratifié (novembre 2015) et officiellement lancé lors du premier Forum Annuel (décembre 2015). De plus, le gouvernement a donné un cap clair en adoptant la première stratégie quinquennale de la Vision 2035 : la Stratégie de Croissance Accélérée pour l'Emploi (SCAPE).

Le «Projet d'Appui à la Coordination de l'Aide» (PACA) a pour **objectif** d'améliorer la coordination et l'efficacité de l'aide en République de Djibouti à travers un renforcement matériel, humain, institutionnel et technique du Secrétariat Technique du Cadre de Dialogue (STCD).

Sa théorie de changement s'articule comme suit :

*Si la coordination de l'aide est améliorée à travers le renforcement de capacités du Secrétariat Technique,  
Alors le ciblage et l'efficacité de l'aide au développement à Djibouti augmentera de manière importante.*

La **condition** clé de réussite de cette logique est la participation active des partenaires dans cet effort. Ainsi, le projet soutiendra le Secrétariat Technique dès le démarrage des activités à

traverse la vulgarisation de sa mission et la mobilisation des partenaires pour soutenir l'objectif et les activités du projet. Il est également envisagé de mobiliser des contributions financières des partenaires internationaux au développement pour ce projet.

Les activités prévues par le projet ont attiré aux quatre (4) volets d'interventions suivants :

- Volet 1 : Renforcement du cadre institutionnel
- Volet 2 : Renforcement des capacités humaines
- Volet 3 : Renforcement du Cadre de Dialogue Gouvernement - PTFs
- Volet 4 : Renforcement des capacités techniques et formations

Etant donné que le Secrétariat Technique est la cheville ouvrière de tout le dispositif de Coordination de l'Aide, il convient d'accorder une place de choix aux ressources humaines chargées de le faire fonctionner. Ainsi le Gouvernement s'engage à détacher deux cadres et les affecter au Secrétariat Technique. Il est aussi prévu le recrutement sur le projet de 4 autres personnes dont 1 chargé de coordination, 1 secrétaire, 1 chauffeur, 1 femme de ménage. Le salaire du chargé de coordination a été mobilisé auprès de l'Union Européenne.

En outre, le cadre de dialogue mettra en relation toutes les parties prenantes à différents niveaux de responsabilité. Il est composé de trois instances décisionnelles.

- Forum Annuel sur le Développement (réunion 1 fois par an)
- Comité de Coordination Stratégique (réunion 2 fois par an)
- Groupes sectoriels (réunions trimestrielles par thématique)

Ainsi le projet appuiera le Gouvernement dans l'organisation technique et matérielle de ses réunions. Les supports de communications seront également pris en charge par le projet.

Enfin, le projet permettra un renforcement des capacités techniques du Secrétariat. Cet appui prendra la forme d'une mise à disposition d'une expertise internationale de long terme pour accompagner la mise en place et l'opérationnalisation du Secrétariat.

Plus spécifiquement cette expertise aura pour principales tâches de :

- Assurer l'opérationnalisation du Secrétariat Technique
- Assurer l'opérationnalisation du mécanisme de l'aide
- Développer les capacités du personnel du Secrétariat
- Encadrer la production d'analyses sectorielles sur l'aide au développement
- Fournir un appui-conseil aux autorités djiboutiennes sur les aspects liés à la coordination de l'aide

Par ailleurs, pour renforcer les capacités du personnel du Secrétariat Technique il est prévu d'organiser des voyages d'études dans des pays en voie de développement ayant réussi dans la mise en place d'un cadre de concertation Gouvernement-PTF. Des formations sur la gestion, l'efficacité et la diffusion des informations relatives à l'Aide Publique au Développement au profit du personnel de la Direction de la Coopération Internationale (MAECI) et la Direction du Financement Extérieur (MEFI) sont également prévues.

