



# FR

Cette action est financée par l'Union européenne

ANNEXE

de la décision de la Commission relative au financement de la mesure individuelle en faveur de la République de Djibouti

**Document initial relatif à l'action**

**«Projet d'appui à la mise en œuvre de la coopération Djibouti-UE II (PAMOC II)»**

<b>1. Intitulé/acte de base/numéro CRIS</b>	<i>«Projet d'appui à la mise en œuvre de la coopération Djibouti-UE II (PAMOC II)»</i> Numéro CRIS: DJ/FED/041-488 financé par le 11 <sup>e</sup> Fonds européen de développement (FED)			
<b>2. Zone bénéficiaire de l'action/localisation</b>	Afrique de l'Est, Djibouti L'action sera menée à l'endroit suivant: Djibouti-Ville			
<b>3. Document de programmation</b>	Programme indicatif national (PIN) du 11e FED entre l'Union européenne et la République de Djibouti pour la période 2014-2020			
<b>4. Secteur de concentration/domaine thématique</b>	Mesures d'appui : ordonnateur national et Facilité de coopération technique			
<b>5. Montants concernés</b>	Coût total estimé : 2 000 000 EUR Montant total de la contribution du FED : 2 000 000 EUR			
<b>6. Modalité d'aide et modalité de mise en œuvre</b>	Modalité de projet Gestion indirecte avec la République de Djibouti			
<b>7. Code CAD</b>	15110 - Politiques publiques et gestion administrative			
<b>8. Marqueurs (issus du formulaire CRIS CAD)</b>	<b>Objectif stratégique général</b>	<b>Non ciblé</b>	<b>Objectif important</b>	<b>Objectif principal</b>
	Développement de la participation/bonne gouvernance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Aide à l'environnement	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Égalité entre hommes et femmes (y compris le rôle des femmes dans le développement)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Développement du commerce	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Santé génésique, de la mère, du nouveau-né et de l'enfant	■	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<b>Marqueurs de Rio</b>	<b>Non ciblé</b>	<b>Objectif important</b>	<b>Objectif principal</b>
	Diversité biologique	■	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Lutte contre la désertification	■	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Atténuation du changement climatique	■	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Adaptation au changement climatique	■	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>9. Programmes phares thématiques «Biens publics mondiaux et défis qui les accompagnent»</b>	S.O.			
<b>10. Objectifs de développement durable (ODDs)</b>	ODD 16: Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et ouvertes à tous aux fins du développement durable, assurer l'accès de tous à la justice et mettre en place, à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes à tous.			

## RESUME

Djibouti connaît une croissance économique soutenue depuis plusieurs années (7 % croissance du produit intérieur brut (PIB) en 2017) portée principalement par les afflux importants d'investissements directs étrangers, le développement des activités portuaires, ainsi que la présence des bases militaires étrangères. Cependant, cette croissance soutenue ne s'est pas traduite par une amélioration des conditions de vie visible de la population djiboutienne (taux de chômage 39 %). L'Union européenne est le principal bailleur de fonds au Djibouti. Pour le 11<sup>e</sup> Fonds européen de développement (FED), le programme indicatif national (110 000 000 EUR) est aligné sur les objectifs de la stratégie à long terme «Vision Djibouti 2035» et concentrée dans les secteurs de l'eau, de l'assainissement et de la sécurité alimentaire.

L'objectif global de cette action est favoriser la croissance durable et le développement socio-économique en République de Djibouti.

Les objectifs spécifiques du projet sont de:

- Renforcer l'efficacité de la mise en œuvre de la coopération au développement.
- Renforcer la coordination de l'aide entre les bailleurs de fonds.

Les résultats/produits attendus sont :

R1 - Les capacités du bureau d'appui à l'ordonnateur national (ON) sont renforcées permettant une gestion efficace et l'appropriation par le Gouvernement de l'aide au développement de l'UE au titre du 11<sup>e</sup> FED.

R2 - Les capacités consolidées du Secrétariat technique de cadre dialogue pour la coordination de l'aide facilitent la mobilisation et l'utilisation efficace de l'aide extérieure.

Les activités envisagées comprennent notamment:

Pour le R1 : La mise à disposition d'expertise, d'assistance technique, la formation du personnel, les salaires du personnel de la Cellule, la location d'un espace bureautique, l'achat de meubles et

matériel de bureau, les moyens nécessaires à la participation du bureau aux réunions nationales et internationales en lien direct avec l'action en faveur du bureau de l'ON.

Pour le R2 : La mise à disposition d'assistance technique de formation du personnel, d'organisation de réunions en lien direct avec l'action et de moyens matériel en faveur du Secrétariat technique de cadre dialogue.

D'un point de vue contractuel, les activités seront mises en œuvre à travers un devis programme et des marchés de services en gestion indirecte.

## 1. CONTEXTE

### 1.1. Contexte sectoriel/national/régional/Domaine thématique

Djibouti a une superficie de 23 000 km<sup>2</sup> pour une population d'environ 1 million d'habitants (par rapport à 820 000 habitants selon le recensement de 2009) dont 29,4 % habitent en milieu rural et 70,6 % vivent en milieu urbain (58,1 % dans la capitale) et 35 % de la population a moins de 15 ans<sup>1</sup>. Selon le rapport des Nations unies sur le développement humain 2016, Djibouti est classé au 172<sup>e</sup> rang (sur 188). D'après le Fonds monétaire international (FMI) le taux d'incidence de la pauvreté est de 41 % (23 % pauvreté extrême).

