



Empowered lives.
Resilient nations.

DOCUMENT DE PROJET

Côte d'Ivoire

Titre du Projet : Programme National d'Appui aux Réformes Institutionnelles et à la Modernisation de l'Etat (PRIME)

Numéro de Projet :

Date de début : Août 2017

Date de fin : déc. 2020

Date du CLEP : 28 juin 2017

Brève Description

La Côte d'Ivoire est en reconstruction depuis 2011 grâce aux efforts entrepris par le Gouvernement. Le pays a connu un redressement remarquable avec un taux de croissance de plus de 8,5% enregistré au cours de la période 2012-2015. Si la situation macro-économique est satisfaisante comme le montrent les résultats de l'évaluation du PND 2012-2015 et les rapports des partenaires internationaux, beaucoup de défis restent encore à relever sur le plan social et en matière de promotion de la gouvernance. Malgré les progrès enregistrés, l'amélioration de la qualité des institutions et de la gouvernance continue de demeurer un défi important.

En réponse à cette problématique, la Côte d'Ivoire s'est dotée d'un nouveau PND pour la période 2016-2020 avec comme premier objectif stratégique, d'adresser les préoccupations en matière de bonne gouvernance. Le présent programme s'inscrit sous cet objectif stratégique et est développé par le Gouvernement avec l'appui du PNUD. En lien avec le Cadre de coopération 2017-2020 Gouvernement de Côte d'Ivoire-Système des Nations Unies, il vise à contribuer à la modernisation de l'administration publique et au renforcement des mécanismes redditionnels transparents et des espaces de dialogue inclusifs dans le respect de l'équité et de l'égalité de genre, et cible les deux (2) résultats opérationnels suivants :

- produit 1 : Les Institutions démocratiques sont renforcées pour le plein exercice de leurs fonctions et favorisent la participation et le contrôle citoyens.
- produit 2. L'administration publique dispose de capacités et compétences accrues pour une conduite plus efficace des politiques de développement, prenant en compte l'approche sensible au genre et aux droits humains.

Effet escompté (CPU/CPD) : Les institutions étatiques et non étatiques, mettent en œuvre des politiques publiques qui renforcent la gouvernance et la cohésion sociale pour réduire les inégalités Produits escomptés : Les institutions républicaines notamment le Parlement, la Haute Autorité pour la Bonne Gouvernance assurent le contrôle démocratique de l'action publique et la participation citoyenne. Gender Marker : 2	Total ressources requises (USD) :	5 000 000	
	Total ressources allouées (USD)	PNUD	1 000 000
		Gouvernement Côte d'Ivoire	2 000 000
		Autres	2 000 000
		In-Kind:	

Approuvé par:

Gouvernement

PNUD


K. ABINAN
 Fonction : Ministre de la Modernisation de l'Administration et de l'Innovation du Service Public

Signature


Nom: Babacar CISSE
Fonction : Représentant Résident

Date:

04 AOÛT 2017

Date:

04 Août 2017

I. DEFIS EN MATIERE DE DEVELOPPEMENT

La Côte d'Ivoire se relève progressivement de la décennie de conflit militaro-politique qui a ébranlé le tissu social et entamé les gains du pays en matière de développement. A la suite de la crise post-électorale (fin 2010 – début 2011), le gouvernement a mis en œuvre le Plan National de Développement (PND 2012-2015) axé sur la restauration de l'Etat de droit, la promotion de la bonne gouvernance et la réhabilitation des infrastructures sociales et économiques.

Depuis 2012, le pays a connu un redressement remarquable. Les faits les plus marquants de ce redressement sont : (i) une croissance de plus de 8,5% enregistrée au cours de la période 2012-2015 ; (ii) une reprise des investissements publics et privés dont le taux en pourcentage du PIB est passé de 9% en 2011 à 19,1% en 2015 faisant de la Côte d'Ivoire l'un des pays ayant enregistré la meilleure performance économique au cours des cinq dernières années ; (iii) une amélioration des exportations des matières premières ; (iv) une relance du secteur des services. Tous ces faits attestent de l'amélioration du climat des affaires.

