



## REPUBLIQUE DE COTE D'IVOIRE PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT

---

### DOCUMENT DE PROJET

Date de début : décembre 2016

Date de fin : septembre 2019

**TITRE :** Projet d'Appui à la Formation continue de la Police Nationale de Côte d'Ivoire (PAFC)

**PRIORITÉ OU OBJECTIF DU PAYS :** AXE 1 DU PLAN NATIONAL DE DEVELOPPEMENT (PND 2016-2020)-  
La qualité des institutions et de la bonne gouvernance sont renforcées

**EFFET No 1 CPU :** Les institutions étatiques et non étatiques, mettent en œuvre des politiques publiques qui renforcent la gouvernance et la cohésion sociale pour réduire les inégalités

**Produit 1.4 CPD :** Les populations vulnérables, notamment les femmes et les jeunes, ont un meilleur accès aux services de justice et ont une confiance accrue dans les services de sécurité au niveau communautaire

**Produit(s) escompté(s) :**

1. Les capacités institutionnelles de la police nationale sont renforcées en matière de programmation, mise en œuvre, suivi et évaluation de programmes de formation continue ;
2. Les services de police ont les capacités opérationnelles nécessaires pour la conduite des sessions de formation continue ;
3. Les connaissances de policiers sont améliorées sur les thématiques indispensables à l'exercice de la fonction policière.

**Partenaire de mise en œuvre :**

1. Ministère d'Etat, Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité (MEMIS)
2. Opération des nations Unies en Côte d'Ivoire (ONUCI) / UNPOL

**Parties responsables :**

1. Programme des nations Unies pour le Développement (PNUD)
2. Agence Japonaise de Coopération Internationale (JICA)

**Brève description du Projet**

Le présent projet est la contribution du PNUD et de ses partenaires (notamment l'Agence Japonaise de Coopération Internationale, la Police des Nations Unies, et le Ministère d'Etat, Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité), à la réponse au défi de la sécurité et de la cohésion sociale. Il vise à contribuer à la restauration de l'autorité et la légitimité des services de la sécurité intérieure à travers le renforcement du professionnalisme de ceux-ci par la formation continue.

De façon spécifique, le projet se propose de (i) Renforcer les capacités nationales en programmation, mise en œuvre, suivi et évaluation de programmes de formation continue de la police nationale ; (ii) Renforcer le dispositif opérationnel de formation continue de la police nationale ; (iii) Améliorer le professionnalisme et l'image de travail du policier.

Le projet sera mis en œuvre sur une période couvrant 3 années, de novembre 2016 à mars 2019.

<b>Période du Programme :</b> 2017-2020 <b>Composante du Programme :</b> Gouvernance, état de droit et cohésion sociale <b>Titre du Projet :</b> Appui au Renforcement de la Formation continue de la Police Nationale de Côte d'Ivoire <b>Numéro du Projet :</b> CIV10-00103531 <b>Date de début :</b> novembre 2016 <b>Date de fin :</b> septembre 2019 <b>CLEP :</b> 09 novembre 2016 <b>Modalité de Gestion :</b> DIM	<b>Budget estimatif total (US\$) :</b> 3.000.000 <b>Ressources allouées (US\$):</b> • JICA : 520.930 USD (nov 2016-mars 2017) • PNUD : 79.070 USD (janv 2017-déc 2017)  <b>Ressources à mobiliser :</b> • JICA : 2.000.000 USD • Gouvernement : 300.000 USD • PNUD : 100.000 USD  1\$= 617.895 FCFA (taux de décembre 2016)
--	---

Approuvé au nom de :

	<u>Nom/Titre</u>	<u>Signature</u>	<u>Date</u>
Ministère d'Etat, Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité	<b>Vincent Toh Bi</b> Directeur de Cabinet	 	Le décembre 2016  23 DEC 2016
JICA	<b>IIMURA Tsutomu</b> Représentant Résident	 	Le décembre 2016  23 DEC 2016
PNUD	<b>Luc GREGOIRE</b> Directeur Pays		Le décembre 2016

## TABLE DES MATIÈRES

TITRES	PAGE
ABRÉVIATIONS ET ACRONYMES	4
Partie I : Analyse de la situation	5
Partie II: Stratégie	6
Partie III : Résultats et partenariats	15
Partie IV: Plan de travail	19
Partie V : Mécanismes de gestion	21
Partie VI : Cadre de suivi et évaluation	24
Partie VII : Cadre Juridique	25
Partie VIII : Annexes	25

## ABRÉVIATIONS ET ACRONYMES

<b>SIGLES</b>	<b>Définitions</b>
CLEP	: Comité Local d'Examen de Projet
CP	: Comité de Pilotage
CT	: Comité Technique
DDR	: Désarmement, Démobilisation et Réinsertion
DFENP	: Direction de la Formation et de l'Ecole Nationale de Police
DGPN	: Direction Générale de la Police Nationale
DIM	: Implémentation directe par le PNUD
ENP	: Ecole Nationale de Police
JICA	: Agence Japonaise de Coopération Internationale
MEMIS	: Ministère d'Etat, Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité
ONUCI	: Opération des Nations Unies en Côte d'Ivoire
PARDS	: Projet d'Appui au renforcement du Dialogue socio sécuritaire
PARCP	: Projet d'Appui au renforcement des capacités de la police nationale
PBF	: Fonds de Consolidation de la Paix des Nations Unies
PNUD	: Programme des Nations Unies pour le Développement
RSS	: Réforme du secteur de la sécurité
TDR	: Termes de Référence
UE	: Union Européenne
UNDAF	: Plan cadre des Nations Unies pour l'aide au Développement
UNPOL	: Police des Nations Unies

## **PARTIE I : ANALYSE DE LA SITUATION**

La longue crise sociopolitique et militaire qu'a traversée la Côte d'Ivoire, aggravée par la violente crise postélectorale, a fortement ébranlé les fondements de l'Etat, affaibli les capacités des acteurs publics notamment celles de la sécurité et instauré un climat de méfiance entre la population et sa police nationale.

En effet, la capacité et l'autorité légitime de la Police Nationale ont été sérieusement mises à mal par les crises successives, dont la dernière. Les forces armées dans leur ensemble, fortement instrumentalisées par les Hommes politiques, n'ont pas joué leur rôle de garant de la sécurité publique, accentuant du coup le fossé entre elles et la population civile. La Police responsable de la sécurité des personnes et des biens a été très souvent accusée de graves violations de droits humains et d'abus d'autorité.

Le rétablissement de la sécurité et la restauration de l'autorité de l'Etat ont pour ce faire été inscrits au premier plan des priorités du gouvernement ivoirien dans son programme de sortie de crise. C'est pourquoi, depuis la fin de la crise postélectorale, de nombreux efforts sont entrepris par le Gouvernement et ses partenaires nationaux et internationaux pour inverser la tendance en restaurant l'autorité de l'Etat, la sécurité nationale et en faisant la promotion de la réconciliation à tous les niveaux.

La réforme du secteur de la sécurité (RSS) a été lancée par le Président de la République en avril 2012 par la mise en place du groupe de travail sur la réforme du secteur de la sécurité (GT-RSS). Les travaux ont abouti à l'élaboration de la stratégie nationale de réforme du secteur de la sécurité, puis son adoption par le Conseil national de Sécurité en septembre 2012. Cette stratégie traite la question de la sécurité de manière plus holistique, et l'étend aux aspects tels que la prolifération des armes légères, les réfugiés, le genre, le terrorisme, la cybercriminalité, la corruption, la gestion des ressources humaines dans les institutions de sécurité. Toutefois, la portée de la RSS étant nationale et visant tous les ivoiriens sans distinction aucune, le document de stratégie multisectoriel reste à être compris et endossé par tous les bénéficiaires. Ceci permettra d'en assurer une pleine appropriation nationale.