De plus, grâce à un appui de la Banque Africaine de Développement (BAD) en tant que cofinancement, la Direction du Financement Extérieur a acquis un logiciel dénommé Système d'Information et de Gestion de l'Aide au Développement (SIGAD). Ce SIGAD permettra d'avoir

une vue d'ensemble sur les flux de financements extérieurs octroyés à la République de Djibouti. Toutefois, il convient d'ajouter un module permettant la géolocalisation des projets (Système d'Information Géographique ou SIG). Ainsi il sera plus aisé d'avoir une meilleure vision de la répartition spatiale des projets et ainsi mieux coordonner les activités sur le terrain. Cet outil permettra également de mener des analyses et des croisements de données relatives à l'aide (nature, localisation, thématique ...).

Pour améliorer l'efficacité de l'aide et en vue de renforcer les capacités limitées de gestion des projets des différentes institutions nationales, il est également envisagé d'appuyer la production d'un manuel de procédures nationales d'exécution. Ce manuel servira de guide pour la mise en œuvre de l'ensemble des projets de développement financés par les partenaires internationaux.

---

### **III. PARTENARIAT ET MOBILISATION DE RESSOURCES**

Avant le montage du présent projet, certains partenaires ont appuyés le cadre de Coordination de l'Aide. Ainsi, la Banque Africaine de Développement (BAD) a déjà mobilisé un montant de 150 000 USD pour l'achat d'un logiciel dénommé Système de Gestion de l'Aide au Développement (SYGAD). Ce logiciel est actuellement disponible. Par ailleurs, l'Union Européenne prendra en charge le salaire du Coordonnateur du Secrétariat Technique et ce pendant 24 mois pour un coût d'environ 51 000 USD.

Au-delà de ces acquis, il est attendu que le présent projet appuie le Cadre de Dialogue et de coordination de l'aide et que les partenaires au développement de Djibouti se joignent au financement de ses activités.

#### IV. CADRE DE RESULTATS ET DE RESSOURCES 2016-2018

##### Résultats Escomptés du Projet

#### 1. Efficacité de l'Aide Publique au Développement est améliorée.

##### Indicateurs / Base / Cible:

- 1.1. **I** : % des interventions qui se chevauchent. **B** : À déterminer par étude. **C** : < 10%.
- 1.2. **I** : % des ressources alloués aux secteurs prioritaires et ciblées sur les besoins. **B** : À déterminer par étude. **C** : 90%.
- 1.3. **I** : % de l'aide décaissé par rapport aux prévisions annuelles. **B** : À déterminer par DFE. **C** : 80%.

#### 2. Fonctionnement du Cadre de Coordination de l'Aide assuré.

##### Indicateurs / Base / Cible:

- 2.1. **I** : % des partenaires actifs à Djibouti qui s'intègrent dans le cadre de coordination. **B** : 60%. **C** : 95%.
- 2.2. **I** : % des interventions recensées en détail dans le cadre de coordination / par le secrétariat. **B** : 70%. **C** : 95%.

##### Notes sur les indicateurs:

- % des interventions qui se chevauchent – Mêmes activités dans la même zone géographique (localité) avec bénéficiaires identiques.
- % des ressources allouées aux secteurs prioritaires et ciblées sur les besoins – Secteurs prioritaires tels que définis par la SCAPE et/ou les stratégies publiques officielles.
- % de l'aide décaissée par rapport aux prévisions annuelles – Mesurer à travers le système informatisé de coordination de l'Aide (SIGAD).
- % des partenaires actifs à Djibouti qui s'intègrent dans le cadre de coordination - Un partenaire sera évalué en tant que participant à au moins un forum décisionnel du cadre de dialogue (Forum Annuel, Comité de Coordination Stratégique et Groupes Sectoriels) et s'il partage pleinement et régulièrement ces informations (allocation, décaissement, résultats) au secrétariat.
- % des interventions recensées en détail dans le cadre de coordination : Une intervention sera comptée en tant que recensée en détail si les informations suivantes sont fournies : document signé de projet y inclut bénéficiaires et zones géographiques d'intervention ; secteur d'intervention, groupes cibles, activités et modalités de mise en œuvre et décaissements annuels.

