

ANNEXE

de la décision de la Commission relative à la mesure individuelle en faveur de la République de Madagascar à financer sur le mécanisme de transition du Fonds européen de développement

Document relatif à l'action "Intégration des fonctions de l'Ordonnateur national dans le système national et renforcement de la coordination entre l'Ordonnateur national et ses partenaires sectoriels" (IFON-Syn)

1. IDENTIFICATION

Intitulé/Numéro	MADAGASCAR - Intégration des fonctions de l'Ordonnateur national dans le système national et renforcement de la coordination entre l'Ordonnateur national et ses partenaires sectoriels (IFON-Syn) Numéro CRIS: MG/FED/ 024-837		
Coût total	Coût total estimé: 2 000 000 EUR. Coût total de la contribution du FED : 2 000 000 EUR (enveloppe A)		
Méthode d'assistance/mode de gestion et type de financement	Approche par projet Gestion directe – passation de marchés publics de services Gestion indirecte avec la République de Madagascar		
Code CAD	15110	Secteur	<i>Politiques publiques et gestion administrative</i>

2. MOTIF ET CONTEXTE

2.1. Résumé de l'action et de ses objectifs

A Madagascar, suite à la mise en place d'un Gouvernement issu des élections de 2013, l'Union européenne (UE) a décidé le 19 mai 2014 de lever l'article 96 de Cotonou en vigueur depuis juin 2010. Cette normalisation de la coopération a entraîné la restitution des fonctions de l'Ordonnateur national (ON) à Madagascar. Le 10 juin 2014, le Gouvernement malgache a informé la Délégation de l'UE de la nomination du Ministre des Finances et du Budget comme ON. Selon l'accord de partenariat ACP/UE, l'ON joue un rôle central dans la programmation, le suivi financier et le décaissement des programmes de coopération financés par l'UE.

Avant 2003, les fonctions d'appui à l'ON étaient totalement internalisées au sein de deux cellules spécifiques intégrées dans le Ministère des Finances. Entre 2003 et 2010, une structure externalisée spécifique a été créée, le Bureau d'Appui à l'Ordonnateur national (BAON), en grande partie financée sur fonds du Fonds européen de développement (FED).

L'organisation et le fonctionnement du BAON correspondaient aux besoins d'appui définis en 2003. En plus de la coordination entre ministères, le BAON était chargé non seulement des engagements financiers et des paiements, mais intervenait également sur les aspects techniques notamment dans le circuit de la "conformité aux faits", participant aux réunions techniques ainsi qu'aux réceptions provisoires et définitives des travaux.

Début 2011, faisant suite à l'application des mesures appropriées liées à l'article 96 de Cotonou, la Commission a décidé de reprendre à son compte toutes les fonctions de l'ON, mettant fin au financement du BAON. En attendant le retour à une coopération normalisée, le Ministère des Finances et du Budget a conservé à ses frais une partie réduite de l'équipe du BAON, qui figure comme telle dans son organigramme.

Alors que les fonctions d'ON sont maintenant restituées au Gouvernement malgache, il faut concevoir le système d'appui de manière à répondre aux objectifs d'appropriation et de durabilité définis dans la Stratégie cadre en matière d'Assistance Technique, découlant des engagements pris par l'UE avec la Déclaration de Paris et le programme d'action d'Accra.

C'est l'objet du présent projet. Il est prévu de le démarrer par une étude diagnostic de la situation et des besoins d'appui aux services de l'ON et aux ministères et services techniques bénéficiaires dans leurs tâches de programmation, de formulation, de mise en œuvre, de suivi et de coordination de l'aide. L'étude mènera à l'identification du système à mettre en place, système qui permettra à la fois de soutenir l'ON dans son rôle de coordination et de maître d'ouvrage des programmes nationaux et régionaux financés par l'UE, et de renforcer chaque structure concernée dans la conduite de ses responsabilités, qu'elles soient techniques ou financières. Cette étude proposera également une répartition des tâches et responsabilités au sein de l'administration, afin de renforcer les circuits opérationnels et financiers existants, et d'assurer un échange d'information fluide entre toutes les parties prenantes, y compris la Délégation de l'UE.