Par ailleurs, l'assainissement des finances publiques a été entamé avec un solde primaire passant de -2,9% du PIB en 2011 à -0,5% en 2015. Avec l'atteinte du point d'achèvement de l'initiative pour les pays pauvres très endettés (PPTe), la part de la dette publique dans le PIB est passée de 72,6% en 2011 à 35% en 2015. Il en est de même des comptes extérieurs qui bénéficient de la bonne tenue des cours du cacao et d'importantes entrées de capitaux publics et privés.

En dépit de ces avancées appréciables, la situation économique reste encore marquée par la faible productivité des facteurs, le manque de diversification des activités économiques et le niveau encore insuffisant de la transformation des produits de base. En outre, le retard pris durant la décennie de crise en matière d'investissement dans le domaine des infrastructures (transport, énergie, NTIC...) et dans la formation du capital humain est un facteur limitatif de la compétitivité, de la productivité et de la capacité d'innovation des entreprises du secteur productif.

Si la situation macro-économique est satisfaisante, beaucoup de défis restent encore à relever sur le plan social comme le montrent les résultats de l'évaluation du PND 2012-2015. En effet, malgré les progrès enregistrés au cours des dernières années, certains droits primaires (droits à la santé, à l'éducation, à l'alimentation, à l'emploi décent...) restent à satisfaire, principalement dans les régions du Nord et de l'Ouest de la Côte d'Ivoire où l'on enregistre les niveaux de pauvreté les plus élevés et les privations les plus fortes en termes d'accès à l'éducation, à la santé et à la nutrition.

De manière générale, la demande sociale reste énorme et pressante compte tenu du niveau élevé de pauvreté, du chômage des jeunes et de l'accès encore insuffisant à certains services sociaux de base. En effet, si la pauvreté a enregistré un recul en 2015 (46,3%) comparativement à 2008 (48,9%), notamment dans le milieu rural (56,8% en 2015 contre 62,5% en 2008), on note qu'elle augmente significativement en milieu urbain (35,9% en 2015 contre 29,5% en 2008) du fait, entre autres, de la situation du marché du travail, du nombre important de déplacés internes découlant de la crise militaro-politique et de l'exode rural.

La pauvreté touche plus les femmes (47,4% contre 45,4% pour les hommes) et les jeunes de moins de 25 ans (51,4%). Sur un autre plan, le niveau des inégalités demeure préoccupant avec un indice de Gini qui est passé de 0,42 en 2008 à 0,405 en 2015 sur le plan national. La distribution des inégalités par région montre qu'une dizaine de régions situées au Nord et à l'Ouest du pays ont un indice de Gini plus élevé que la moyenne nationale.

Le taux de chômage a certes baissé passant de 9,8% en 2012 à 5,6% en 2014 mais reste élevé surtout pour les jeunes de 14 à 35 ans (8,6% en 2014 dont 12% pour les femmes et 5,6% pour les hommes). Ce chômage, plus important pour les jeunes et les femmes s'explique, entre autres, par les insuffisances relevées dans le domaine de la formation technique et par les conditions d'accès difficile au financement des micro entreprises pour les personnes parmi ces deux groupes intéressées par l'auto emploi. L'ampleur du chômage est cependant masquée en partie par le taux élevé de sous-emploi (20,9% en 2014) et par la qualité des emplois offerts principalement dans le secteur informel _93,4% des employés y travaillent _ qui reste caractérisé par la faible rémunération, la faible productivité et la faible protection sociale.

Dans le domaine de la gouvernance, en dépit des progrès importants accomplis au cours de la période 2012-2015, les défis à relever restent également nombreux notamment dans le contexte de réalisation de l'ambition d'une Côte d'Ivoire émergente à l'horizon 2020.