PRODUITS ESCOMPTÉS <i>Référence initiale, indicateurs associés et cibles annuelles</i>	ACTIVITÉS PLANIFIÉES <i>Résultats des activités de liste et des actions associées</i>	CALENDRIER				BUDGET PLANIFIÉ		
		S2/16	S1/17	S2/17	S1/18	Source des fonds	Description du budget	Montant en USD
<b>Produit 1 : Cadre institutionnel du Secrétariat renforcé.</b>  <b>Indicateur 1 :</b> % des équipements requis fournis et adaptés. <b>Baseline 1 :</b> 0%. <b>Cible 1 :</b> 100%.	1.1 Locaux aménagés	X				A rechercher		22 472
	1.2 Matériels informatiques	X				A rechercher		24 101
	1.3 Matériels de bureau	X				A rechercher		13 708
	1.4 Véhicule	X				A rechercher		36 337
	1.5 Frais de fonctionnement (consommable, impression documents et rapports)	X				A rechercher		40 899
<b>Sous-TOTAL</b>								<b>137 517 \$</b>
<b>Produit 2 : Les capacités humaines du Secrétariat sont renforcées.</b>  <b>Indicateur 2 :</b> % des ressources humaines avec profil approprié mises à disposition et opérationnel. <b>Baseline 2 :</b> 0%. <b>Cible 2 :</b> 100%.	2.1. Recrutement de 4 personnes (dont le coordonnateur déjà pris en charge par l'UE)	X				A rechercher		65 919
	2.2 Prime pour 2 fonctionnaires mise à disposition par le Gouvernement	X				A rechercher		40 678
<b>Sous-TOTAL</b>								<b>106 597 \$</b>

PRODUITS ESCOMPTÉS		ACTIVITÉS PLANIFIÉES					CALENDRIER				BUDGET PLANIFIÉ		
Référence initiale, indicateurs associés et cibles annuelles		Résultats des activités de liste et des actions associées					S2/16	S1/17	S2/17	S1/18	Source des fonds	Description du budget	Montant en USD
Produit 3 : Cadre de Dialogue Gouvernement – PTF renforcé.													
<b>Indicateur 3</b> : # des réunions (groupes sectoriels, comités stratégiques, forum annuel) tenues. <b>Baseline 3</b> : 1. <b>Cible 3</b> : 30.		3-1. Organisation Forums Annuels sur le Développement 3-2. Organisation réunions et appui technique au Comité Stratégique 3-3. Organisation réunions et appui technique aux Groupes Sectoriels 3-4. Production d'une stratégie et des produits de communication.					X	X	X	X	A rechercher		45 056
<b>Indicateur 4</b> : % des partenaires au développement sensibilisés sur le cadre de coordination. <b>Baseline 4</b> : 60%. <b>Cible 4</b> : 90%.							X	X	X	X	A rechercher		27 191
							X	X	X	X	A rechercher		129 438
											A rechercher		80 640
<b>TOTAL</b>													<b>282 325 \$</b>

PRODUITS ESCOMPTÉS <i>Référence initiale, indicateurs associés et cibles annuelles</i>	ACTIVITÉS PLANIFIÉES <i>Résultats des activités de liste et des actions associées</i>	CALENDRIER				BUDGET PLANIFIÉ		
		S2/16	S1/17	S2/17	S1/18	Source des fonds	Description du budget	Montant en USD
<b>Produit 4 : Développement organisationnelle et renforcement des capacités Techniques du Secrétariat.</b>	4.1. Finalisation TDR de secrétariat et développement d'une feuille de route	X						
<b>Indicateur 5 : # des rapports d'analyses sur les secteurs récipiendaires de l'Aide Publique au Développement.</b>	4.2. Acquisition du Module SIG du SIGAD	X				A rechercher		30 000
<b>Baseline 5: 0.</b>	4.3. Acquisition matériel informatique (serveur)	X				PNUD		11 300
<b>Cible 5: 2.</b>	4.4. Expertise internationale de long terme	X				PNUD & autres		280 000
<b>Indicateur 6 : Existence d'une base de données sur l'aide exhaustive et mise à jour (Oui/Non).</b>	4.5. Formation et voyage d'étude		X			A rechercher		40 000
<b>Baseline 6: Non.</b>	4.6. Production d'un manuel de procédures nationales.		X			A rechercher		30 000
<b>Cible 6: Oui.</b>								
<b>Indicateur 7 : Structure organisationnelle et fonctions développée et mise en place (Oui/Non).</b>								
<b>Baseline 7: Non.</b>								
<b>Cible 7: Oui.</b>								
<b>TOTAL</b>								<b>391 300 \$</b>