La Délégation de l'UE gardant la gestion directe de la coopération en cours sous le 10^{ème} FED et autres lignes budgétaires, la reprise des fonctions de l'ON se fera de façon progressive, au fur et à mesure de la mise en place des nouveaux projets et programmes.

2.2. Contexte

2.2.1. Contexte national

2.2.1.1. Situation économique et sociale et analyse de la pauvreté

Depuis 2009, Madagascar traverse une crise politique qui a plongé le pays dans une crise économique. La croissance du Produit intérieur brut (PIB) est passée de 7,1 % en 2008 à 1,2% de moyenne annuelle depuis 2009, pour remonter à 2,4 % en 2013 (grâce aux activités minières), alors que le taux de croissance démographique annuel s'est maintenu à 2,9 %. L'aide extérieure, qui se chiffrait à plus de 5 % du PIB, ne représentait plus que 1,9 % du PIB en 2010. Cette diminution des ressources s'est traduite par une compression des dépenses dans tous les secteurs, particulièrement au niveau des investissements, limitant les engagements de l'Etat aux dépenses incompressibles de salaires et de fonctionnement, et à la gestion des affaires courantes.

Ces cinq années d'instabilité politique et financière ont affecté l'organisation et le fonctionnement de l'administration publique à Madagascar, au niveau central comme périphérique. Cette situation d'incertitude institutionnelle et de réduction des ressources financières a sérieusement affecté les capacités de l'Etat dans ses fonctions régaliennes (justice, sécurité, état de droit) et dans la délivrance des services publics de base. L'indice

Ibrahim 2013 classe le pays 37^{ème} sur 52 pays¹. Dans le domaine de la perception de la corruption, Transparency International classe le pays 127^{ème} sur 177 avec un score de 28/100 en 2013². L'amélioration de la gouvernance est reconnue par tous les acteurs comme étant le défi majeur à relever.

Cette situation a eu pour conséquences directes: i) la diminution de l'Indice de Développement humain qui est passé de 0,483 en 2008 à 0,480 en 2011, alors que pour l'Afrique subsaharienne cet indice a augmenté de 0,451 à 0,463 sur la même période³; ii) l'aggravation de la pauvreté qui est passée de 65 % en 2008 à 76,5 % en 2010⁴. En 2013, la Banque mondiale estimait le taux de pauvreté à 92 % à Madagascar en se référant au seuil de pauvreté de 2 USD par jour et par personne.

2.2.1.2. Politique de développement nationale

Depuis 2009, l'administration fonctionne sans stratégie et sans planification, la loi de finance annuelle faisant office de stratégie nationale. Le Gouvernement de transition a élaboré un plan de réformes à 18 mois dans la Stratégie nationale de Relance du Développement, soumise au Premier ministre en 2014, mais dont les indicateurs de résultats semblent peu réalistes, et qui doit être traduite dans un cadre de priorités budgétaires. Le 9 mai 2014, le Premier ministre a présenté la Politique générale de l'Etat du nouveau Gouvernement devant l'Assemblée nationale. Ce document de politique générale dresse un premier diagnostic de la situation et des défis à relever: i) le renforcement de la gouvernance, de l'état de droit et l'instauration d'une justice équitable; ii) la reprise économique à travers l'instauration d'un environnement social et politique stable, le maintien de la stabilité macroéconomique et le rétablissement d'un climat des affaires attrayant et iii) l'élargissement de l'accès aux services sociaux de base de qualité. Il est précisé que ces choix intègrent les dimensions genre, humanitaire, sociale, environnementale, territoriale et la nouvelle technologie.