Ainsi, sur le **plan démocratique**, une évolution positive a été enregistrée en matière de consolidation de l'Etat de droit avec la mise en place des principales institutions gouvernantes au lendemain de la crise postélectorale. Toutefois, l'activité politique proprement dite reste fragilisée par les lenteurs du dialogue politique entre le pouvoir et l'opposition et par une sous-représentation de celle-ci dans la sphère institutionnelle du Parlement.

La forte abstention des électeurs enregistrée lors des élections législatives de novembre 2016 est le symptôme d'une crise de la représentation que la mise en place prochaine d'une deuxième Chambre du Parlement (Sénat) risque d'amplifier en raison du mode de désignation retenue des sénateurs (scrutin indirect, nomination du tiers des sénateurs par l'Exécutif). Au-delà de l'institution d'une seconde Chambre du Parlement, les enjeux nouveaux en matière de rénovation institutionnelle restent centrés autour des questions de la mise en place d'une nouvelle procédure d'élaboration de la loi et de la disponibilité de ressources suffisantes pour améliorer le fonctionnement de l'institution parlementaire. En outre, avec 11,42% de femmes élues lors de ces élections législatives, la Côte d'Ivoire demeure en dessous de la moyenne régionale en Afrique subsaharienne et en-dessous de la cible minimale de 30%.

Sur le plan économique, l'amélioration de la gouvernance dans la plupart de ses composantes a été facilitée par la mise en place de réformes majeures : (i) la réforme des finances publiques conduite en cohérence avec les directives de l'UEMOA ; (ii) les 58 réformes mises en œuvre entre 2013 et 2016 pour notamment réduire significativement les complexités administratives, simplifier et faciliter la réalisation des formalités administratives pour les opérateurs économiques (création des guichets uniques de création d'entreprise, du permis de construire et du commerce extérieur, du Bureau d'information sur le crédit), réduire les coûts de réalisation de ces formalités et renforcer la solidité du cadre juridique des affaires (mise en place du Tribunal du Commerce d'Abidjan).

Lesdites réformes ont permis à la Côte d'Ivoire de passer de la 177^{ème} place sur 187 en 2013 à la 142^{ème} en 2016 dans le classement « Doing Business » et de figurer en 2014 et 2015 parmi les 10 meilleurs pays réformateurs au monde. Dans le prolongement de cette première vague de réformes, le CEPICI a validé un agenda de 62 nouveaux projets de réformes au titre du cycle 2017 comptant pour le rapport Doing Business 2018 avec pour ambition de permettre au pays de figurer dès 2019 parmi les 50 meilleures Nations en matière de climat des affaires.

De façon générale, les capacités des institutions de promotion de la bonne gouvernance ainsi que celles des organisations de la société civile demeurent insuffisantes pour leur permettre d'exercer pleinement leur fonction de contrôle de l'action publique en complément de l'action du Parlement. La transparence et la redevabilité dans la gestion des affaires publiques, ainsi que la participation citoyenne, y compris les femmes, sont ainsi insuffisamment promues

S'agissant tout particulièrement de la société civile, , notamment les organisations féminines, son implication comme acteur de développement dans les processus de prise de décision, d'élaboration et de suivi des politiques nationales reste marginale. Si les Organisations de la Société Civile (OSC) ont été consultées lors de l'élaboration des deux Plans Nationaux de Développement (PND), leur implication dans l'élaboration des politiques publiques n'est souvent requise qu'en phase de validation et non en phase de conception et peu de plateformes de dialogue existent. La faiblesse de leur gouvernance interne, leur faible professionnalisme et leur relative politisation sont bien souvent cités comme les principaux freins pour en faire des partenaires du dialogue politique national et des acteurs majeurs en matière de contrôle citoyen de l'action publique.