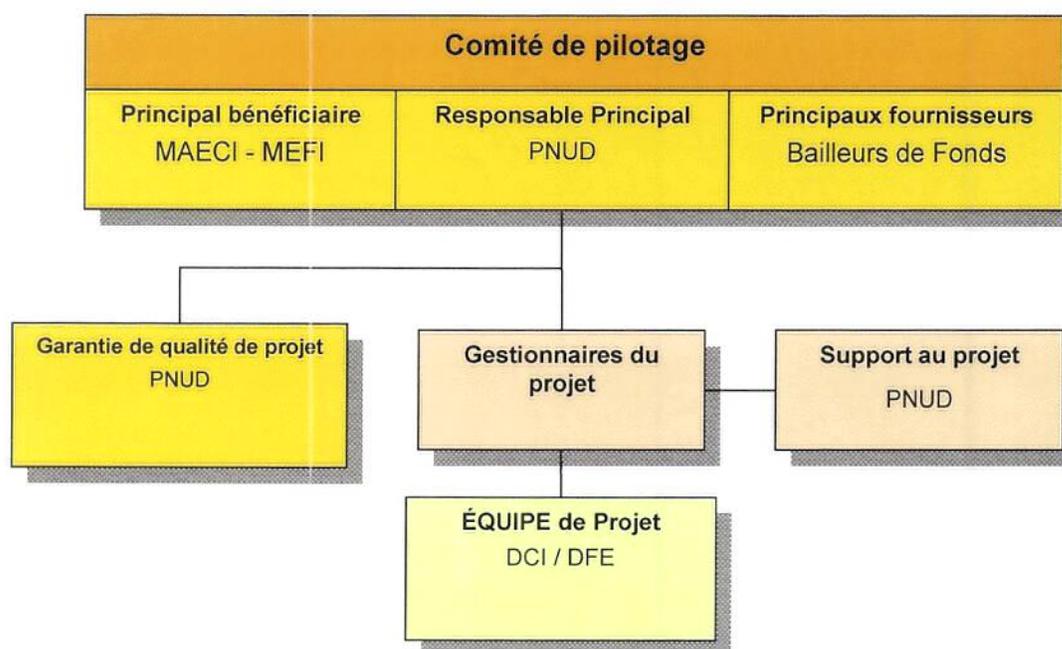
PRODUITS ESCOMPTÉS <i>Référence initiale, indicateurs associés et cibles annuelles</i>	ACTIVITÉS PLANIFIÉES <i>Résultats des activités de liste et des actions associées</i>	CALENDRIER				BUDGET PLANIFIÉ		
		S2/16	S1/17	S2/17	S1/18	Source des fonds	Description du budget	Montant en USD
<b>Produit 5 : Gestion du projet</b>  <b>Indicateur 8 : Taux de décaissement (%)</b> <b>Baseline 8 : 0.</b> <b>Cible 8 : 85%.</b>  <b>Indicateur 9 : % d'atteinte des résultats.</b> <b>Baseline 9 : 0.</b> <b>Cible 9 : 85%.</b>	5.1. Suivi régulier et appui technique / opérationnel (Spécialiste de Programme a 20% ; Assistant Achat et Finance a 20%)	X	X	X	X	A rechercher		50 000
	5.2 Production des Plan de travail, et de Rapport de Suivi et Annuels.	X	X	X		PNUD		
	5.3 Etudes de référence et evaluation	X				A rechercher		60 000
	5.4 Audit final				X	A rechercher		15 000
<b>TOTAL</b>								125 000 \$
<b>GMS (8%)*</b>								77 019 \$
<b>Grand TOTAL</b>								1 119 758 \$

\* Le calcul de GMS (« General Management Support ») - Coûts mandataires de gestion du PNUD) s'est fait sur les contributions des bailleurs au projet (non-inclut la contribution du PNUD).