2.2.2. Contexte sectoriel: politiques et enjeux

L'accord de partenariat ACP/UE attribue un rôle central à l'ON, désigné par le Gouvernement pour le représenter. Depuis 2002, ce rôle a été confié au Ministre des Finances et du Budget. Avant 2003, deux cellules spécifiques intégrées au Ministère remplissaient le rôle d'appui à l'ON :

i) la Cellule des Aides extérieures, basée à la Direction générale du Trésor, avait pour fonction de gérer les actions effectuées sur les Fonds de Contre-Valeur (FCV) des aides en nature versées sur les comptes du Trésor, ainsi que les subventions bilatérales ou multilatérales (France, UE, Japon, Allemagne, Chine etc.). Excepté pour le FCV UE et le Stabex, le Ministre des Finances et du Budget n'y jouait pas le rôle d'ON. Cette cellule existe toujours, mais n'a plus de rôle vis-à-vis des financements européens depuis 2003-2004;

ii) la Direction de la Coordination des Aides extérieures prenait en charge les tâches incombant à l'ON pour les financements FED. Cette direction a formé le BAON en 2003 qui est devenu fonctionnel en 2004. Bien que le BAON ait été érigé au rang de direction par décret dans l'organigramme du Ministre des Finances et du Budget, son fonctionnement était

¹ Ce classement est en recul de deux places par rapport à 2012, avec un score de 45,7/100 (moyenne régionale de l'Afrique australe : 59,2, score de Madagascar en 2008 : 57,3)

² En 2012 elle était 118/174 avec un score de 32/100

³ Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD)

⁴ Enquête Périodique des Ménages (EPM) 2010: Le seuil de pauvreté définit pas l'EPM est de 235 US\$/personne/an, soit 0,64 US\$ par jour et par personne.

en grande partie pris en charge par les fonds du FED. Cette cellule externalisée a pris de l'importance au point d'atteindre un effectif de 56 personnes, et un coût de fonctionnement de 300 000 EUR par an. Son organigramme s'inspirait fortement de celui de la Délégation de l'UE, avec une cellule financière et des divisions techniques, en vue de faciliter la gestion commune de l'appui de l'UE.

Le BAON avait pour tâche d'appuyer les services des ministères techniques dans la gestion des programmes selon les procédures FED (identification des projets, préparation des Devis Programmes, passation des marchés, établissement des contrats, mise en œuvre, ordonnancement), et d'appliquer les réglementations nationales (paiement de la Taxe sur la Valeur Ajoutée). Parallèlement, le BAON par le biais de son Service de Contrôle budgétaire, appuyait les projets des ministères techniques ou du secteur privé financés par l'UE, au niveau de l'uniformisation de la comptabilité budgétaire, du contrôle sur pièces suivant les procédures FED, du recouvrement des reliquats et des contentieux.

Avec l'application des mesures appropriées prises en juin 2010 à l'issue du processus de consultation prévu au titre de l'article 96, la Commission a décidé de reprendre à son compte toutes les fonctions de l'ON (Décision C/2011/1871 du 28 mars 2011). Le financement du BAON s'est arrêté ainsi que toutes les activités liées au suivi des projets financés par la coopération UE/Madagascar. En attendant le retour à une coopération normalisée, le Ministère des Finances et du Budget a maintenu une partie réduite de l'équipe, soit 14 personnes, suite au départ des 29 contractuels et la réaffectation de certains fonctionnaires au sein du Ministère même.

La nomination de l'ON le 10 juin 2014 et la restitution des fonctions de l'ON à Madagascar le 24 juillet 2014 sont l'occasion, dans le contexte de la politique de réforme de la coopération, de redéfinir la structure et le fonctionnement de l'appui à l'ON de façon à mieux l'intégrer dans le système national, à définir les responsabilités des ministères et entités techniques par rapport aux services de l'ON qui favorise l'appropriation par l'administration, ainsi que le dialogue et l'échange d'information au sein de l'administration et avec la Délégation de l'UE.

2.3. Enseignements tirés

A partir d'octobre 2009, un groupe de réflexion transversal a été constitué en interne à la Délégation de l'UE à Madagascar pour réfléchir à l'évolution du rôle des unités de gestion de projets et de la cellule BAON suivant les nouvelles orientations de l'UE en matière d'assistance technique, et pour pallier à certains dysfonctionnements, mis en lumière à l'occasion de la reprise des fonctions de l'ON par la Délégation début 2011 et de la clôture de certains dossiers.