Djibouti connaît une croissance économique soutenue depuis plusieurs années (6,5 % en 2016 et 7 % en 2017). Cette croissance économique est portée principalement par les afflux importants d'investissements directs étrangers, principalement des entreprises chinoises et le développement des activités portuaires, ainsi que la présence des bases militaires étrangères (Etats-Unis, France, Japon, Italie, Chine) qui génèrent des revenus pour un montant de 120 000 000 USD par an (5,7 % du PIB). Cependant, cette croissance soutenue ne s'est pas traduite par une amélioration des conditions de vie visible de la population djiboutienne. Le taux de chômage s'est élevé à 39 % avec une incidence majeure parmi les femmes (66 %) et les jeunes (63 %)<sup>2</sup>.

L'économie est très largement dépendante du secteur tertiaire (74 % du PIB)<sup>3</sup>. Le pays est pauvre en industrie et surtout en agriculture (respectivement 19 % et 4 % du PIB)<sup>4</sup>. Les coûts très élevés des facteurs de production, en particulier de l'énergie, constituent un frein aux investissements privés et à la croissance économique, et en conséquence à la réduction de la pauvreté. La rareté des ressources en eau et la fragilité de leur qualité représentent également un facteur déterminant du développement.

#### 1.1.1. *Évaluation de la politique publique et cadre stratégique de l'UE*

Le Gouvernement de Djibouti a adopté une stratégie de développement à long terme «Vision Djibouti 2035» en mars 2014. Elle constitue le cadre de référence de la politique gouvernementale par rapport à la lutte contre la pauvreté, le chômage, les flux migratoires et la lutte contre le changement climatique. Il constitue également le cadre stratégique pour la coopération avec tous les partenaires techniques et financiers (PTF).

Ce document de stratégie à long terme s'appuie sur cinq piliers principaux :

- La paix et l'unité nationale;
- La bonne gouvernance;
- Une économie diversifiée et compétitive, avec comme moteur le secteur privé;
- La consolidation du capital humain;
- L'intégration régionale et la coopération internationale.

<sup>1</sup> Profil de la pauvreté en République de Djibouti, DISED, 2012, page 6.

<sup>2</sup> FMI Country report N° 17/87, avril 2017.

<sup>3</sup> Report UN Economic Commission for Africa, 2014.

<sup>4</sup> Report UNICEF (2012).

La Stratégie de croissance accélérée et de promotion de l'emploi (SCAPE) est le plan quinquennal qui décline la Vision Djibouti 2035. Ce plan stratégique a été adopté pour la période de 2015-2019. La SCAPE s'appuie sur quatre axes stratégiques :

- Croissance économique, compétitivité et rôle moteur du secteur privé ;
- Développement du capital humain ;
- Gouvernance publique et renforcement des capacités ;
- Pôles de développement régionaux et développement durable.

La SCAPE est affinée à travers des documents de stratégies et des plans d'action opérationnels, cadres conceptuels de politiques nationales, sectorielles et régionales de développement.

Bien que la SCAPE soit une stratégie bien formulée et couvre la quasi-totalité des secteurs et politiques, son implémentation s'avère compliquée et lente. Le manque de financement pour achever des réformes ainsi que la capacité parfois limitée des cadres de l'administration représentent un défi important pour les institutions djiboutiennes.

Dans le cadre de l'adoption de la SCAPE, le Gouvernement a créé un nouveau mécanisme de coordination de l'aide en novembre 2015, en ligne avec les principes de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement. Le cadre de dialogue (CD) pour la coordination de l'aide a pour but d'établir un dialogue entre toutes les parties prenantes, qu'ils soient bailleurs, ministères techniques, agences d'exécution 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 pour le développement, le Comité de coordination stratégique, et les groupes sectoriels) d'une part, et d'un Secrétariat technique qui assure son fonctionnement et organisation d'autre part.

L'UE est le principal bailleur de fonds à Djibouti. Pour le 11<sup>e</sup> FED, le programme indicatif national, d'un montant de 105 000 000 EUR est aligné sur les objectifs de la stratégie à long terme «Vision Djibouti 2035» et concentrée dans les secteurs de l'eau, de l'assainissement et de la sécurité alimentaire. Lors de la revue mi-parcours du PIN, il a été accordé une réallocation des enveloppes visant l'amélioration de la gouvernance politique et économique permettant la mise en place d'institutions plus inclusives capables d'intégrer l'avis de la société civile lors de la prise de décisions. De ce fait, plusieurs projets ont été proposés dans les domaines de la décentralisation et de la gouvernance locale, de la justice, de l'appui à l'entrepreneuriat et à la société civile et de l'appui à l'autonomisation de la femme.

Enfin, malgré plusieurs améliorations dans le cadre des actions passées, les défis restent importants en ce qui concerne le renforcement des ministères et des agences afin qu'ils puissent réaliser de façon autonome des plans stratégiques, participer à la coordination de l'aide, et la gestion des fonds FED. Des outils importants ont été développés dans le cadre du Projet d'appui à la mise en œuvre de la coopération Djibouti-UE I (PAMOC I) sur lesquels les cadres ont déjà été sensibilisés. Cette action propose de poursuivre le renforcement des capacités des cadres qui a été lancé et d'utiliser pleinement les outils qui ont été développés dans la phase précédente. Ceci devrait, notamment, permettre de réduire les délais de préparation et améliorer la qualité des différents documents (devis-programmes, dossiers d'appel d'offres, fiches de projet,...) pour faciliter la bonne mise en œuvre des projets.