Le rôle de la Police Nationale est exceptionnellement important dans la stratégie, au vu de son contact direct avec la population notamment les femmes et les jeunes. C'est dans ce cadre que depuis avril 2013, un groupe de travail sur la réforme du secteur de la sécurité au MEMIS (GTRSS-MEMIS) est mis en place, avec pour missions de définir les objectifs, la stratégie, et les plans d'actions, de proposer le budget et de veiller à la mise en œuvre de la réforme du secteur de la sécurité. Car en effet, bien qu'elle ne soit pas directement liée aux forces armées, la Police Nationale jouit de certains privilèges militaires, notamment d'un armement plus perfectionné (comme des armes automatiques) et d'un « statut particulier à la Fonction Publique, d'un fonds spécial de prévoyance, de la gratuité du logement, etc. Elle est sous l'autorité du Ministère d'Etat, Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité (MEMIS), et compte environ 18.000 membres.

Le GTRSS-MEMIS avait également pour missions entre autres de revisiter l'organigramme, ainsi que le statut de la Police Nationale anciennement défini dans le décret n°2004-577. Bien que les premières conclusions des travaux restent en attente de validation et diffusion par le comité de pilotage mis en place à cet effet, le statut civil de la Police Nationale a été adopté par le Conseil National de Sécurité dans la stratégie nationale RSS de juin 2014.

Les efforts de restauration des services de police se sont cependant poursuivis, et en dépit des mesures prises par le Gouvernement et les partenaires techniques et financiers, les défis sont restés importants, notamment en matière de restauration du dialogue entre les populations et la police, de la prise en compte des besoins différenciés hommes-femmes, mais aussi et surtout de renforcement des capacités opérationnelles.

C'est dans ce contexte qu'a été formulé et mis en œuvre le Projet d'Appui au renforcement des capacités de la Police Nationale (PARCP) de janvier 2014 à mars 2016. Le PARCP est la contribution de la JICA et du PNUD à la réponse au défi de la sécurité et de la cohésion sociale. Il a visé spécifiquement à renforcer les capacités professionnelles et opérationnelles de 3.900 policiers animateurs (trices) relais, hommes et femmes, répartis sur toute l'étendue de la Côte d'Ivoire par la formation continue. Au terme du projet, ce sont en définitive 3731 animateurs (trices) relais qui ont été formés sur 10 thématiques essentielles à l'exercice de la fonction policière. Ce sont :

Management (130); Maintien de l'ordre (2414); Officier Police Judiciaire (193); Ethique et Déontologie (293); Violences Basées sur le Genre (121); Signalisation judiciaire (247); Lutte contre les crimes organisés général (87); Prévention et lutte contre le terrorisme (41); Lutte contre les crimes organisés stupéfiants (50); Gestion des scènes de crime (155). De plus, 3770 policiers ont été formés dans le cadre de la sécurisation de l'élection présidentielle.

La conception des modules s'est faite de façon progressive et consensuelle par une équipe conjointe UNPOL/Cellule de formation de la DGPN. Les formations se sont déroulées dans les bonnes conditions avec la participation active des auditeurs présents ainsi que l'implication remarquable des formateurs nationaux aux côtés des formateurs des Nations Unies.

Toutes ces actions de formation ont conduit progressivement à inculquer aux Policiers ivoiriens les notions de Formation Continue et surtout à relever le niveau professionnel de l'ensemble des personnels de la Police Nationale. Mais, ces actions doivent continuer afin d'asseoir les bases d'une Police ivoirienne professionnelle et soucieuse des valeurs d'Ethique et de déontologie.

Cela laisse apparaître la nécessité de poursuivre les programmes de formation continue déjà amorcés, à un moment marqué par le désengagement annoncé de l'ONUCI, dont les Policiers ont été en première ligne dans les opérations de formation de la police nationale.

Le présent projet s'inscrit donc dans la perspective d'une triple exigence: (i) consolider les acquis du programme précédent; (ii) asseoir les bases de la formation continue de la Police Nationale de Côte d'Ivoire; (iii) faciliter la transition liée au départ annoncé de la Police des Nations Unies (UNPOL).

## **PARTIE II : STRATEGIE**

### **2.1 Objectifs**

Il se propose de contribuer à la modernisation et au renforcement de la formation continue de la police nationale, sur les bases des acquis du programme précédent, et au regard des défis sécuritaires actuels, globalement à travers les objectifs spécifiques suivants:

- Renforcer les capacités nationales en programmation, mise en œuvre, suivi et évaluation de programmes de formation continue;
- Renforcer le dispositif opérationnel de formation continue de la police nationale;
- Améliorer le professionnalisme et l'image de travail du policier.

Le projet contribuera également à la réalisation des priorités du gouvernement en matière de sécurité publique, tel que définis dans la loi de programmation de la sécurité intérieure 2016-2020.

Il fait partie des initiatives soutenues par l'Agence Japonaise de Coopération Internationale dans le cadre de sa coopération avec l'Etat de Côte d'Ivoire. Le projet soutient ainsi le gouvernement ivoirien afin de stabiliser l'environnement sécuritaire, de restaurer l'administration et les services publics, de relancer l'économie et de contribuer à la réconciliation nationale.

Les activités principales à mettre en œuvre dans le cadre de cette initiative devraient contribuer à la réalisation de l'effet du Document de Programme Pays du PNUD signé avec l'Etat de Côte d'Ivoire et

de développement, d'état de droit et de redevabilité, grâce à des systèmes plus solides de gouvernance démocratique ». Cet effet PNUD devrait participer à l'effet CPU intitulé: « Les institutions étatiques et non étatiques, mettent en œuvre des politiques publiques qui renforcent la gouvernance et la cohésion sociale pour réduire les inégalités ». Notons que cet objectif du Système des Nations Unies en Côte d'Ivoire a été identifié sur la base du Plan National de développement qui présente la sécurité, la cohésion sociale et la réconciliation nationale comme des questions prioritaires.

Le projet développe des synergies avec le Projet d'Appui au Renforcement du dialogue socio-sécuritaire (PARDS), dont il consolide par ailleurs les acquis. Le PARDS est financé par l'Union européenne et mis en œuvre par le PNUD depuis août 2014, avec le MEMIS comme partenaire national. Il vise spécifiquement à (i) Restaurer, instituer et pérenniser le dialogue socio-sécuritaire pour une réconciliation nationale durable ; (ii) Améliorer la fonctionnalité des services de police ; et (iii) Améliorer le professionnalisme et l'image du travail du policier en matière de police de proximité.

## **2.2 Théorie du changement**

La mise en œuvre du projet sera bâtie autour d'une combinaison d'actions de formation de formateurs, conception de contenus pédagogiques, et appui matériels. Il en est attendu trois (3) résultats principaux que sont :

- Les capacités institutionnelles de la police nationale sont renforcées en matière de programmation, mise en œuvre, suivi et évaluation de programmes de formation continue ;
- Les services de police ont les capacités opérationnelles nécessaires pour la conduite des sessions de formation continue ;
- Les connaissances de policiers sont améliorées sur les thématiques indispensables à l'exercice de la fonction policière.