Les enseignements tirés de ces expériences passées, mènent à la définition d'un dispositif d'appui où les fonctions d'ON seraient, autant que possible, ancrées au sein des ministères bénéficiaires pour les aspects techniques et opérationnels (maîtrise d'ouvrage déléguée), et au sein du Ministère des Finances et du Budget pour ce qui concerne le contrôle financier et la coordination générale. En conséquence, la taille et la structure du BAON devraient être adaptées pour correspondre à la nouvelle répartition des tâches, et les capacités au sein des ministères techniques devront être renforcées pour assurer les tâches de suivi opérationnel et améliorer les échanges d'informations administratives et financières avec l'ON et la Délégation de l'UE.

C'est sur base de cette nouvelle configuration que devra être orienté l'appui de l'UE aux fonctions de l'ON. L'étude diagnostic permettra de préciser aussi bien la faisabilité de

l'approche que l'appui nécessaire en termes de renforcement des capacités (ressources humaines) et d'accompagnement pour améliorer le fonctionnement interne de l'administration (formations, amélioration des systèmes informatiques, de coordination et d'échanges d'information), en évitant tous frais de fonctionnement de structures. L'objectif est d'arriver à une meilleure intégration et alignement de l'aide communautaire au sein de l'administration, et de favoriser la durabilité du dispositif de suivi des opérations en renforçant les systèmes existants.

2.4. Actions complémentaires

Des actions complémentaires dans le domaine de la gouvernance publique sont en cours et/ou en préparation, telles que: le Programme de Développement de la Gouvernance institutionnelle II (PGDI-II) de la Banque mondiale pour un montant de 28,9 millions d'EUR et le "PGDI-III" (en cours de formulation); le Programme d'Appui à la Gouvernance institutionnelle (PAGI) de la Banque africaine de Développement pour un montant de 4,7 millions de Droit de Tirage Spécial (DTS) et qui a démarré en 2014 (mobilisation des recettes, système de contrôle et lutte anti-corruption); appui actif de la France pour la modernisation de la chaîne pénale, l'appui aux statistiques et le soutien au BIANCO (bureau anti-corruption), ainsi que dans le financement de deux études en matière de gestion des ressources humaines dans les secteurs santé et éducation.

Dans le cadre du 11^{ème} FED, le programme de renforcement de la gouvernance ("Ny fanjakana Ho an'ny Daholobe" – NFD – "Une administration au service de tous"), de 17 millions d'EUR, a pour objectif de renforcer l'efficacité et l'intégrité de l'administration publique en vue d'améliorer la délivrance et la qualité des services publics. Ce programme est en cours d'adoption par la Commission. Il comprend également le co-financement du recensement avec la Banque mondiale (15 millions d'USD) et le Fonds des Nations Unies pour l'Appui aux Populations (4 millions d'USD).

Le présent projet sera complémentaire au programme NFD, puisque tous les deux visent à contribuer à l'amélioration du fonctionnement de l'administration et au renforcement du système national, à travers l'appui aux réformes essentielles et/ou au renforcement de capacités.

2.5. Coordination des bailleurs de fonds

Les Partenaires techniques et financiers (PTF) de Madagascar se coordonnent au sein du Cadre de Partenariat. Ce cadre, institué avant 2009 pour favoriser une approche commune des appuis budgétaires et des projets soutenant les finances publiques et l'efficacité de l'administration, cherche à harmoniser les processus et des procédures des PTF, à renforcer le dialogue avec le Gouvernement, à accroître la prévisibilité des aides sous forme d'appui budgétaire, et à coordonner les appuis en termes de renforcement des capacités. Alors que depuis 2010 les réunions de concertation se tenaient seulement entre PTF, le Ministère des Finances et du Budget a repris son rôle de co-présidence du groupe suite à la mise en place du nouveau Gouvernement.

3. DESCRIPTION DETAILLEE

3.1. Objectifs

Objectif général : Contribuer à la réduction de la pauvreté à travers l'amélioration de l'efficacité de l'aide communautaire apportée à Madagascar, en ligne avec la Déclaration de

Paris et le Plan d'action d'Accra, par une plus grande intégration des fonctions de l'ON dans le système national.