En matière de **lutte contre la corruption**, la Côte d'Ivoire a procédé à une internalisation dans son dispositif juridique des principes internationaux en matière de lutte contre la corruption, l'enrichissement illicite et le blanchiment des capitaux. Une loi portant prévention et lutte contre la corruption a été adoptée en septembre 2014 et une Haute Autorité pour la Bonne Gouvernance (HABG) chargée d'opérationnaliser cette loi a été installée au cours de la même année. Malgré les progrès dans l'indice de Perception de la Corruption de Transparency International, (130^{ème} rang

sur 176 pays en 2012 avec une note de 2,9 et 108^{ème} position sur 176 pays en 2016 pour une note de 3,4), le pays doit encore relever le défi de la lutte contre la corruption.

L'**administration** se réorganise et des réformes en vue de sa modernisation sont en cours. Au nombre de ces réformes figurent l'institution d'une politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), la réforme de l'Ecole Nationale d'Administration (ENA) afin de la rendre plus compétitive et conforme aux normes et exigences internationales, la mise en place du Système Intégré de Gestion des Fonctionnaires et Agents de l'Etat (SIGFAE) ainsi que la création de la Commission Nationale de la Modernisation de l'Administration (CNMA) et d'un Observatoire du Service Public (OSEP).

Placée sous l'autorité du Premier Ministre, la CNMA est chargée de coordonner toutes les actions engagées dans le cadre de la modernisation de l'administration. Quant à l'OSEP, il s'agit d'un organe de veille permanent qui vise à contribuer à l'amélioration de la qualité du service public, d'apprécier son efficacité et sa transparence par l'écoute, le recueil des plaintes des usagers et le suivi du traitement de celles-ci.

En dépit de ces initiatives, l'administration ivoirienne reste caractérisée par l'absence d'un cadre normatif approprié de création et de d'organisation des structures ainsi que d'outils de suivi-évaluation des activités et de prise en compte des besoins différenciés entre hommes et femmes. Cette situation est source de conflits d'attributions et de chevauchements et explique l'instabilité des structures avec pour conséquences la précarité des actions et une faible capitalisation des expériences.

L'absence d'une politique de développement des TIC dans la délivrance des services publics et les recrutements et affectations inadaptés de personnels constituent également des freins importants à l'efficacité et à la qualité des services publics. Au niveau de la gestion de la fonction publique, les dysfonctionnements se caractérisent par l'accroissement des statuts particuliers et des statuts spéciaux en dérogation du statut général de la fonction publique ainsi que par l'existence d'une dualité de traitement, de cadre de travail et de protection sociale entre les agents exerçant des fonctions financières et ceux assumant des fonctions administratives, techniques ou de recherche.

Le dispositif national de planification stratégique a été redynamisé, toutefois la coordination interministérielle reste à consolider. La plupart des administrations publiques sont confrontées à des problèmes de capacité qui rendent difficile l'exécution systématique et rigoureuse des politiques publiques ainsi que leur suivi-évaluation, conduisant à un mécanisme redditionnel pas encore suffisamment transparent.

Sur le plan de la gouvernance locale, le **processus de décentralisation** est inachevé. Sa mise en œuvre doit être relancée pour permettre, entre autres, la réduction des disparités régionales. Les problématiques récurrentes portent sur le renforcement et l'adaptation du dispositif institutionnel de la décentralisation, le transfert effectif des compétences et des ressources de l'Etat aux collectivités décentralisées, le renforcement des capacités des acteurs de la décentralisation et l'amélioration de la qualité de l'appui technique et de l'assistance conseil aux collectivités territoriales par les services centraux et administrations déconcentrées.

Des avancées sont à signaler dans le **secteur de la justice** avec l'adoption par le Gouvernement, d'un document de politique sur la réforme et la modernisation du système judiciaire et pénitentiaire. Selon l'enquête du Forum économique mondial, la note de la Côte d'Ivoire est passée de 1,92 en 2010/11 (où 1 indique un système judiciaire sous influence et 7 un système indépendant) à 3,2 en 2014/15 et le pays a enregistré un gain de 42 places sur 144 pays enquêtés. Cependant, des faiblesses demeurent et ont trait au coût de la justice, à l'éloignement des services, à l'insuffisance du personnel, à la faible protection des groupes vulnérables et la persistance des lois encore discriminatoires du point de vue de l'égalité des droits entre les femmes et les hommes.