### **i. Les capacités institutionnelles sont renforcées en matière de programmation, mise en œuvre, suivi et évaluation de programmes de formation continue**

Cette action requiert plusieurs activités parmi lesquelles (i) la conception et/ou la revue de mallettes pédagogiques, et (ii) la coordination de l'action. La mallette pédagogique un panel de documents et d'objets variés répondant à une problématique, à un sujet particulier, destinés aux formateurs pour les appuyer dans leur travail avec les apprenants.

Son contenu tente de répondre d'une façon pratique aux impératifs particuliers de la formation. Ses différents éléments et documents doivent avoir un lien avec le sujet développé. On y retrouve entre autres :

- Avant la formation : -Le référentiel des compétences ; Les supports pédagogiques ; Le séquençier ; Les guides pédagogiques ; La documentation du formateur ; La liste bibliographique....
- Pendant la formation : Le pré-test ; La documentation de l'apprenant ; La fiche pédagogique ; Les supports pédagogiques pertinents ; Les exercices d'application ; Les exercices ou questions d'évaluation progressive.
- Après la formation : Le post test ; Les exercices ; Les fiches d'évaluation-apprenants ; La documentation-apprenants ; Les fiches de suivi...

- La mallette pédagogique apporte un appui méthodologique et opérationnel pour concevoir, organiser et animer des actions pédagogiques. Dans le cadre du présent projet, les actions à mettre en œuvre viseront à :
  - Concevoir et définir les méthodes et la procédure concernant la conception, et l'actualisation des mallettes pédagogiques ;
  - Revisiter et actualiser les mallettes pédagogiques des thématiques existantes en tenant compte des questions relatives au genre ;
  - Concevoir les mallettes pédagogiques des nouvelles thématiques identifiées.

En effet, l'une des recommandations de la Résolution 2284 du Conseil de Sécurité est le transfert des activités résiduelles à l'équipe pays ainsi qu'à L'Etat ivoirien. Dans cette perspective, la Section formation UNPOL/ONUCI a reçu, entre autres, comme mission de transférer la totalité de sa bibliothèque de cours à la DGPN. Celle-ci contient essentiellement des modules conçus sur la base des deux grandes branches de la Police qui sont : la Police administrative et celle judiciaire. A celles-ci, sont ajoutés des cours relatifs à l'informatique, au management ; à l'Ethique et à la Déontologie. Les mallettes pédagogiques des modules concernés feront l'objet d'actualisation avant transmission. En outre, depuis quelques temps, force est de constater que la délinquance augmente, notamment chez les mineurs et les jeunes. Le mode opératoire en matière criminelle est de plus en plus violent, méticuleux et les passages à l'acte se font souvent sans alerte préalable ni motif grave. Les viols, les agressions sexuelles, l'arnaque par usage de nouvelles technologies, les violences urbaines se multiplient et constituent l'essentiel du quotidien des forces chargées de l'application de la loi. Ce constat qui a été fait dans certaines localités de la Côte d'Ivoire a suscité un certain nombre d'actions. L'une d'entre elles est l'analyse des besoins de formation de la Police afin de les outiller à affronter efficacement cette nouvelle forme de criminalité. De ce fait, les thèmes ci-dessous ont été identifiés et il devient alors impérieux d'en concevoir également les mallettes en conséquence pour faciliter leur transmission. Il s'agit de :

- Prévention et lutte contre le terrorisme ;
- Délinquance juvénile ;
- Cybercriminalité ;
- Police maritime (piraterie) ;
- Problématique des frontières ;
- Droits de l'homme et protection des personnes vulnérables ;
- Gestion démocratique des foules (MO)
- Violences basées sur le genre

Par ailleurs, la mise en place du dispositif de formation continue par la DGPN (CF annexe 1) permettra à la DFENP de disposer d'unités opérationnelles sur lesquelles elle aura un contrôle direct. Cela devra renforcer le rôle de cette direction en matière d'administration et de suivi et contrôle des contenus pédagogique. Il convient donc de la doter de moyens techniques et humains lui permettant de remplir ses missions. Pour ce faire, le projet contribuera à :

- Renforcer l'équipe managériale en ingénierie de formation y compris sa planification, sa gestion de mise en œuvre et son suivi-évaluation ;
- Organiser des missions de formation ou voyages d'échange d'expériences ;
- Mettre à disposition de la DFENP du matériel roulant pour suivi des actions de terrain.

- ii. **Les services de police ont les capacités opérationnelles nécessaires pour la conduite des sessions de formation continue ;**



Les enseignements tirés des programmes précédents, ainsi que des missions récentes de suivi de la formation continue dans les services déconcentrés de la police, montrent que le travail de démultiplication des enseignements est facilité lorsque les services de police disposent d'équipements minimums permettant de répondre à la nécessité de pouvoir conduire des séances de formation au niveau local.

L'objectif visé par la DGPN, et repris au travers du présent projet, est de couvrir toutes les préfectures et districts de police en espaces de formation continue.

Il s'agira de rendre disponible dans les espaces des préfectures et districts de police, des salles de cours de types « maisons modulaires préfabriquées » pouvant contenir 30 places et un espace pour formateurs et projections. Chaque salle sera aménagée et équipée de matériels et outils indispensables à la tenue des sessions de formation.

*Prévision des acquisitions de matériels et équipement pour la première année*

Dénomination	Nombre
salles préfabriquées (6x6)	18
Achat et transport de tables bancs (15 TB de 2 places pour 18 services)	270
kits bureaux formateurs pour 18	18
toiles de projection murale pour 18 services	18
vidéoprojecteurs pour 18 services	18
ordinateurs portables pour 18 services	18
copieurs multifonction pour 18 services	18
véhicules de type 4X4 pick up	3

L'équipe de projet procédera à l'établissement des spécifications techniques, en étroite collaboration avec la DGPN et UNPOL. Les services des achats du PNUD procéderont ensuite à l'acquisition et à la livraison de ce matériel selon les procédures du PNUD en vigueur. Les acquisitions que les structures bénéficiaires conserveront en fin de projet, seront rétrocédées au MEMIS au cours d'une cérémonie officielle de remise de matériels.

En outre, dans le souci de capitaliser les formations dispensées dans le cadre des initiatives précédentes, il est indispensable de renforcer le noyau de formateurs, aussi bien à l'ENP que dans les Directions centrales et les Préfectures de police, en vue d'appuyer efficacement la dynamique de formation engagée par la DGPN depuis peu. Ces formations devront s'inscrire dans le plan de formation initiale et continue prévu par la DGPN.

Le PARDS, financé par l'UE, a permis de former 180 formateurs de niveaux 1 et 2 sélectionnés parmi les 3 500 animateurs formés dans le cadre du PARCP (JICA). Toujours dans le cadre du PARDS, 28 des formateurs de niveau 2 ont été renforcés pour devenir des formateurs de niveau 3. Au cours du séminaire de planification de la formation continue, les réflexions ont laissé entendre que la population de formateurs de niveau 3 devrait être portée à 88 pour assurer un équilibre entre les différents niveaux d'encadreurs.

Suivant son niveau de responsabilité et le poste dans lequel il exerce ses fonctions, le formateur niveau 03 a pour attributions d'analyser et de concevoir les plans, programmes et projets de formation. Il a également pour tâche de piloter et de superviser des sessions de formation. En outre, il a pour rôle de suivre et d'évaluer les actions de formation des formateurs niveau 01 et 02, qui eux ont pour missions d'assister techniquement et opérationnellement les Institutions concernées dans l'exécution et la mise en œuvre des programmes de formation dans leur domaine de compétence.