### *1.1.2. Analyse des parties prenantes*

Les principales parties prenantes du projet :

- **L'ordonnateur national (ON)** du FED est le ministre de l'économie et des finances chargé de l'industrie (MEFI). Il représente Djibouti dans toutes les activités de la coopération Djibouti-UE, conformément à l'accord de Cotonou.

- **L'ordonnateur national délégué (OND)** qui a la responsabilité de la programmation, l'identification, la formulation, le suivi, l'évaluation et l'audit de tous les projets et programmes sous financement FED en accord avec les ministères, les agences de l'Etat et la délégation de l'UE.
- **Le Secrétariat technique du cadre de dialogue (STCD)** est responsable de l'opérationnalisation du cadre de dialogue pour la coordination de l'aide. Il sera composé de personnel émanant du Ministère des affaires étrangères chargé de la coopération internationale (MAECI) et du MEFI et opérera sous la supervision de la Primature.

Quant au bureau de l'ON, qui s'occupe aussi du STCD, celui-ci est dans une nouvelle configuration qui lui permet de mieux remplir son rôle. Cependant, un renforcement organisationnel et la formation de ses cadres et des cadres sectoriels afin d'améliorer la gestion des fonds FED s'avère nécessaire.

Par conséquent, en phase de démarrage du projet, une **analyse approfondie** sera assurée pour identifier, en étroite collaboration avec les services bénéficiaires de cette action, les besoins précis en termes de renforcement des capacités. Cette analyse pourrait inclure les améliorations nécessaires et les défis auxquels sont confrontés les bénéficiaires de cette action. Elle proposera un état des lieux des outils disponibles, de leur utilisation par les services concernés, des formations déjà reçues et des améliorations qui ont été enregistrées grâce à ces formations. L'analyse identifiera entre autres aussi les possibles effets multiplicateurs enregistrés suite à ces formations passées, les formations qui s'avèreront nécessaires (prioritaires et secondaires) et l'identification des bénéficiaires directs de ces formations ainsi que les mécanismes qui pourraient s'avérer utiles pour partager les connaissances acquises lors des formations à d'autres bénéficiaires (effet multiplicateur). Cette analyse permettra de préciser les activités à mettre en œuvre en début de projet. Les indicateurs pourront être mis à jour en fonction et le cadre logique amendé par la cellule d'appui à l'ON.

### ***1.1.3. Domaines d'appui prioritaires/analyse des problèmes***

Dans le cadre du nouveau programme d'appui à la mise en œuvre de la coopération Djibouti-UE II (PAMOC II), il est prévu de réaliser notamment les activités suivantes :

#### **Appui aux services de l'ON**

La faiblesse de l'administration nationale et le manque de capacités, d'organisation interne, d'efficacité et de moyens des services de l'ON ont longtemps constitué un blocage important dans la mise en œuvre – programmation, formulation, suivi et évaluation – des projets du FED à Djibouti. Des efforts ont été réalisés par les autorités nationales avec le support de l'UE afin de remédier à cette situation en mettant des locaux, du matériel et du personnel à la disposition d'une cellule d'appui à l'ON. Comme précisé dans le rapport d'évaluation ROM (2017)<sup>5</sup>, il est encore à noter un très faible niveau d'amélioration et d'appropriation, ce qu'implique la nécessité de continuer l'appui à la cellule de l'ON à travers d'un devis-programme qui permette une amélioration effective de son efficacité et de sa performance tout en tenant compte le contrôle de coûts. Le rapport souligne la nécessité de recruter des agents compétents avec des connaissances techniques qui maîtrisent également les procédures FED. Il est aussi nécessaire d'assurer la mise en place d'un système d'indicateurs objectivement vérifiables.

---

<sup>5</sup> ROM report, juillet 2017.

### Coordination de l'aide :

Il est nécessaire de continuer à appuyer et institutionnaliser l'initiative de coordination approuvée en novembre 2015. En 2017, les différents comités sectoriels se sont réunis et ont été mis en place. Il est important de consolider le renforcement des moyens du Secrétariat technique de coordination de l'aide (STCD) d'un point de vue matériel mais aussi à travers des assistances techniques (AT) et des formations ciblées.

## **2. RISQUES ET HYPOTHESES**

<b>Risques</b>	<b>Niveau de risque (E/M/F)<sup>6</sup></b>	<b>Mesures d'atténuation</b>
Manque de compréhension entre la Délégation et le bureau d'appui à l'ON.  Difficultés de rétention du personnel par les services de l'ON.  Les procédures FED (PRAG) <sup>7</sup> ne sont pas correctement appliquées dans la mise en place des devis programmes et des marchés de services (ON, OND, STCD).	M	Réunions fréquentes au plus haut niveau (ON délégués - Chef de coopération, et ON-Chef de délégation) pour rapprocher les positions.  Une formation approfondie des procédures PRAG, et surtout celles liées à la gestion des subventions, est dispensée à toutes les parties-prenantes. Des réunions régulières sont organisées à des différents niveaux entre la cellule de l'ON et la délégation de l'UE.
Le cadre de coordination de l'aide n'atteint pas les résultats escomptés.  Les cadres dans l'administration ne suivent pas le processus de développement des capacités.	M	Discussion approfondie avec les autorités responsables et les partenaires au développement. Analyse des éventuels problèmes et propositions de solutions.
<b>Hypothèses</b>		
La capacité du gouvernement à mobiliser les ressources nécessaires (humaines et matérielles) pour assurer durablement le renforcement des structures sectorielles (ministères) et l'existence d'une bonne coordination entre l'ON et ses services et le Chef de la délégation UE et ses services.		