Objectif spécifique : Renforcer les capacités au sein de l'administration pour la mise en œuvre des fonctions de l'ON, tout en assurant une meilleure intégration dans le système national, et dans le respect des procédures du FED et des engagements mutuels.

3.2. Résultats escomptés et principales activités

Résultat 1 : Le partage des responsabilités au sein de l'administration en ce qui concerne des aspects de programmation, de suivi des circuits financiers et techniques, de coordination, est défini et décrit de manière précise et efficace.

Activité 1.1 : étude de diagnostic de tous les aspects organisationnels des services concernés, dont les conclusions permettront de définir l'architecture du système d'appui aux fonctions de l'ON pour une mise en œuvre internalisée, ainsi que les différents points d'ancrage en fonction des tâches concernées par la coopération avec l'UE. Cette étude permettra également d'identifier les besoins, notamment les besoins physiques (matériel, logiciels, etc) et ceux de renforcement des capacités (formation des agents de services identifiés etc.).

Activité 1.2 : missions techniques d'appui à la mise en œuvre des fonctions de l'ON suivant la délimitation des responsabilités entre les différentes parties prenantes telle qu'elle sera définie, en vue de la rendre fonctionnelle.

Résultat 2 : Les capacités du Ministre des Finances et du Budget et des ministères sectoriels et de leurs instances déconcentrées bénéficiaires de l'aide, sont renforcées afin de réaliser les tâches liées aux fonctions de l'ON.

Activité 2.1 : actions de formation et de renforcement de capacités identifiées lors de l'étude de diagnostic (Ministère des Finances et du Budget, ministères techniques, services déconcentrés).

Activité 2.2 : acquisition de moyens physiques et mise en place des outils informatiques (hardware et software) identifiés lors de l'étude de diagnostic.

Résultat 3 : La circulation d'information et les liens fonctionnels entre les ministères techniques, les autres entités sectorielles et les services de l'ON, ainsi qu'avec la Délégation de l'UE, sont renforcées.

Activité 3.1 : actions de formation et de renforcement de capacités identifiées lors de l'étude de diagnostic (interface entre l'ON, les ministères techniques et les autres services impliqués).

Activité 3.2 : acquisition de moyens physiques et identifiés lors de l'étude de diagnostic.

Résultat 4 : Le rôle de coordination de l'ON est effectif.

Activité 4.1 : intégration des services de l'ON dans le système national et définition des tâches de coordination vis à vis des ministères techniques.

Activité 4.2 : actions de formation et de renforcement de capacité pour la coordination, éventuellement identifiées par les évaluations mi-parcours et fin de projet.

Activité 4.3 : acquisition de moyens physiques pour faciliter la coordination par les services de l'ON, éventuellement identifiées par les évaluations mi-parcours et fin de projet.

3.3. Risques et hypothèses

La réussite de ce projet dépendra des résultats et recommandations de l'étude diagnostic, ainsi que de leur mise en œuvre par les parties prenantes au sein de l'administration et à la Délégation de l'UE. De même, la stabilité de l'administration participera à la réussite du projet.

La Délégation de l'UE a engagé un dialogue avec l'équipe de l'ON pour discuter de cette nouvelle approche et de sa mise en œuvre. La reprise des fonctions d'ON par le Gouvernement est une opportunité idéale pour repartir sur de nouvelles bases, conformément à la nouvelle politique de l'UE en matière d'assistance technique. Par ailleurs, l'attente de la population vis-à-vis d'un Gouvernement élu après plusieurs années de crise sera plus exigeante en matière de gouvernance, ce qui devrait créer un climat propice à la mise en œuvre de cette approche.

3.4. Questions transversales

Viabilité environnementale : Madagascar subit fortement les conséquences de la mauvaise gestion de ses ressources naturelles (minières, halieutiques et forestières). La mauvaise gouvernance constitue la raison essentielle de cet état de fait. L'amélioration du fonctionnement de l'administration en général, et une meilleure gestion des aides communautaires en particulier, devraient également contribuer, même indirectement, à améliorer la gestion de ces ressources.