## V. ARRANGEMENTS DE GESTION

La durée du projet est en principe de deux années (24 mois). L'organigramme ci-après présente les éléments du management du programme.

*Structure de Mise en Ouvre et de Supervision*



### Modalités de mise en œuvre

La modalité de mise en œuvre du programme sera l'exécution nationale. Ainsi, le Gouvernement, à travers le Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération Internationale ainsi que le Ministère de l'Economie et des Finances chargé de l'Industrie, est responsable de la gestion du programme à travers le Secrétariat Technique. Ce dernier sera placé sous la tutelle de ces deux ministères.

Le Gouvernement mettra à la disposition du Secrétariat Technique, un local fonctionnel, prendra en charge ses besoins en eau et électricité et prendra les dispositions financières pour compenser le retrait progressif du PNUD dans le financement du programme. L'organigramme du projet sera élaboré au démarrage des activités de projet.

Des frais de gestion (GMS) de 8% seront prélevés sur toute contribution au budget du projet par des partenaires techniques et financiers. Cependant, aucun GMS ne sera appliqué sur des montants alloués par le Gouvernement comme contrepartie nationale.

Etant donné que le Secrétariat Technique est une nouvelle institution qui n'est pas encore doté de capacités de gestion de projet, le PNUD assurera la gestion de ressources et des processus de recrutement et d'achat pendant les premiers 6 mois du projet, sur base d'un plan de travail développé et mis en œuvre conjointement.

Pendant ces 6 mois, un nombre des activités de formation et de renforcement des capacités du personnel du Secrétariat seront dispensées, et un transfert de responsabilités de gestion graduel se fera dans le temps sur base d'un accord commun des membres du comité de pilotage.

Le Secrétariat Technique produira régulièrement des plans de travail semestriels, et les mettra à jour selon le besoin. Ceci permettra une gestion flexible du budget selon l'évolution des besoins.

Selon le plan de travail et les modalités retenus, le PNUD procédera soit aux recrutements et achats, soit à des paiements directs sur la base des commandes présentées par les différentes parties prenantes du programme conformément au plan de travail qui aura été approuvé.

### **Dispositif de pilotage du programme**

Le dispositif de pilotage et de gestion du programme est le suivant : ***un comité de pilotage du programme*** composé des représentants désignés par les différentes directions concernées et le PNUD.

Le comité de pilotage a pour fonctions de (i) donner les orientations stratégiques et superviser la mise en œuvre du programme, (ii) assurer la coordination interministérielle et inter-institutions ; (iii) valider les plans d'action et rapports annuels d'activités, les budgets annuels, les rapports d'activités et les rapports financiers du programme, (iv) valider les avants projets de documents à caractère stratégique (état d'avancement des réformes en matière de gouvernance et de développement économique, (v) s'assurer que les ressources du programme sont gérées selon les normes requises et pour la réalisation des résultats prévus. Il se réunit deux fois au moins dans l'année pour valider les plans de travail et les budgets annuels et une deuxième fois pour examiner les rapports de progrès réalisés.

---

## VI. SUIVI-EVALUATION

En accord avec les politiques et les procédures de programmation décrites dans le Manuel d'utilisateur du PNUD, la surveillance du projet sera mise en œuvre selon les étapes suivantes :

### Au sein du cycle annuel

- Une évaluation régulière de la qualité permettra d'enregistrer les avancées en matière de réalisation des résultats clés, sur la base des critères de qualité et des méthodes répertoriés dans le tableau « Gestion de la qualité » et selon les indicateurs du cadre des résultats.
- Un journal des questions sera mis en place et tenu à jour par le Gestionnaire du projet pour faciliter le suivi et la résolution de problèmes potentiels ou de requêtes de modification.
- Selon l'analyse des risques initiaux soumis (voir annexe A), un journal des risques devra être activé sous Atlas et régulièrement mis à jour par l'examen de l'environnement externe susceptible d'affecter la mise en œuvre du projet.
- Sur la base des informations ci-dessus, un Rapport sur l'état d'avancement des projets sera soumis par le Gestionnaire de projet au Comité de projet via la Garantie de qualité de projet, à l'aide d'un format de rapport standard.
- Un journal des leçons apprises du projet sera activé et régulièrement mis à jour par le Gestionnaire pour assurer l'apprentissage et l'adaptation au sein de l'organisation, et pour faciliter la préparation d'un Rapport sur les leçons apprises en fin de projet.
- Un Plan de planification de la surveillance devra être activé et tenu à jour afin d'assurer le suivi des actions/événements de gestion clé.