## **3. ENSEIGNEMENTS TIRES, COMPLEMENTARITE ET QUESTIONS TRANSVERSALES**

### **3.1. Enseignements tirés**

Le « programme d'appui à la coopération UE-Djibouti » (PAMOC) a permis de commencer à renforcer certaines capacités des ministères sectoriels – notamment en terme de planification et

<sup>6</sup> Niveau de risque : E=Élevé, M=Médium, F= Faible.

<sup>7</sup> PRAG: *Practical Guide to Contract Procedures for EU External Actions.*

suivi-évaluation – ainsi que d'appuyer la cellule d'appui à l'ordonnateur national pour l'élaboration et la mise en œuvre des projets.

Les principaux bénéficiaires ont été le Ministère de l'économie et des finances et en particulier la Direction du financement extérieur (DFE) et la Direction de l'économie. D'autres ministères ont bénéficié de la formation de cadres en matière de planification et budgétisation tels que le Ministère de l'énergie, l'équipement et les transports, l'agriculture, de la femme et de la famille, de la jeunesse et des sports, l'Office national de l'eau et de l'assainissement de Djibouti (ONEAD). Une assistance technique à long terme a été mise en place pour appuyer l'exécution du projet.

L'évaluation à mi-parcours (2017) du projet PAMOC I, orienté sur les résultats (ROM – *Results-oriented Monitoring*), a conclu que bien que le projet soit pertinent, il a seulement atteint d'une manière partielle les objectifs prévus. Ceci pourrait être partiellement dû à la nature relativement ambitieuse du PAMOC I compte tenu des défis à traiter et des délais nécessaires pour que les outils et les concepts puissent être développés et mis à disposition des bénéficiaires. De plus, le Comité de pilotage ne s'est pas réuni selon les modalités prévues et le Comité stratégique reste à mettre en place. En matière de formation, 55 cadres des ministères ont été formés et les manuels de procédures ont été élaborés mais la formation n'a pas pu être donnée au personnel élu des Conseils régionaux tel que prévu, dû aux problèmes d'ordre institutionnel liés aussi aux élections communales et régionales de mars 2017. Par rapport au renforcement des capacités du bureau de l'ON, il est évident qu'un certain progrès et des résultats encourageants ont été enregistrés mais il reste encore des progrès à faire en matière d'organisation, de formation des agents de la cellule (procédures FED), de mise en place d'un tableau de bord et d'une communication plus structurée et fluide avec le personnel de la délégation.

Dans ce contexte, ce projet propose de se concentrer sur la continuation du renforcement du rôle de la cellule FED qui devrait devenir plus autonome dans l'élaboration et la gestion de projets pour que la délégation puisse exercer son rôle de contrôle ex-post. En ce qui concerne les activités prévues en matière d'appui institutionnel qui devraient être réalisées selon les recommandations de l'évaluation ROM, celles-ci seront mises œuvre dans le cadre du projet d'appui à la décentralisation et développement local (Programme d'action annuel - PAA 2018) ou à travers la mise à disposition d'une AT ponctuelle.

A noter également l'importance d'une amélioration de la coordination cellule FED/délégation UE (à travers de réunions hebdomadaires et une délocalisation éventuelle de la cellule de la Direction de financement extérieur pour la rattacher directement au ministre des finances (ON du FED). La cellule devrait se consacrer en exclusivité à la gestion de la coopération UE, l'organisation interne et des modalités de fonctionnement, ainsi qu'à une meilleure application des procédures FED (soit un terme de qualité des documents produits que de processus appliqués). Aussi, une obligation de résultats (liste d'objectifs précis et mesurables, à travers une série d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs) portant sur le renforcement organisationnel, à savoir la mise en place des indicateurs de performance et la mise en place d'un Comité de suivi, devront être établis. En effet, la poursuite de l'appui aux services de l'ON doit constituer, dans le court et le moyen terme, une priorité de la coopération tenant compte la dimension économique et financière des projets actuels (désalinisation, résilience, assainissement II de la capitale).

Depuis la mise en place du cadre de dialogue en 2015, la coordination de l'aide à Djibouti a commencé à être institutionnalisée. Des réunions des comités sectoriels ont eu lieu en 2017 mais pas en 2018 à cause de la restriction dans le financement de la cellule FED (prolongation exceptionnelle du devis programme en 2018 seulement pour les frais de personnel et fonctionnement). Ce projet devrait permettre la relance de la coordination de l'aide étant donné que l'UE a toujours été partie prenante dans cette tâche.

### 3.2. Complémentarité, synergie et coordination des donateurs

La Direction du financement extérieur (DFE) a bénéficié d'appuis complémentaires au présent projet. Malgré ça, le niveau de performance reste mitigé tel que mentionné auparavant.

Le **projet d'appui au renforcement des capacités institutionnelles (PARCI)** de la Banque africaine de développement (BAD) a mis à la disposition de la DFE un don de 150 000 USD « pour l'acquisition, l'installation et le paramétrage d'un logiciel de gestion de l'aide au développement ainsi que la formation des utilisateurs à cet outil ». Le Système d'information et de gestion de l'aide au développements (SIGAD) a pour objectif d'améliorer la gestion des finances publiques à travers la collecte et l'analyse des données de l'aide, le suivi des politiques publiques et l'évaluation des projets financés par les PTF en République de Djibouti. Le SIGAD a été paramétré entre février et août 2016 et déployé avec succès en septembre 2016.