Il s'agira donc dans le cadre de ce projet, de :

- Disposer d'expertises complémentaires pour appui à la formation continue en vue de palier le départ des formateurs de l'ONUCL (prévu pour janvier 2017) ;
- Former des formateurs supplémentaires (hommes et femmes) et recycler les ceux qui sont déjà formés ;
- Former 251 formateurs de niveaux 1 et 2 supplémentaires ;
- Former des animateurs relais supplémentaires ;
- Accompagner l'ensemble des formateurs dans les séances de démultiplication.

Les formateurs devront accompagner les objectifs de la DGPN qui sont d'installer dans chaque préfecture et district des bureaux de formation continue, et des cellules pédagogiques dans les commissariats. Les formateurs formés encadreront les animateurs relais formés dans le cadre du précédent projet, dans la préparation et la dispensation des modules dans les services de police. En effet, si les formateurs sont renforcés aux techniques approfondies de pédagogie et d'andragogie, les animateurs relais eux, sont plutôt formés sur des thématiques précises pour des missions de formations d'adaptation.

Les formations des formateurs seront dispensées notamment par des experts de la Police des Nations Unies (UNPOL). D'autres expertises pourront être mobilisées pour répondre aux besoins identifiés, et surtout pour palier le départ annoncé des formateurs de l'UNPOL qui ont jusque-là été la cheville ouvrière des séances de formation.

Une attention particulière sera accordée à la représentativité des femmes dans le pool de formateur qui sera formé.

Par ailleurs, il sera acquis à travers le projet les équipements et matériels nécessaires à la conduite des sessions de formation continue dans les services de police. En effet l'administration des cours relatifs à certaines thématiques nécessitent l'accompagnement par du matériel spécifique, sans lesquels aucune formation ne peut être envisagée. Il s'agit notamment des thématiques de gestion démocratique des foules (ou maintien de l'ordre), ainsi que celle relatives à la police technique et scientifique, et bien d'autres, dont les spécifications seront définies en temps opportun pas les expertises de l'ONUCL, la DGPN et le PNUD.

### **iii. Les connaissances des policiers sont améliorées sur les thématiques indispensables à l'exercice de la fonction policière.**

Tel que spécifié plus haut, l'initiative précédente a permis de former les animateurs relais sur les thématiques que sont : Management; Maintien de l'ordre; Officier Police Judiciaire ; Ethique et Déontologie ; Violences Basées sur le Genre ; Signalisation judiciaire ; Lutte contre les crimes organisés général ; Prévention et lutte contre le terrorisme ; Lutte contre les crimes organisés stupéfiants ; Gestion des scènes de crime.

Les évaluations récentes ont montré que la démultiplication de ces enseignements n'a pas connu de véritable démarrage en raison de ce que certaines conditionnalités restaient à réunir, et qui sont énumérées dans les chapitres précédents, notamment la disponibilité d'espaces de formation équipés.

Au terme donc de ces dotations matérielles, et en sus des actions de formation des formateurs, il pourra être possible de :

- Définir un calendrier global et un chronogramme de formations initiale et continue ;
- Dérouler les séances de démultiplication des formations et en faire le suivi et
- Evaluer les effets des formations sur les apprenants, en tirer les enseignements qui devront orienter la prise de décisions au niveau managérial

## **2.3 Zones d'intervention et durée**

L'initiative, de couverture nationale sera mise en œuvre de novembre 2016 à septembre 2019. Elle ciblera tous les services de police, notamment dans sa composante relative aux actions de formation de formateur(rice)s et animateur(rice)s relais. Les appuis matériels spécifiques viseront cependant les Préfectures de police de l'Intérieur du pays, ainsi que les Districts de police et les unités d'intervention à Abidjan.

#### **2.4 Cibles et bénéficiaires**

Le projet ciblera au niveau institutionnel la Direction Générale de la Police Nationale (DGPN), mais plus particulièrement la Direction de la Formation et de l'Ecole Nationale de Police (DFENP), à travers la Sous-Direction de la formation continue. Les bénéficiaires finaux sont l'ensemble de la population de Côte d'Ivoire.

#### **2.5 Stratégie**

Le projet sera mis en œuvre en étroite collaboration avec la DFENP, sous la supervision de la DGPN, qui est elle-même sous la tutelle du Ministère d'Etat, Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité (MEMIS). La composante « formation » de la Police des Nations Unies sera sollicitée en raison de son expertise notamment dans la conception des modules et la formation des formateurs (rice)s.

Les actions prévues renforceront les efforts déjà en cours d'exécution par l'ensemble des partenaires. Le projet est ainsi axé sur une approche de planification et de programmation conjointe des activités, avec comme objectif principal d'assurer une cohérence, une synergie et une complémentarité d'action entre les partenaires au projet, tout en tenant compte d'autres initiatives passées et celles en cours poursuivant des objectifs similaires.

#### **2.6 Durabilité**

En dépit des nombreux moyens que le Gouvernement et ses partenaires bilatéraux et multilatéraux pourront consentir au rétablissement de la sécurité, de l'autorité publique et de la réconciliation nationale, le succès ou l'échec du projet dépend en partie des bénéficiaires qui devront toujours collaborer étroitement avec les autorités et/ou les intervenants extérieurs pour en garantir l'efficacité. Il dépend également des dispositions que la hiérarchie policière devra prendre pour rendre soutenable le programme de travail des policiers auquel viendra se superposer celui de la formation continue. Le Gouvernement devra par ailleurs consentir à garantir la maintenance et la fonctionnalité des équipements et matériels acquis dans le cadre des différents projets et programmes, et qui sont une garantie de la pérennité du programme.

De plus, les équipements acquis dans le cadre du projet seront transférés aux structures bénéficiaires et aux parties prenantes de commun accord avec le donateur et conformément aux règles et procédures applicables en matière de transfert d'équipement.

La sous-direction de la formation continue de l'Ecole Nationale de Police désignera un point focal qui sera associé dans l'exécution et le suivi des programmes de formation des policiers, hommes et femmes, en vue de s'approprier les outils, mécanismes et instruments.

Par ailleurs, le projet entend engager et poursuivre le plaidoyer auprès du gouvernement afin que des ressources soient inscrites au budget annuel en vue d'entreprendre des investissements dans ces secteurs et permettre leur fonctionnement, gage de la paix et de la stabilité nationale.