### Annuellement

- **Rapport d'examen annuel.** Un Rapport d'examen annuel doit être préparé par le Gestionnaire de projet et soumis à la connaissance du Comité de projet et du Comité d'action. Le rapport d'examen annuel résumera les résultats réalisés par rapport aux cibles annuelles prédéfinies dans le plan de travail annuel (PTA), et proposera les priorités pour le PTA de l'année suivante.
- **Examen final de projet.** Sur la base des rapports ci-dessus, un examen final du projet sera effectué, pour évaluer la performance du projet. Durant la dernière année, cet examen consistera en une évaluation finale. L'examen est mené par le Comité de projet et peut impliquer d'autres parties prenantes, selon les besoins. Il devra porter sur la mesure des progrès effectués dans la réalisation des produits escomptés, et veiller à ce que ces avancées restent alignées sur les résultats appropriés.

Tous les produits du projet seront communiqués au PNUD et resteront la propriété du gouvernement.

## VII. GESTION DE LA QUALITE POUR LES RESULTATS DES ACTIVITES DU PROJET

<b>PRODUIT 1 : Cadre institutionnel du Secrétariat renforcé</b>		
<b>Résultat des activités</b>	Locaux aménagés Matériels informatiques et équipements fournis.	Date de finalisation : Septembre 2016.
<b>Objectif</b>	Equipement adéquat du Secrétariat.	
<b>Description</b>	Les locaux du Secrétariat seront aménagés et du matériel informatique sera octroyé. Les frais de fonctionnement seront assurés et un véhicule acquis.	
<b>Critères de qualité</b> Niveau de fonctionnalité des équipements.	<b>Méthode qualitative</b> Visite de lieu (Spot Check)	<b>Date de l'évaluation</b> Octobre 2016

<b>PRODUIT 2 : Renforcement des capacités humaines du Secrétariat</b>		
<b>Résultat des activités</b>	Recrutement du personnel et paiement de primes / salaires.	Date de début : début de projet. Date de fin : fin de projet.
<b>Objectif</b>	Renforcement des capacités humaines du Secrétariat.	
<b>Description</b>	Mise en place de l'équipe du Secrétariat, composé des fonctionnaires, et des nouvelles recrues, dans la vision d'une prise en charge par le budget d'état à la fin du projet.	
<b>Critères de qualité</b> Profils des fonctionnaires / recrues adapté aux besoins.	<b>Méthode qualitative</b> Revue conjointe des CVs, ainsi que revue annuel de performance individuelle du personnel par le directeur DFE & DCI.	<b>Date de l'évaluation</b> Janvier de chaque année.

<b>PRODUIT 3 : Renforcement du Dialogue Gouvernement – PTF et de l'efficacité / efficience de l'aide</b>		
<b>Résultat de l'activité 1</b>	Les réunions prévues dans le cadre de dialogue sont tenues et soutenue techniquement et au niveau logistique. La communication est assurée. Un manuel des procédures nationales est produit.	Date de début : début de projet. Date de fin : fin de projet.
<b>Objectif</b>	Institutionnaliser le cadre de dialogue et de coordination effective de l'Aide.	

<b>Description</b>	Support technique et logistique pour la tenue des réunions, la production des matériaux de communication et pour la production du manuel.	
<b>Critères de qualité</b> Participation effective des partenaires, niveau d'adaptation des supports de communication, faisabilité de mise en œuvre du manuel.	<b>Méthode qualitative</b> Revue de projet par le Spécialiste de Programme (ou indépendant); Evaluation finale du projet.	<b>Date de l'évaluation</b> Décembre 2016 ; Décembre 2017.