Le **projet d'appui à la coordination de l'aide (PACA)** du Programme des Nations unies pour le développement (PNUD) a mis à la disposition de la DFE un don de 80 000 USD pour l'achat d'un serveur informatique pour héberger le SIGAD, ainsi qu'une modeste contribution à l'assistance technique pour la mise en place du Secrétariat technique du cadre de dialogue qui sera prise en charge principalement par l'UE comme dans la période précédente.

Le **cadre de dialogue pour la coordination de l'aide** a été révisé en novembre 2015 (décret 2015-311/PR/MEFI). Il a pour but d'établir un dialogue entre toutes les parties prenantes – qu'ils soient bailleurs, ministères techniques, agences d'exécution, ou unités de gestion de projet (UGP) – et d'assurer une mobilisation optimale et coordonnée des ressources. Il est composé de trois instances décisionnelles : le Forum annuel sur le développement (réunion une fois par an), le Comité de coordination stratégique (réunion deux fois par an), et les Groupes sectoriels (réunions trimestrielles par thématique). Sa mise en œuvre opérationnelle est assurée par le Secrétariat technique du cadre de dialogue (STCD).

La **facilité de coopération technique V (FCT 5)** a alloué 2 000 000 EUR pour appuyer techniquement la mise en œuvre du FED. Elle a notamment permis de financer des assistances techniques dont ont bénéficié à ce jour plusieurs ministères et agences djiboutiennes: Ministère de la décentralisation, Ministère de la femme, Ministère de la justice, Secrétariat pour la réforme de l'administration.

### 3.3. Questions transversales

Le renforcement des capacités des services de l'ON, l'OND et des ministères sectoriels assurera des questions telles que l'environnement -pénurie d'eau-, le genre et l'approche basée sur les droits de l'homme seront pris en compte dans tous les projets et actions financés par le FED. En particulière, on veillera à un équilibre hommes/femmes lors du recrutement du personnel de la cellule.

De même, les acteurs non étatiques seront aussi impliqués par le biais d'une plateforme pour suivre les questions relatives aux secteurs de concentration de la coopération de l'UE grâce au projet d'appui à la société civile.

## 4. DESCRIPTION DE L'ACTION

### 4.1. Objectifs/résultats

L'objectif général du projet est favoriser la croissance durable et le développement socio-économique en République de Djibouti.

Les objectifs spécifiques du projet sont de:

OS1 : Renforcer l'efficacité de la mise en œuvre de la coopération au développement.

OS2 : Renforcer la coordination de l'aide entre les bailleurs de fonds.

Les résultats/produits attendus sont :

**R1.** Les capacités du bureau d'appui à l'ON sont renforcées permettant la gestion efficace et l'appropriation par le Gouvernement de l'aide au développement de l'UE au titre du 11<sup>e</sup> FED.

**R2.** Les capacités consolidées du Secrétariat technique de cadre dialogue pour la coordination de l'aide facilitent la mobilisation, la coordination et l'utilisation efficace de l'aide extérieure.

Ce programme s'inscrit dans le Programme des Nations unies de développement durable à l'horizon 2030. Il contribue principalement à atteindre progressivement l'ODD 16: notamment, promouvoir des institutions efficaces, responsables et ouvertes à tous.

## **4.2. Principales activités**

Concrètement, les activités prévues dans le cadre de ce projet sont notamment les suivantes:

### **R.1 : Renforcement des services de l'ON**

Pour le R1 : La mise à disposition d'expertise, d'assistance technique, la formation du personnel, les salaires du personnel de la cellule, la location d'un espace bureautique, l'achat de meubles et matériel de bureau, les moyens nécessaires à la participation du bureau aux réunions nationales et internationales en lien direct avec l'action en faveur du bureau de l'ON.

### **R.2 : Renforcement de la coordination de l'aide**

Pour le R2 : La mise à disposition d'assistance technique de formation du personnel, d'organisation de réunions en lien direct avec l'action et de moyens matériel en faveur du Secrétariat technique de cadre dialogue.

## **4.3. Logique d'intervention**

Le projet se propose de consolider et rendre plus efficace les appuis entamés dans le passé pour renforcer les capacités des services d'appui à l'ON. En outre, le projet continuera à appuyer les efforts de coordination de l'aide et des bailleurs de fonds mises en œuvre en 2016 et 2017 par les autorités à travers d'un appui technique et matériel au Secrétariat de coordination.

L'action consolidera les capacités du bureau d'appui à l'ON et du Secrétariat technique de cadre dialogue, pour que la mise en œuvre de la coopération au développement devienne plus efficace et que la coordination des bailleurs s'améliore. Par conséquent, l'action favorisera, dans le long-terme, la croissance durable et le développement socio-économique en République de Djibouti. Les hypothèses pour cette logique d'intervention sont que les procédures FED sont appliquées par les bénéficiaires du programme (au niveau des produits), que le gouvernement puisse mobiliser les ressources nécessaires (humaines et matérielles) pour assurer durablement le renforcement des structures sectorielles (ministères) et qu'il existe une bonne coordination entre l'ON et ses services et le Chef de la délégation UE et ses services.