## 2.7 Risques :

Les principaux risques qui peuvent entraver la réalisation du projet ou le ralentir ainsi que les actions de mitigation sont les suivants :

Réf	Description du risque	Catégorie	Impact et gestion du risque
1	Tensions sociales et/ou - contexte électoral	Externe; politique	Les populations et les forces de l'ordre pourraient être anxieuses d'une résurgence de la crise, et donc retomber dans la crise de confiance, d'autant que le projet sera mis en œuvre dans un contexte marqué par la tenue des élections législatives, et même locales. Le risque de survenance d'un tel événement reste relativement faible à moyen, dans la mesure où la paix tend à se consolider, et le dialogue est repris entre pouvoir et opposition même s'il subsiste parfois quelques poussées de tension. Cependant, en vue de mitiger ce risque, les différents acteurs impliqués ainsi que l'ONUCI poursuivront leur plaidoyer pour le dialogue politique inclusif. L'aspiration de la population à la paix est accrue et il y a une forte reprise économique.
2	Coordination inefficace des partenaires, et duplication ou chevauchement avec les initiatives d'autres partenaires ou donateurs	Externe ; institutionnel	Cela pourrait conduire à une utilisation non rationnelle des ressources, et complexifier les mécanismes de reporting. Ce risque est relativement faible, dans la mesure où la Direction de la formation de la Police Nationale est entièrement partie prenante du processus, et les mécanismes de coordination des actions au niveau de la police sont de plus en plus affichés et présents dans les de concertations des partenaires. Par ailleurs, la DGPN, le PNUD et la JICA veilleront à ce que les autres partenaires intervenant dans le secteur prennent activement part aux différents comités techniques et de pilotage.
3	Trop grande mobilité du personnel des structures policières	Externe; institutionnel	Trop d'affectations et/ou de changements de poste des agents de police ayant reçu des formations, peuvent inhiber les actions des formations reçues, car les bénéficiaires de renforcement de capacité n'auraient pas le temps nécessaire pour mettre en pratique les enseignements reçus. Ce risque reste faible car même si la pratique existe et est toujours courante, les autorités semblent en avoir pris la pleine mesure. Un logiciel est en expérimentation, à l'effet de suivre les mouvements des policiers formés. Le PNUD, l'ONUCI, ainsi que les autres partenaires techniques continueront le plaidoyer à cet effet.
4	L'insuffisance de ressources humaines qualifiées pour conduire les sessions de formation de formateur(rice)s ou	interne ; technique	La mise en œuvre du projet pourrait s'en trouver ralentie. Ce risque est faible car la police nationale dispose d'un pool de formateurs à même de poursuivre les réformes engagées en matière de formation. Toutefois, si ce risque survenait, le PNUD, de par son

5	La capacité de réaction des partenaires (notamment la disponibilité des apprenants et les mécanismes de leurs mobilisations) est considérablement faible	Externe; institutionnel	Ce qui conduirait à une réalisation du programme plus faible que prévue. Le risque est moyen car à l'expérience, chaque événement d'ampleur national prévisible ou non, compromet la disponibilité des fonctionnaires de police à prendre part à des séances de formation. Les parties prenantes procéderont à une planification réaliste et réelle du programme, y compris des cadres de travail axés sur la prévision des événements.
6	Les ressources financières non mises à disposition à temps	Interne, économique	Le non-respect des chronogrammes de décaissement pourrait bloquer la mise en œuvre des activités. Ce risque est faible, mais des mécanismes internes de gestion permettent, comme par le passé, de prendre des mesures d'anticipation en attendant les décaissements effectifs des autres donateurs, en accord avec ceux-ci.

### Partie 3 : RESULTATS ET PARTENARIATS

#### 3.1 Cadre des résultats

PRIORITÉ OU OBJECTIF DU PAYS : AXE 1 DU PLAN NATIONAL DE DEVELOPPEMENT (PND 2016-2020)- La qualité des institutions et de la bonne gouvernance sont renforcées										
EFFET (OUTCOME) No 1 DU CADRE PROGRAMMATIQUE UNIQUE AUQUEL PARTICIPE LE PNUD : Les institutions étatiques et non étatiques, mettent en œuvre des politiques publiques renforçant la gouvernance et la cohésion sociale pour réduire les inégalités										
Produit CPD : Produit 1.4 : Les populations vulnérables, notamment les femmes et les jeunes, ont un meilleur accès aux services de justice et ont une confiance accrue dans les services de sécurité au niveau communautaire										
Titre du projet: Projet d'appui au renforcement de la formation continue de la police nationale de Côte d'Ivoire										
Produits attendus	Indicateurs	Sources de vérification	Baseline		Cibles					Mét-colle don
			Valeur	Année	2017	2018	2019	Final		
1. Les capacités institutionnelles de la police nationale sont renforcées en matière de programmation, mise en œuvre, suivi et évaluation de programmes de formation continue	1 : nombre de thématiques dont les mallettes pédagogiques sont disponibles	Rapports d'activités	10	2 016	10	5			25	
	2 : nombre de missions de suivi et contrôle effectués par la DGPN/DFENP par trimestre	Rapports d'activités	-	2 016	1	1	1	1	1	
	1 : nombre de PP ; DP et UI ayant les capacités matérielles pour tenir des séances de formation	Rapports d'activités	-	2 016	21	4			25	
2. Les services de police ont les capacités opérationnelles nécessaires pour la conduite des sessions de formation continue	2 : nombre formateurs et animateurs relais formés	Rapports d'activités	3 908	2 016	760	255			4 923	
	1 : nombre moyen annuel de sessions de restitution effectué par unité de formation	Rapports d'activités	-	2 016	4	4	4	4	4	
3. Les connaissances des policiers sont améliorées sur les thématiques indispensables à l'exercice de la fonction policière.	2 : pourcentage de policier touché par les restitutions des formations	Rapports d'activités	-	2 016	25	25	25	25	75	

### **3.2 Expertises, expériences et rôles des structures de mise en œuvre**

#### **a. Le Gouvernement**

Le département ministériel chargé de la sécurité intérieure, de l'administration du territoire et des libertés publiques est le Ministère d'Etat, Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité (MEMIS). Son organisation, ses moyens humains et matériels constituent l'outil privilégié de l'Etat pour garantir aux citoyens l'exercice des droits, devoirs et libertés réaffirmés par la Constitution de la IIe République. Le MEMIS compte en son sein la Direction Générale de la Police Nationale (DGPN).

La Police Nationale de Côte d'Ivoire a été créée en septembre 1960, en vue d'accompagner le développement institutionnel de la République de Côte d'Ivoire qui venait d'accéder à la souveraineté internationale. A l'instar de toutes les polices du monde, elle a pour mission d'assurer la sécurité des personnes, des biens et des institutions, de lutter contre la criminalité organisée, la délinquance et le trafic de stupéfiants, de maintenir et de rétablir l'ordre public.

Elle compte en son sein une Direction de la formation et de l'Ecole Nationale de Police, qui est chargée de coordonner toutes les actions relatives aux formations initiales et continues des fonctionnaires de police.

#### **b. L'Agence Japonaise de Coopération Internationale (JICA)**

La JICA a pour mission de contribuer à renforcer la coopération internationale et le développement durable des économies japonaises et mondiales en soutenant la croissance socio-économique, la reprise ou la stabilité économiques des régions en développement. Dans ce cadre elle soutient l'Etat ivoirien dans le domaine de la sécurité intérieure et en particulier la police. Dans le cadre du présent projet, la JICA fournit l'appui financier nécessaire au projet et élabore le concept du projet avec les autres partenaires. Elle veille à la bonne mise en œuvre du projet. Elle animera pour ce faire le dispositif de suivi-évaluation en partenariat avec les autres parties prenantes.

#### **c. Le PNUD**

Le PNUD est le réseau mondial de développement dont dispose le système des Nations Unies. Il prône le changement et relie les pays aux connaissances, expériences et ressources dont leurs populations ont besoin pour améliorer leurs conditions de vie.

Le PNUD forge des partenariats à tous les niveaux de la société pour aider à construire des nations résilientes, afin de mener à bien une croissance équitable et inclusive qui améliore la qualité de vie de chacun.