S'agissant des **droits humains**, la situation s'est améliorée de manière significative depuis la crise avec un nombre de violations des droits humains en constante diminution. Conformément à la loi n°2012-1132 du 13 décembre 2012 portant création de la Commission Nationale des Droits de l'Homme en Côte d'Ivoire (CNDHCI), la Commission a notamment pour mandat de conduire des investigations sur les violations des droits humains, de conseiller le gouvernement, d'éduquer

et de sensibiliser le public, de veiller à l'harmonisation de la législation nationale avec les normes internationales et de produire des rapports sur la situation des droits humains.

Avec le niveau des progrès réalisés dans le domaine des droits humains, la Côte d'Ivoire mérite une Commission Nationale des Droits de l'Homme qui soit pleinement conforme aux Principes de Paris. Le renforcement institutionnel des bureaux régionaux de la CNDHCI est aussi une priorité car ils ne disposent ni d'équipements, ni d'infrastructures ou de ressources suffisantes pour les rendre opérationnels.

Outre le niveau institutionnel, le renforcement des capacités des commissaires et du personnel de la Commission requiert également une attention toute particulière. Le renforcement des capacités des organisations de la société civile active dans le domaine des droits humains doit être poursuivi en prenant notamment en compte la dimension genre. L'objectif est de renforcer l'espace démocratique pour le travail des droits humains. Dans le contexte de la fin de la mission des Nations Unies, des dispositions devraient être prises en vue de poursuivre le travail mené par la Division des Droits de l'Homme de l'ONUCI.

Concernant **la problématique du genre**, la constitution ivoirienne du 30 octobre 2016 consacre trois articles majeurs à la promotion des droits des femmes : (i) l'article 35 relatif à l'élimination de toutes les formes de violence faite à la femme et à la jeune fille ; (ii) l'article 36 relatif à la promotion des droits politiques de la femme ; (iii) l'article 37 en lien avec la promotion de la parité entre les hommes et les femmes sur le marché de l'emploi. De plus, la Côte d'Ivoire a ratifié la plupart des conventions internationales et régionales proclamant l'égalité en dignité et en droits de tous les êtres humains.

En dépit de ces efforts, la question du genre et de l'autonomisation des femmes reste encore insuffisamment adressée. En effet, les femmes sont encore minoritaires et sous-représentées dans les instances de décision telles que l'assemblée nationale (11,42% de femmes députés), les conseils municipaux (5,1% de femmes maires) et les conseils régionaux (3,2% de femme présidente de conseil régional).

Concernant **l'emploi**, les données de l'enquête-emploi 2012 indiquent que le taux de chômage est plus élevé chez les femmes (11,9%) que chez les hommes (7,4%) et la part des emplois salariés est beaucoup plus faible chez les femmes (8,6%).

En définitive, le pays reste confronté à la traduction de la volonté politique en faveur du genre, exprimée par divers instruments et dispositifs, en initiatives porteuses de transformations plus significatives en faveur de l'égalité des sexes.

En réponse à toutes ces insuffisances relevées ci-dessus, le Gouvernement, avec l'appui de la communauté des partenaires au développement, a adopté en décembre 2015, un deuxième Plan National de Développement couvrant la période 2016-2020.

Bâti autour de cinq (5) axes stratégiques, le PND 2016-2020 ambitionne en son axe 1, de renforcer la qualité des institutions et de la gouvernance dans une optique d'efficacité, de respect de règles et procédures établies. Dans cette perspective, les cibles retenues portent sur (i) la consolidation de la paix, de la sécurité et de la démocratie, (ii) la modernisation de l'Etat en cohérence avec ses missions et principes de transparence, d'efficacité et de responsabilité, et (iii) l'organisation d'une participation solide de la société civile et du secteur privé dans le processus de développement.