Par ailleurs, si la mobilisation, la coordination et l'utilisation efficace de l'aide extérieure sont appuyées par un Secrétariat technique du cadre dialogue compétent dans son métier pour autant que l'administration djiboutienne assure un fonctionnement efficace du cadre de coordination autorités-bailleurs de fonds, et le cadre dialogue ait lieu d'une manière efficace, alors, un véritable renforcement de la coordination de l'aide aura été accompli. Il faut tenir compte que malgré la petite taille du pays, Djibouti bénéficie d'une position stratégique très convoitée et donc comparativement il y a une présence importante de bailleurs de fonds. Néanmoins, sa petite

administration qui reste faible dans certains domaines mérite d'être supportée dans ce domaine car l'impact pour le développement du pays s'avère très positif.

D'un point de vue plus général, il est important de rappeler que la capacité du gouvernement à mobiliser les ressources nécessaires pour assurer durablement le renforcement des ministères et l'existence d'une bonne coordination entre l'ON et son équipe d'une part, et le Chef de la délégation UE et ses collaborateurs d'autre part, reste la condition nécessaire préalable pour le bon déroulement du projet.

En définitive, il est attendu que le projet PAMOC II favorise la croissance durable et le développement socio-économique en République de Djibouti.

## **5. MISE EN ŒUVRE**

### **5.1. Convention de financement**

Pour mettre en œuvre la présente action, il est envisagé de conclure une convention de financement avec le pays partenaire.

### **5.2. Période indicative de mise en œuvre**

La période indicative de mise en œuvre opérationnelle de la présente action au cours de laquelle les activités décrites à la section 4.2 seront menées et les contrats seront mis en œuvre, sera de 60 mois à compter de la date d'entrée en vigueur de la convention de financement.

La prolongation de la période de mise en œuvre pourra être approuvée par l'ordonnateur compétent de la Commission, qui modifiera la présente décision et les éventuels contrats concernés; les modifications apportées à la présente décision constituent des modifications non substantielles au sens de l'article 9, paragraphe 4 du règlement (UE) 2015/322.

### **5.3. Mise en œuvre de la composante relative à l'appui budgétaire**

S.O.

### **5.4. Modalités de mise en œuvre**

Tant en gestion indirecte qu'en gestion directe, la Commission et le ou les partenaires en gestion indirecte veilleront au respect des règles et procédures appropriées de l'UE pour l'octroi de financements à des tiers, y compris les procédures de recours, le cas échéant, et à la conformité de l'action aux mesures restrictives<sup>8</sup> affectant les pays de mise en œuvre concernés.

#### **5.4.1. Gestion indirecte avec le pays partenaire**

La présente action ayant pour objectif de renforcer les capacités des acteurs de la coopération UE-Djibouti à mettre en œuvre le FED et coordonner l'aide au développement en République de Djibouti peut être mise en œuvre en gestion indirecte avec la République de Djibouti conformément aux modalités suivantes:

Le pays partenaire agit en tant que pouvoir adjudicateur dans le cadre des procédures de passation de marchés et d'octroi de subventions. La Commission procède à un contrôle ex ante de toutes les procédures de passation de marchés sauf lorsque des devis-programmes sont concernés, en vertu desquels la Commission exerce un contrôle ex ante pour les marchés dont le montant est supérieur à 100 000 EUR (ou inférieur, en fonction de l'évaluation des risques) et peut exercer un contrôle ex post pour les marchés dont le montant est inférieur à ce montant. La

---

<sup>8</sup> Les mesures restrictives de l'UE prévoient l'interruption ou la réduction, en tout ou en partie, des relations économiques et financières avec un ou plusieurs pays tiers, entités non étatiques, personnes physiques ou morales et groupes. Elles sont publiées sur internet à l'adresse suivante [http://eeas.europa.eu/archives/docs/cfsp/sanctions/docs/measures\\_en.pdf](http://eeas.europa.eu/archives/docs/cfsp/sanctions/docs/measures_en.pdf)

Commission procède à un contrôle ex ante des procédures d'octroi des subventions pour tous les contrats de subvention.

Les paiements sont exécutés par la Commission sauf lorsque des devis-programmes sont concernés, en vertu desquels les paiements sont exécutés par le pays partenaire pour les frais de fonctionnement ordinaires, les marchés en régie et les contrats dont le montant est inférieur à 300 000 EUR pour les marchés et dont le montant est égal ou inférieur à 300 000 EUR pour les subventions.

La contribution financière couvre, pour un montant de 1 600 000 EUR, les coûts de fonctionnement ordinaires découlant des devis-programmes.

Le pays partenaire applique les règles de passation de marchés et d'octroi de subventions de la Commission. Ces règles, seront fixées dans la convention de financement conclue avec le pays partenaire.

### **5.5.Champ d'application de l'éligibilité géographique pour les marchés et les subventions**

L'éligibilité géographique au regard du lieu d'établissement pour la participation aux procédures de passation de marchés et d'octroi de subventions et au regard de l'origine des fournitures achetées, telle qu'elle est établie dans l'acte de base et énoncée dans les documents contractuels pertinents, est applicable, sous réserve des dispositions suivantes.

L'ordonnateur compétent de la Commission peut étendre l'éligibilité géographique conformément à l'article 22, paragraphe 1, point b), de l'annexe IV de l'accord de partenariat ACP-UE, en cas d'urgence ou d'indisponibilité de produits et services sur les marchés des pays concernés, ou dans d'autres cas dûment justifiés si l'application des règles d'éligibilité risque de rendre la réalisation de la présente action impossible ou excessivement difficile.