<b>PRODUIT 4: Renforcement des capacités Techniques du Secrétariat</b>		
<b>Résultat des activités</b>	Mise à disposition d'une expertise internationale, formations, mise en place des outils fonctionnels de coordination.	Date de début : début de projet. Date de fin : fin de projet.
<b>Objectif</b>	Le Secrétariat a les outils et l'assistance technique nécessaire pour s'acquitter de ses tâches.	
<b>Description</b>	Définition des formations, acquisition des outils et de l'expertise.	
<b>Critères de qualité</b> Bonne qualité des produits élaborés par l'expert ; évaluation positive des formations par questionnaire ; outils adaptés aux besoins.	<b>Méthode qualitative</b> Rapport de performance de l'expert ; évaluations des formations ; rendement des outils par rapport aux spécifications techniques requises.	<b>Date de l'évaluation</b> Revue annuelle (Janvier de chaque année).

---

## VIII. CONTEXTE JURIDIQUE

Ce document ainsi que le Plan d'action pour la mise en œuvre du programme de pays (CPAP), signé par le gouvernement et le PNUD et incorporé à titre de référence, constituent le descriptif de projet mentionné dans l'Accord de base type en matière d'assistance (SBAA) [ou tout autre accord approprié applicable]. L'ensemble des dispositions relatives au CPAP s'appliquent à ce document.

Conformément à l'Article II de l'Accord de base type en matière d'assistance, la responsabilité de la sûreté et de la sécurité du partenaire d'exécution, de son personnel et de ses propriétés ainsi que des propriétés du PNUD confiés à la garde du partenaire d'exécution incombe à ce dernier.

Le partenaire d'exécution devra :

- a) mettre en place et gérer un plan de sécurité approprié prenant en compte la situation, au niveau de la sécurité, du pays dans lequel le projet est mené ;
- b) prendre en charge tous les risques et les engagements liés à la sécurité du partenaire d'exécution, ainsi que la mise en œuvre complète du plan de sécurité.

Le PNUD se réserve le droit de vérifier si un tel plan a été effectivement mis en œuvre et de suggérer, si nécessaire, des modifications au plan établi. La non-conformité aux exigences de mise en œuvre et de gestion d'un plan de sécurité approprié tel que requis aux termes des présentes constitue une rupture au présent accord.

Le partenaire d'exécution convient d'entreprendre tous les efforts raisonnables pour garantir qu'aucun fonds reçu du PNUD au titre du Descriptif de projet ne soit utilisé pour fournir un appui à des individus ou des entités associés au terrorisme, et que les bénéficiaires de fonds alloués par le PNUD au terme des présentes ne figurent pas dans la liste établie par le Comité du Conseil de sécurité créé par la résolution 1267 (1999). Cette liste est consultable sur le site Web à l'adresse suivante :

<http://www.un.org/Docs/sc/committees/1267/1267ListEng.htm>. Cette disposition doit être incluse dans tous les sous-contrats ou sous-conventions entrant dans le cadre du présent descriptif de projet.

## ANNEXE A : ANALYSE DES RISQUES

N°	Description	Date identifiée	Type	Impact et probabilités	Contre-mesures / réponse au niveau de la gestion	Propriétaire	Soumis, mis à jour par	Dernière mise en jour
1	Retard dans la mobilisation des ressources du programme	mars 2016	Financier	La survenue d'un tel risque est important compte tenu du fait que seul environ 10% du financement est acquis P=2 ; I=5	Réunions de sensibilisation et plaidoyer avec les Donateurs potentiels	DFE / DCI		mars 2016
2	Délai pour la mise en place de l'équipe technique	mars 2016	Organisationnel	La survenue de ce risque peut entraver la mise en œuvre rapide P=3 ; I=3	- Des mesures seront prises pour accélérer le recrutement et la mise en place du Secrétariat	PNUD		mars 2016
3	Manque de coordination interministérielle	mars 2016	Organisationnel	Ce risque peut entraver la bonne marche du dispositif P-3 ; I-3	- Sensibilisation, plaidoyer, communication	DFE / DCI		mars 2016
4	Risque de changement des attributions des Ministères	mars 2016	Institutionnel	Ce risque peut retarder la mise en place du Secrétariat P-3 ; I-3	- Sensibilisation, plaidoyer, communication	DFE / DCI		mars 2016