Le Programme de coopération (CPD) du PNUD avec le Gouvernement de Côte d'Ivoire pour la période 2017-2020 traduit la contribution du PNUD au renforcement de la gouvernance, à la croissance inclusive et au développement durable du pays. Le CPD est articulé autour de deux piliers que sont :

1. la gouvernance, l'état de droit et la cohésion sociale qui vise le renforcement de la gouvernance démocratique et la consolidation de la paix ; et
2. le développement durable inclusif, avec un focus sur la promotion des modes de production et de consommation durables ainsi que la création d'opportunités d'emploi et de revenu pour les plus défavorisés, notamment les femmes, les jeunes et les groupes vulnérables.

En lien avec le pilier 1, le PNUD met en œuvre depuis 2009 plusieurs projets et programme d'appui à la gouvernance sécuritaire, financés par plusieurs partenaires (notamment UE, JICA, PBF, Japon, etc.), et comportant des axes relatifs à la formation des forces de défense et de sécurité, avec des résultats probants :

- La formation de 150 agents de la police et de la Gendarmerie pour une meilleure connaissance des Violences Basées sur le Genre (VBG), des Techniques d'enquêtes et de prise en charge des victimes afin d'animer les Gender Desk ;
- 5372 policiers et gendarmes de tous les commissariats, districts, préfectures et unités spécialisées de police ainsi que des légions de gendarmerie de Côte d'Ivoire, ont reçu les outils nécessaires à la sécurisation des processus électoraux ;
- La formation d'une équipe de 12 spécialistes des forces ivoiriennes en gestion et transport d'explosifs et de 45 agents issus de la Douane, la Police, des Eaux et Forêts, de la gendarmerie et de l'armée aux techniques d'entreposage, de transports et de stockage des ALPC;
- La Prise en compte du genre et à la compréhension des besoins de gendarmerie et de police avec la première promotion de femmes gendarmes admises à l'Ecole de Gendarmerie d'Abidjan ;
- Le Renforcement des capacités opérationnelles de 5 centres de secours d'urgence (CSU) mis en place par l'Office National de Protection Civile (ONPC) aux pompiers civils ex-combattants issus du processus de réintégration .

Fort de ces expériences, le PNUD est dans le cadre du projet, l'organe de mise en œuvre.

#### **d. L'ONU/UNPOL**

Créée par la Résolution 1528 du Conseil de Sécurité du 27 février 2004, la Police des Nations Unies en Côte d'Ivoire –UNPOL- est entrée en fonction le 4 avril de la même année.

Le mandat actuel de la Composante Police de l'ONU/UNPOL qui procède de la Résolution 2284 du 28 Avril 2016 s'articule sur quatre (04) axes qui s'inscrivent dans la logique des mandats précédents. Il s'agit de:

1. Protection des civils ;
2. Appui aux institutions de sécurité et problèmes frontaliers ;
3. Appui aux respects du droit international humanitaire et du droit international des droits de l'homme ;
4. Appui à l'aide humanitaire.

Par cette Résolution, le Conseil de Sécurité des Nations Unies a prorogé pour une dernière période prenant fin le 30 juin 2017, le mandat de l'ONU/UNPOL, avec recommandation au Secrétaire Général d'achever avant le 30 Avril 2017, le retrait de tout le personnel en tenue et de tout le personnel civil. Ce retrait devra être précédé du transfert au Gouvernement ivoirien, à l'équipe pays des nations unies ainsi qu'à différentes ONG des tâches dont s'acquitte encore la Mission, comme l'indique le paragraphe 20 de ladite résolution.

Bien avant cette résolution, la Section formation UNPOL dont la mission principale est le renforcement des capacités des institutions nationales de sécurité, de sorte à consolider la sécurité des personnes et des biens, a atteint les objectifs qui lui ont été assignés. Ainsi, au cours de ces quatre (04) dernières années (2013-2016), elle a obtenu les résultats suivants : 597 sessions de formation animées pour un effectif de 19785 stagiaires ; 63 séminaires organisés au bénéfice de 4914 participants et 161 sessions de mentorats réalisées pour l'encadrement de 3071 formateurs de la Police ivoirienne.

A la veille du départ définitif de l'ONU/UNPOL, priorité doit être faite à la consolidation des acquis à travers la pérennisation de la formation continue.



Les fonctionnaires de l'UNPOL constitueront les principaux formateurs dans le cadre du transfert des compétences, des activités et des responsabilités pour la mise en œuvre efficiente du présent projet.



**PARTIE IV : PLAN DE TRAVAIL PLURIANNUEL**

Produits attendus	Activités clés	Cadre temporel			Partenaires Responsables	Fonds	BUDGET PREVISIONNEL (USD)	
		2016-2017	2017-2018	2018-2019				
1. Les capacités institutionnelles de la police nationale sont renforcées en matière de programmation, mise en œuvre, suivi et évaluation de programmes de formation continue	Renforcement des capacités de l'équipe managériale en ingénierie de formation y compris sa planification, sa gestion de mise en œuvre et son suivi-évaluation	26 489	2 000	2 000	UNPOL/DGPN	JICA	30 489	
	Conception, actualisation de mallettes pédagogiques	12 593	3 000	3 000	UNPOL/DGPN	JICA	18 593	
	Renforcement des capacités matérielles de l'équipe managériale	47 091	6 000	6 000	PNUD/DGPN	JICA	59 091	
	Missions de formation, voyages d'échanges d'expérience		30 000	25 000	PNUD/DGPN	PNUD/GVT	55 000	
	<b>TOTAL PARTIEL 1</b>		<b>86 173</b>	<b>41 000</b>	<b>36 000</b>			<b>163 173</b>
	2. Les services de police ont les capacités opérationnelles nécessaires pour la conduite des sessions de formation continue	Équipement des services de police en espaces de formation aménagés	340 644	60 000		PNUD/DGPN	JICA	400 644
Acquisition de matériels et équipements spécifiques de formation			300 000	100 000	PNUD/DGPN	JICA	400 000	
Formation des formateurs et animateurs relais		69 745	800 000	400 000	PNUD/DGPN	JICA	1 269 745	
<b>TOTAL PARTIEL 2</b>		<b>410 389</b>	<b>1 160 000</b>	<b>500 000</b>			<b>2 070 389</b>	
3. Les connaissances des policiers sont améliorées sur les thématiques indispensables à l'exercice de la fonction policière.	Programmation et déroulement des séances de démultiplication		15 000	15 000	DGPN	JICA/GVT	30 000	
	Suivi et contrôle de la mise en œuvre		50 000	45 000	DGPN	JICA/GVT	95 000	
<b>TOTAL PARTIEL 3</b>		<b>-</b>	<b>65 000</b>	<b>60 000</b>			<b>125 000</b>	
4. Le projet est mis en œuvre efficacement et	Coordination, fonctionnement	27 750	120 000	120 000	PNUD/DGPN	PNUD/JICA/GVT	267 750	

Contribue aux résultats de développement	Suivi et évaluation	42 867	23 000	22 704	PNUD/DGPN	PNUD/JICA/GVT	88 571
	Evaluations (mi-parcours et finale), audit		10 000	40 000	PNUD/DGPN	JICA	50 000
<b>TOTAL PARTIEL 4</b>		<b>77 512</b>	<b>156 000</b>	<b>185 704</b>			<b>419 216</b>
MOYENS TOTAUX ELIGIBLES		574 074	1 422 000	781 704			2 777 778
ADMINISTRATION ET GESTION (%)		45 926	113 760	62 536			222 222
<b>TOTAL DU PROJET</b>		<b>620 000</b>	<b>1 535 760</b>	<b>844 240</b>			<b>3 000 000</b>

budget prévisionnel du projet sur les trois (3) années de mise en œuvre est estimé à 3.000.000 USD soit 1.853.685 F CFA, au taux de 1 USD = 617,895 F CFA (taux décembre 2017) ; réparties entre la JICA (2.520.930 USD), le PNUD (179.070 USD) et le Gouvernement (300.000 USD). Les allocations financières se feront sur la base de plans de travail annuels convenus entre les parties donatrices.