### **5.6.Budget indicatif**

	<b>Contribution de l'UE (en EUR)</b>
<b>5.4.1 Résultat 1 :</b> Les capacités du bureau d'appui à l'ON sont renforcées permettant la gestion efficace et l'appropriation par le Gouvernement de l'aide au développement de l'UE au titre du 11 <sup>e</sup> FED.	<b>1 600 000</b>
<b>5.4.1 Résultat 2 :</b> Les capacités consolidées du Secrétariat technique de cadre dialogue pour la coordination de l'aide facilitent la mobilisation, la coordination et l'utilisation efficace de l'aide extérieure.	<b>200 000</b>
Évaluation/Audit	<b>70 000</b>
Communication et visibilité	<b>30 000</b>
Provisions pour imprévus	<b>100 000</b>
<b>Total</b>	<b>2 000 000</b>

## **5.7. Structure organisationnelle et responsabilités**

Le premier résultat du projet mis en œuvre à travers un devis-programme permettra de financer, entre autres, la mise à disposition d'expertise, d'assistance technique, la formation du personnel, les salaires du personnel de la cellule FED, la location d'un espace bureautique, l'achat de meubles et matériel de bureau, les moyens nécessaires à la participation du bureau aux réunions nationales et internationales en lien direct avec l'action en faveur du bureau de l'ON.

Un contrat de service sera l'outil pour la mise en œuvre du deuxième résultat du projet afin d'assurer la formation du personnel, d'organisation de réunions en lien direct avec l'action et de moyens matériel en faveur du Secrétariat technique de cadre dialogue.

Au niveau national, le Comité national de pilotage (CNP) sera créé et présidé par le ministre de l'économie et des finances. Il sera composé par le directeur de financement extérieur, du directeur de la cellule FED, des représentants des principaux départements du ministère impliqués, et de la délégation de l'Union européenne (à titre d'observateur). Il sera mis en place pour superviser et approuver l'orientation générale et les lignes d'action du projet. Le CNP pourra également inviter des bailleurs actifs dans le domaine, des organisations non-gouvernementales (ONGs) ou toutes autres parties prenantes en fonction de l'agenda du CNP. Le CNP se réunira au moins deux fois par an. Le CNP est organisé par le Ministère des finances et de l'économie qui prépare l'agenda et transmet les invitations. Le Secrétariat du CNP est assuré par le Ministère des affaires étrangères qui rédige le procès-verbal de chaque CNP et le transmet pour information et commentaires aux membres et observateurs du CNP dans les 15 jours qui suivent la tenue du CNP.

Un CNP de démarrage se réunira deux mois après la signature de la convention de financement. Il approuvera les termes de référence du CPN préparé par le ministère, et détaillera la logique d'intervention de l'action aux membres et observateurs. Les conclusions et recommandations du CNP pourront également alimenter les discussions qui se tiennent dans le "cadre de concertation".

La délégation de l'Union européenne sera associée comme observateur aux procédures de sélection de l'assistance technique.

## **5.8. Suivi des résultats et rapports**

Le suivi technique et financier courant de la mise en œuvre de la présente action est un processus continu et fait partie intégrante des responsabilités du partenaire de mise en œuvre. À cette fin, le partenaire de mise en œuvre doit établir un système de suivi interne, technique et financier permanent pour l'action et élaborer régulièrement des rapports d'avancement (au moins une fois par an) et des rapports finaux. Chaque rapport rendra compte avec précision de la mise en œuvre de l'action, des difficultés rencontrées, des changements mis en place, ainsi que des résultats obtenus (réalisations et effets directs), mesurés par rapport aux indicateurs correspondants, en utilisant comme référence la matrice du cadre logique. Le rapport sera présenté de manière à permettre le suivi des moyens envisagés et employés et des modalités budgétaires de l'action. Le rapport final, narratif et financier, couvrira toute la période de mise en œuvre de l'action.

La Commission peut effectuer d'autres visites de suivi du projet, par l'intermédiaire de son propre personnel et de consultants indépendants directement recrutés par la Commission pour réaliser des contrôles de suivi indépendants (ou recrutés par l'agent compétent engagé par la Commission pour mettre en œuvre ces contrôles).

## **5.9.Évaluation**

Eu égard à l'importance de l'action, il sera procédé à des évaluation(s) à mi-parcours, finale, ex post de la présente action ou ses composantes par l'intermédiaire de consultants indépendants.

L'évaluation à mi-parcours sera réalisée pour vérifier l'état d'avancement du projet et/ou résoudre des éventuels problèmes.

L'évaluation finale ou ex post sera réalisée à des fins de responsabilisation et d'apprentissage à divers niveaux (y compris la révision des politiques), en tenant en particulier compte de la faible implémentation des projets antérieurs a support de l'ON et de l'importance de la bonne gouvernance dans les priorités du Gouvernement.

Les rapports d'évaluation seront communiqués au pays partenaire et aux autres parties prenantes clés. Le partenaire de mise en œuvre et la Commission analyseront les conclusions et les recommandations des évaluations et décideront d'un commun accord, le cas échéant en accord avec le pays partenaire, des actions de suivi à mener et de toute adaptation nécessaire et notamment, s'il y a lieu, de la réorientation du projet.

À titre indicatif, il sera conclu deux marchés de services d'évaluation au titre d'un contrat-cadre en mars 2020.

### **5.10. Audit**

Sans préjudice des obligations applicables aux marchés conclus pour la mise en œuvre de la présente action, la Commission peut, sur la base d'une évaluation des risques, commander des audits indépendants ou des missions de vérification des dépenses pour un ou plusieurs contrats ou conventions.

À titre indicatif, il sera conclu un marché de services d'audit en janvier 2020.