Dans la continuité de l'appui apporté au Gouvernement dans la mise en œuvre du PND 2012-2015 et dans le cadre de la coopération passée, en lien avec les autres agences du Système des Nations Unies et l'ensemble des partenaires au développement, le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) apportera son accompagnement pour l'atteinte des résultats visés en matière d'amélioration de la qualité des institutions et de la gouvernance.

C'est dans ce cadre qu'est formulé le présent programme qui s'appuiera sur les acquis des interventions précédentes du PNUD en matière de gouvernance.



II. STRATEGIE DE MISE EN ŒUVRE

La stratégie d'intervention est l'approche-programme à travers le regroupement de l'essentiel des projets contribuant au même effet du Document de Programme Pays (CPD 2017-2020) dans un programme unique rendant ainsi plus cohérente l'assistance du PNUD dans ce domaine tout en réalisant des économies d'échelle.

Cette stratégie repose en outre sur le renforcement des capacités nationales avec un accent particulier sur les organisations de la société civile en particulier celles relatives aux jeunes et aux femmes.

Le programme sera mis en œuvre en synergie avec les interventions sectorielles des agences du SNU déclinées dans le CPU 2017-2020 ainsi qu'avec celles des autres partenaires au développement afin d'éviter les duplications dans les actions et d'optimiser l'utilisation des ressources.

Une emphase particulière sera mise à cet effet sur le développement et le renforcement des partenariats stratégiques ainsi que sur la mobilisation des ressources avec les institutions gouvernementales, les agences du SNU, les partenaires bilatéraux et multilatéraux, le secteur privé et la société civile.

Le renforcement des capacités des structures nationales aux niveaux central et local sera réalisé en vue d'assurer une mise en œuvre efficace et une appropriation réelle au niveau des structures et institutions concernées.

Enfin, le programme permettra au PNUD de mettre l'accent sur les questions transversales telles que les droits de l'homme, la promotion de l'égalité des sexes, le renforcement des capacités comme moyens d'accélérer le développement humain et de faciliter la réalisation des ODD.

Le programme mettra l'accent sur la recherche de complémentarité et de synergie d'actions avec les autres initiatives en cours. En capitalisant sur l'existant, il s'agit à travers le programme de faciliter la cohérence des interventions en cours dans le pays soutenues par l'Équipe pays des Nations Unies (UNCT) et de développer des synergies d'action avec les programmes de gouvernance démocratique et institutionnelle.

Le programme va œuvrer au renforcement des capacités des partenaires de mise en œuvre, notamment les ministères techniques, les collectivités territoriales et prendra en compte l'assistance technique à fournir à ces organisations afin de leur permettre de disposer de moyens pour réaliser les activités.

Enfin, une stratégie de sortie sera définie dès le démarrage du programme. Ainsi, le programme facilitera l'établissement avec le concours des partenaires de mise en œuvre d'un dispositif de gestion, de coordination et de suivi dans un souci de pérennisation des interventions et d'appropriation, avec une participation active des partenaires de mise en œuvre et bénéficiaires ainsi que leur implication aux étapes du cycle du projet. Cette approche participative offre l'opportunité aux structures bénéficiaires de participer effectivement à l'analyse de leurs problèmes, à l'identification des solutions appropriées, à leur priorisation et mise en œuvre.

III. RESULTATS ET PARTENARIATS

Les objectifs visés par le programme s'inscrivent dans la dynamique de contribuer à la réduction de la pauvreté et des inégalités, en œuvrant pour une gouvernance inclusive promouvant la participation citoyenne, hommes et femmes, et une gestion efficace des politiques publiques et de l'aide au développement.