## **PARTIE V : MECANISMES DE GESTION**

### **5.1 Arrangements de gestion**

Le PNUD est responsable de l'achat des services, des matériels et des fournitures, et ce au travers de son service des approvisionnements ; du renforcement des capacités des personnels, du suivi et évaluation, de la justification des dépenses et des rapports de progrès adressés au donateur.

La maîtrise d'ouvrage générale du Projet sera assurée par le Ministère d'Etat, Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité. Le Ministère dispose à cet effet d'une Direction Générale de la Police Nationale (DGPN), chargée d'assurer la gestion administrative et matérielle ainsi que l'animation des actions de maintien de l'ordre.

L'exécution du Projet sera assurée directement par le PNUD qui de par son mandat en tant qu'Agence des Nations Unies sera en mesure d'obtenir tous les partenariats, autorisations et facilités nécessaires, assurera la coordination des différents partenaires et viendra appuyer la DGPN dans l'exécution de sa mission. A cet effet, des rapports trimestriels et annuels de mise en œuvre directe (DIM quarterly report) seront préparés par l'équipe de projet et transmis à la JICA et au siège du PNUD.

Un plan de travail clair sera établi par chaque entité responsable d'une activité dans la mise en œuvre du projet pour l'année et décliné en plans trimestriels. Le PNUD sera responsable d'assurer une bonne coordination avec les projets similaires en cours, au travers des différents mécanismes que sont le Comité de Pilotage (CP), le comité technique (CT) et l'équipe de gestion.

### **5.2 Le Comité de pilotage**

Le Comité de Pilotage (CP) est chargé de définir les orientations stratégiques du projet et de contrôler sa mise en œuvre. Ses missions spécifiques sont d'examiner et proposer des recommandations sur les rapports techniques et financiers, prendre des décisions sur les principaux problèmes liés au projet et valider le rapport final.

Le CP est constitué d'un représentant du MEMIS, d'un représentant du PNUD et d'un représentant de la JICA, ainsi que des représentants des autres partenaires et bénéficiaires (DGPN, ONUCI/UNPOL notamment). Il pourra être élargi également à d'autres partenaires intervenant sur les thématiques abordées par le projet, et dont les actions peuvent être complémentaires de celles du présent projet France, Ambassade des USA, Union européenne, GIZ, ONUFEMMES pour la question des VBG etc., ainsi que la société civile.

Présidé par le MEMIS, il se réunira avant le début du projet pour la validation des documents de gestion du projet ; à mi-parcours pour passer en revue les acquis intermédiaires et procéder à des ajustements en cas de besoin ; et à la fin du projet pour la validation du rapport d'évaluation finale et du rapport final de mise en œuvre.

### **5.3 Le Comité technique**

Le rôle du comité technique est de s'assurer que le projet reste conforme à ses objectifs tout le long de son exécution. Il veillera aux partenariats inter-organisationnels, et contribuera à lever les blocages qui pourraient entraver la mise en œuvre du projet, en vue de le conduire à de bonnes fins. Il est composé d'experts des organisations partenaires (DGPN, PNUD, JICA, ONUCI notamment). Il travaillera en étroite coopération avec l'Équipe de Projet du PNUD pour assurer la préparation et la mise en œuvre des activités. La fréquence des réunions est d'une fois tous les trois mois, avec le PNUD ou la JICA assurant le secrétariat. La participation aux réunions du comité technique sera étendue chaque fois que de besoin à d'autres projets, programmes ou organisations dont les actions comportent des liens avec le projet (projet d'appui de la GIZ à la Police technique et scientifique notamment).

#### 5.4 L'équipe de projet:

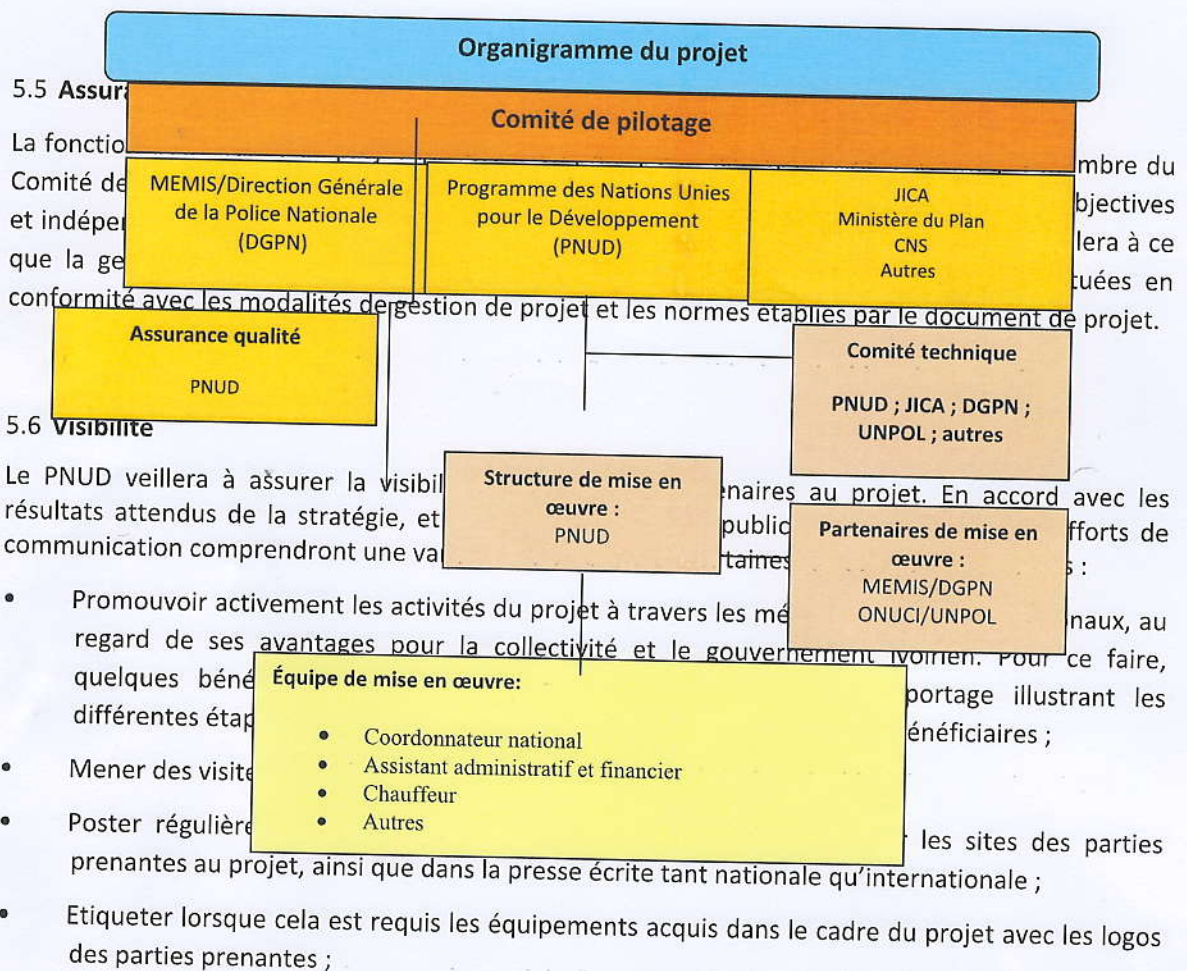
L'équipe de projet est placée sous la supervision du Directeur Pays du PNUD. Elle est composée d'un Coordonnateur national qui, compte tenu des exigences du projet sera appuyé par un assistant administratif et financier, et un chauffeur. La rationalisation des ressources et la recherche de l'efficacité seront privilégiées en favorisant les synergies et complémentarité avec d'autres initiatives en portefeuille, tel que le Projet d'appui au renforcement du dialogue socio sécuritaire financé par l'Union européenne, et l'initiative sous régionale de renforcement de la surveillance médicale aux frontières, financé par le Gouvernement Japonais à travers le bureau régional du PNUD à Dakar. Ainsi, la même équipe de projet est dédiée à la mise en œuvre des projets relatifs à l'appui au secteur de la sécurité exécutés directement par le PNUD, avec comme principe de base le partage des dépenses de fonctionnement entre différentes initiatives. L'équipe comprend également un Ingénieur en BTP, un assistant en communication et un second chauffeur. Ces ressources humaines appuieront le personnel du PNUD mobilisé pour l'exécution du projet (Conseiller au Programme, Analyste au programme, Assistantes au programme, qui eux ne sont pas rémunérés directement dans le cadre du projet et font partie des coûts indirects) ; ainsi que ceux de l'ONUCI (fonctionnaires de UNPOL) et les points focaux du MEMIS/DGPN, qui eux non plus ne sont pas rémunérés directement dans le cadre du projet pour leurs prestations. Ils recevront toutefois des allocations journalières de subsistance en cas de missions hors d'Abidjan effectuées dans le cadre de la mise en œuvre du projet. Ces différents apports de la part du Gouvernement, du PNUD et de l'ONUCI sont à considérer comme des contributions en nature non valorisées à la mise en œuvre de l'action.