Genre : Les femmes bénéficieront également de ce projet de manière indirecte de par l'amélioration de la délivrance de l'aide, dont elles sont bénéficiaires. Le projet accompagnera les efforts du Gouvernement dans la promotion des femmes dans les équipes en charge de l'appui à l'ON. Il attachera une attention particulière à ce que les actions de renforcement des capacités proposées favorisent une gestion prévisionnelle des ressources humaines intégrant largement une prise en compte de la valorisation de l'accès à la promotion des femmes dans les fonctions de responsabilités.

3.5. Parties intéressées

Les parties prenantes sont :

- Le Ministère des Finances et du Budget (ON), et l'ensemble des ministères techniques bénéficiaires de la coopération UE ; les entités qui leurs sont rattachées, les instances de contrôle, ainsi que leurs instances déconcentrées, et les collectivités décentralisées constituent également les bénéficiaires de ce projet ;
- La population malgache dans son ensemble constitue les bénéficiaires finaux, car l'amélioration de l'efficacité de l'administration et de la mise en œuvre des aides au développement, a pour objectif d'améliorer la délivrance des services publics de base et de lutter contre la pauvreté.

4. QUESTIONS DE MISE EN ŒUVRE

4.1. Convention de financement

Pour mettre en œuvre cette action, il est envisagé de signer une convention de financement avec le pays partenaire, telle que prévue à l'article 17 de l'annexe IV de l'accord de Cotonou.

4.2. Période de mise en œuvre opérationnelle indicative

La période indicative de mise en œuvre opérationnelle de la présente action, au cours de laquelle les activités décrites aux sections 3.2 et 4.3 seront menées à bien, est de 48 mois à compter de la date d'entrée en vigueur de la convention de financement ou, si aucune convention n'est conclue, à compter de l'adoption du présent document relatif à l'action, sous réserve d'éventuelles modifications qui devront être approuvées par l'ordonnateur responsable dans les accords concernés. Le comité compétent doit être informé de la prolongation de la période de mise en œuvre opérationnelle dans un délai d'un mois après l'octroi de cette prolongation.

4.3. Composantes et modules de mise en œuvre

Le projet sera mis en œuvre selon les deux modalités suivantes comme décrit ci-après :

4.3.1. Passation de marchés (gestion directe) :

Objet	Type	Nombre indicatif de marchés	Trimestre indicatif pour le lancement de la procédure
Etudes de diagnostic (activité 1.1, voir section 3.2)	Services	1	T1 2015

Le choix de la gestion directe pour le recrutement de l'assistance technique pour cette étude s'explique par le délai nécessaire à la reprise complète de ses fonctions par l'ON.

L'attributaire du contrat aura la charge, au travers de son pool d'expertise technique court terme, de mobiliser les ressources pour les diagnostics nécessaires aux activités 1.1, qui sont des exercices ayant des implications stratégiques et opérationnelles dans tous les secteurs d'activité de l'administration, ce qui nécessite un processus de concertation intersectoriel et prend du temps.

4.3.2. Gestion indirecte avec la République de Madagascar

Une partie de la présente action, ayant pour objectif les actions de formation et de renforcement de capacité ainsi que l'acquisition de moyens physiques, pourra être mise en œuvre par la gestion indirecte avec la République de Madagascar conformément à l'article 58, paragraphe 1, point c), i), du règlement (UE, Euratom) n° 966/2012, selon les modalités suivantes:

Le pays partenaire agit en tant que pouvoir adjudicateur dans le cadre des procédures de passation de marchés et d'attribution de subventions. La Commission procède à un contrôle ex ante pour toutes les procédures de marchés publics et de subventions.

Les paiements sont exécutés par la Commission.

Conformément à l'article 262, paragraphe 3, du règlement délégué (UE) n° 1268/2012, le pays partenaire applique les règles de passation de marchés publics établies à la deuxième partie, titre IV, chapitre 3 du règlement (UE, Euratom) n° 966/2012. Ces règles, à l'instar des règles applicables aux procédures de subvention en vertu l'article 193 du règlement (UE, Euratom) n° 966/2012, seront fixées dans la convention de financement signée avec le pays partenaire.