### **5.11. 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, au début de la mise en œuvre, sur la base d'un plan d'action spécifique dans ce domaine et financées sur le budget indiqué à la section 5.6 ci-dessus.

En ce qui concerne les obligations légales en matière de communication et de visibilité, les mesures seront mises en œuvre par la Commission, le pays partenaire, les contractants, les bénéficiaires de subvention et/ou les entités en charge. Des obligations contractuelles adaptées seront respectivement prévues dans la convention de financement, les marchés, les contrats de subvention et les conventions de délégation.

Le plan de communication et de visibilité de l'action ainsi que les obligations contractuelles adaptées seront établis sur la base du manuel de communication et de visibilité pour les actions extérieures de l'UE.

## **APPENDICE – MATRICE INDICATIVE DU CADRE LOGIQUE**

Les activités, les produits escomptés et l'ensemble des indicateurs, avec leurs cibles et leurs valeurs de référence qui figurent dans la matrice du cadre logique sont fournis à titre indicatif et peuvent être mis à jour au cours de la mise en œuvre de l'action sans nécessiter la modification de la décision de financement. Quand il n'est pas possible de déterminer les produits d'une action durant la phase de formulation, des effets intermédiaires devraient être présentés et les produits définis au démarrage du programme et de ses composantes. La matrice indicative du cadre logique évoluera au cours de la durée de vie de l'action: des lignes supplémentaires seront insérées pour énumérer les activités, de même que des colonnes supplémentaires pour les objectifs intermédiaires (étapes) pour les indicateurs de produits et d'effets, s'il y a lieu, et pour suivre et rendre compte des résultats obtenus. Notez aussi que les indicateurs devraient être désagrégés par sexe quand il y a lieu.

	<b>Logique d'intervention</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Lignes de base (y compris année de référence)</b>	<b>Cibles (y compris année de référence)</b>	<b>Sources et moyens de vérification</b>	<b>Hypothèses</b>
--	-------------------------------	--------------------	--	--	--	-------------------

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Objectif global: impact</p>	<p>Favoriser la croissance durable et le développement socio-économique en République de Djibouti</p>	<p>Taux de pauvreté</p> <p>Taux de chômage désagrégé (H/F)</p>	<p>2017 41%</p> <p>2017 34% 49%</p>	<p>38% 2023</p> <p>30 % 2023 40%</p>	<p>FMI Rapport annuel</p>	
--	---	---	--	---	---------------------------	--

<p><b>Objectif(s) spécifique(s):</b> <b>Effet(s) direct(s)</b></p>	<p>OS1 : Renforcer l'efficacité de la mise en œuvre de la coopération au développement.</p> <p>OS2 : Renforcer la coordination de l'aide entre les bailleurs de fonds..</p>	<p>1.1.Taux d'engagement du PIN</p> <p>2.1. Nombre de programmes cofinancés</p> <p>2.2 Nombre total de réunions organisées pendant 5 ans ou tous les bailleurs étaient présents</p>	<p>1.1. 75% (2018)</p> <p>2.1. 0 (2018)</p> <p>2.2. 0 (2018)</p>	<p>1.1. 100% (2023)</p> <p>2.1. 10 (2023)</p> <p>2.2. 20 (2023)</p>	<p>1.1. Rapports d'exécution</p> <p>2.1 Rapports du Secrétariat Technique de la Coordination</p> <p>2.2 Rapports du Secrétariat Technique de la Coordination</p>	<p>La capacité du gouvernement à mobiliser les ressources nécessaires (humaines et matérielles) pour assurer durablement le renforcement des structures sectorielles (ministères) et l'existence d'une bonne coordination entre l'ON et ses services et le Chef de la Délégation UE et ses services</p>
--	---	---	--	---	--	---

Produits	<p>R1. Les capacités du bureau d'appui à l'ON sont renforcées permettant la gestion efficace et l'appropriation par le Gouvernement de l'aide au développement de l'UE au titre du 11eme FED</p>	<p>1.1 Nombre de personnes des services de l'ON formées en procédures FED (données désagrégées par sexe)</p> <p>1.2. Taux global d'inéligibles</p>	<p>1.1. 2 2018</p> <p>1.2. 3% (2018)</p>	<p>1.1. 10 2023</p> <p>1.2. 2% (2023)</p>	<p>1.1. Rapports d'activités de la cellule FED</p> <p>1.2. Rapport EAMR</p>	<p>Stabilité politique et institutionnelle</p> <p>Volonté politique d'améliorer le cadre de coopération cellule FED-Ministères sectoriels-Délégation UE</p> <p>Fonctionnement efficace du cadre de coordination entre les Autorités et les bailleurs de fonds</p> <p>Les procédures FED sont maîtrisées et appliquées</p> <p>Le cadre de dialogue se déroule d'une manière efficace</p>
	<p>R2. Les capacités consolidées du Secrétariat Technique de Cadre Dialogue pour la coordination de l'aide facilitent la mobilisation, la coordination et l'utilisation efficace de l'aide extérieure</p>	<p>2.1 Score de l'efficacité dans l'évaluation ROM</p> <p>2.2 Statut d'une cartographie de projets des bailleurs de fonds</p>	<p>2.1 Avec des problèmes (2017)</p> <p>2.2 0 2018</p>	<p>2.1 bien/très bien (2023)</p> <p>2.2 Cartographie de projets mise à jour chaque année (2023)</p>	<p>2.1 Evaluation ROM</p> <p>2.2 Rapports du Secrétariat Technique de la Coordination</p>	