L'équipe a pour mandat de conduire la gestion quotidienne du projet pour le compte du Comité de Pilotage dans les limites prévues par celui-ci. Sa principale responsabilité est d'assurer que le projet produise les résultats prévus dans le document de projet avec le niveau de qualité requis et en tenant compte des contraintes de temps et de coût. Ses tâches spécifiques sont notamment de :

- Administrer la réalisation des produits attendus du projet à travers la mise en œuvre des activités ;
- Planifier les activités du projet et suivre les progrès vers la réalisation des résultats conformément aux critères de qualité initialement prévus ;
- Préparer les outils et les moyens nécessaires à la conduite des activités notamment la préparation des TDR et les spécifications des acquisitions et travaux ;
- Gérer les requêtes relatives à la mise à disposition de fonds par le PNUD en l'occurrence par le biais des avances de fonds, les demandes de paiement direct ou les remboursements de reliquat d'avance en utilisant les outils standards élaborés à cette fin ;
- Suivre les ressources financières et la comptabilité du projet pour s'assurer de la réalité des rapports financiers ;
- Suivre les réalisations du projet dans le respect des normes et du chronogramme établi ;
- Préparer les rapports d'avancement du projet à soumettre au Comité de pilotage ;
- Préparer le rapport de la revue finale du projet en vue de son examen par le Comité de Pilotage ;
- Faire des propositions en vue d'assurer un suivi des acquis du projet ;
- Contribuer aux actions conjointes des partenaires techniques et financiers, ainsi qu'aux

L'équipe disposera à cet effet de deux véhicules : un mis à disposition par le PNUD, et l'autre acquis sur fonds du projet. Les coûts afférents à leur fonctionnement (assurance, carburant, frais de communication, etc.) seront pris en charge par le projet, sur la base de partage entre les projets en portefeuille, à l'instar des couts de prise en charge de l'équipe de projet. Elle disposera en outre de deux (2) kits informatiques qui seront acquis dans le cadre du projet. Tous ces équipements seront rétrocédés à la DGPN en fin d'exécution.

En outre, l'équipe sera installée dans des bureaux mis à disposition par le MEMIS, dont les coûts de fonctionnement seront pris en charge par les projets mis en œuvre par l'équipe.



## **PARTIE VI : CADRE DE SUIVI ET EVALUATION**

### **6.1 Mécanismes de suivi et évaluation**

Le suivi et évaluation du projet se fera conformément aux règles et procédures du PNUD en matière de programmation définies dans le manuel du PNUD, ainsi qu'aux prescriptions de la JICA et aux attentes du bénéficiaire (MEMIS). Ainsi, tous les trois mois une fiche projet mise à jour sera fournie à la JICA et aux autres partenaires de mise en œuvre, en prélude à la réunion du comité technique.

A la fin de chaque année fiscale japonaise (fin mars), un rapport sera...

A mi-parcours, une mission conjointe des membres du comité technique aura lieu en vue de constater ensemble les avancées du projet, et apporter des mesures correctrices le cas échéant. Un rapport de mission en sera produit, annexé à un rapport intermédiaire technique et financier du projet qui fera un bilan de la mise en œuvre du projet depuis le début, et soumis à l'examen du comité de pilotage.

A la fin du projet, un rapport de fin de projet sera produit qui en évaluera les performances, relèvera les leçons apprises et fera des recommandations pour la suite. Il sera soumis à la validation du comité de pilotage.

En outre, le PNUD fournira à la demande des membres du comité de pilotage, des éléments d'information sur l'avancée de la mise en œuvre du projet.

Outre la mission de suivi à mi-parcours, d'autres missions seront effectuées par l'équipe de projet ainsi que les partenaires impliqués directement dans la mise en œuvre des actions.

## **6.2 Gestion de la qualité des résultats d'activité du projet**

### **PARTIE VII : CADRE JURIDIQUE**

Le présent document de projet constitue l'instrument visé à l'article premier de l'Accord de Base conclu entre le Gouvernement de Côte d'Ivoire et le Programme des Nations Unies pour le Développement, signé le 3 décembre 1993 par les parties en cause.

Le projet sera mis en œuvre en conformité avec les règles et procédures du PNUD. Il pourra faire l'objet d'amendement. Les révisions ci-dessous pourraient être apportées au présent descriptif de projet, même si celles-ci ne sont revêtues que de la signature du Directeur Pays, à condition que ce dernier ait l'assurance que le Gouvernement Ivoirien (Ministère de Tutelle) n'a pas d'objection à formuler à l'égard des changements envisagés :

- les révisions ou compléments apportés aux annexes du descriptif de projet ;
- les révisions n'ayant pas pour effet d'apporter des modifications majeures aux objectifs immédiats, aux produits ou aux activités, mais qui sont dues à un réaménagement des apports déjà ou à une augmentation des coûts due à l'inflation ;
- les révisions annuelles obligatoires ayant pour objet de réaménager la fourniture des apports déjà prévus, de refléter une hausse des coûts par suite d'inflation ou d'autres frais en fonction de la souplesse financière de l'organisme en cause.

### **PARTIE VIII : ANNEXES**

- I. Note interne de la DGPN définissant les modalités de mise en œuvre de la formation continue**
- II. Fiches de poste des différents niveaux de formateurs**
- III. Fiches de poste des différentes structures du Service de la planification de la formation**