En référence aux activités et résultats escomptés tels que définis à la section 3.2, les activités liées aux résultats suivants, seront mises en œuvre en gestion indirecte :

- activité 1.2 liée au résultat 1
- activités 2.1 et 2.2 liées au résultat 2
- activités 3.1 et 3.2 liées au résultat 3
- activités 4.1, 4.2 et 4.3 liées au résultat 4

4.4. Champ d'application de l'éligibilité géographique pour la passation de marchés et les subventions

L'éligibilité géographique en termes de lieu d'établissement en vue d'une participation aux procédures de passation de marchés publics et en termes d'origine des fournitures et matériaux achetés, telle qu'établie dans l'acte de base, est applicable.

4.5. Budget Indicatif

Le budget disponible pour mettre en œuvre l'action est de 2 000 000 EUR.

Composante par module	Montant en EUR
4.3.1. – Passation de marchés en gestion directe composée de:	300 000
4.3.1.1. – Marché de services pour l'étude diagnostic	300 000
4.3.2. – Gestion indirecte avec la République de Madagascar composée de:	1 450 000
4.3.2.1. Actions de formations et de renforcement de capacités au niveau des services de l'ON et des ministères techniques concernés (y inclus certaines actions de communication et visibilité intégrées dans les contrats de service)	1 150 000
4.3.2.2. – Acquisition de moyens physiques identifiés lors de l'étude de diagnostic pour atteindre les résultats attendus	300 000
4.7. – Évaluation et audit	100 000
4.8. – Communication and visibilité (voir §5 section 4.8)	0
Imprévus	150 000
Total	2 000 000

NB : les salaires et primes pour les agents de l'Administration restent à charge du Gouvernement dans le cadre du budget de fonctionnement des différents ministères.

4.6. Suivi de l'exécution

Le suivi du programme sera effectué par la Délégation de l'UE et les services de l'ON. Des réunions de suivi annuelles élargies seront organisées en présence de l'ON, les ministères techniques concernés et la Délégation de l'UE.

Les indicateurs de résultat du projet seront définis lors de l'étude de diagnostic qui sera effectuée au démarrage du projet.

4.7. Évaluation et audit

Une provision pour audit est prévue dans le budget. Une évaluation à mi-parcours et une évaluation finale seront menées. Les contrats d'audit et d'évaluation seront conclus par la Commission agissant au nom et pour le compte de l'Etat bénéficiaire.

Objet	Type	Nombre indicatif de marchés	Trimestre indicatif pour le lancement de la procédure
Evaluation mi et fin parcours	Services	1	T2 2016 – T3 2018
Audits financiers	Services	1	T1 2019

4.8. Communication et visibilité

La communication et la visibilité de l'UE constituent des obligations légales pour toutes les actions extérieures financées par l'UE.

Pour la présente action, il y a lieu de prévoir des mesures de communication et de visibilité qui seront établies, dès le début de la mise en œuvre, sur la base d'un plan d'action spécifique dans ce domaine et financées sur le budget indiqué dans la section 4.5 ci-dessus.

Ces mesures seront mises en œuvre a) par la Commission et/ou b) par le pays partenaire, les contractants, les bénéficiaires de subvention et les entités désignées. Des obligations contractuelles adaptées seront respectivement prévues dans les conventions de financement, les procédures de marchés, les contrats de subventions et les conventions de délégation.

Le plan de communication et de visibilité de l'action ainsi que les obligations contractuelles nécessaires seront établis sur la base du manuel de communication et de visibilité applicables aux actions extérieures de l'UE. Ces actions de communication et de visibilité se feront notamment par le biais d'ateliers et de conseil avec les parties prenantes impliquées dans chacune des composantes du projet.

Les actions de visibilité seront incluses dans les prestations pour la formation et les renforcements de capacité (4.3.2.1.). Elles feront l'objet d'une rubrique de ces contrats dans les dépenses accessoires. Il n'y aura pas de marché spécifique pour la mise en œuvre de ces actions.