Aligné sur les priorités déclinées par le gouvernement dans son PND 2016-2020 et participant à la mise en œuvre du Cadre de Programmation Unique 2017-2020 des Nations Unies en Côte d'Ivoire, le programme vise de façon spécifique à contribuer à la modernisation de l'administration et au renforcement des mécanismes redditionnels transparents et des espaces de dialogue inclusifs dans le respect de l'équité et de l'égalité de genre.

Comme résultat stratégique, il est attendu au terme du programme que les institutions étatiques et non étatiques mettent en œuvre des politiques publiques et des stratégies inclusives et durables

qui renforcent la gouvernance et réduisent les inégalités. Ce résultat est décliné en deux (2) résultats opérationnels :

- Les Institutions démocratiques sont renforcées pour le plein exercice de leurs fonctions et favorisent la participation et le contrôle citoyens.
- L'administration publique dispose de capacités et compétences accrues pour une conduite plus efficace des politiques de développement, prenant en compte l'approche sensible au genre et aux droits humains.

III.1- COMPOSANTES DU PROGRAMME

Le programme est structuré autour des deux (2) axes d'intervention suivants :

- 1) Renforcement des institutions démocratiques, de la participation citoyenne et du contrôle de l'action gouvernementale
- 2) Renforcement des capacités de l'administration publique

COMPOSANTE 1 : RENFORCEMENT DES INSTITUTIONS DÉMOCRATIQUES, DE LA PARTICIPATION CITOYENNE ET DU CONTRÔLE DE L'ACTION GOUVERNEMENTALE

A travers cette composante, le programme contribuera au renforcement des mécanismes redditionnels transparents de contrôle de l'action publique.

L'accent sera mis sur le renforcement des capacités techniques des institutions et structures nationales comme le Parlement avec ses deux composantes (Assemblée Nationale, Sénat), dont le Caucus des femmes parlementaires, la Haute Autorité pour la Bonne Gouvernance (HABG), la Commission Nationale pour le Mécanisme Africain d'Evaluation par les Pairs (MAEP) et la Commission d'Accès à l'Information d'Utilité Public et aux Documents Publics (CAIDP) en vue de leur permettre d'exercer pleinement leurs fonctions. Les initiatives de la société civile, y compris les organisations féminines, en matière de contrôle citoyen de l'action publique seront également promues et soutenues.

Le programme soutiendra par ailleurs, le développement de statistiques de gouvernance et les actions d'amélioration de la position de la Côte d'Ivoire dans les classements internationaux en matière de gouvernance (Mo Ibrahim, Transparency International, etc).

Plus spécifiquement, le programme sera bâti autour de quatre produits.

Produit 1.1 : Les capacités du pouvoir législatif sont améliorées

La nouvelle constitution ivoirienne (Constitution de la Troisième République) prévoit en son article 85 que le pouvoir législatif est exercé par un Parlement composé de deux Chambres : l'Assemblée Nationale et le Sénat. Cette nouvelle configuration de l'instance parlementaire repose sur une nouvelle vision de la représentation. Ainsi, l'Assemblée nationale garde sa fonction traditionnelle de représentation du peuple tandis que celle de la représentation des territoires et des Ivoiriens établis hors de Côte d'Ivoire est confiée au Sénat.

Sous la Deuxième Législature de la Deuxième République (2010-2015), l'Assemblée nationale a bénéficié de l'appui du PNUD pour notamment se doter d'un plan stratégique de développement et renforcer les capacités de l'administration parlementaire et des députés.

En dépit des progrès accomplis, la représentation nationale reste confrontée à de nombreuses difficultés : insuffisante contribution des Députés à l'élaboration des lois liée à une insuffisante maîtrise des outils de la légistique et à un accès limité à des informations spécialisées nécessaires à la qualité du travail parlementaire ; faiblesse de l'appui des services administratifs de l'Assemblée nationale aux Députés dans l'exercice de leurs fonctions ; insuffisance de la communication entre les Députés et leurs mandants et entre les Députés et les Organisations de la Société civile ; participation limitée du Parlement à des fora internationaux dans le cadre de la promotion de la diplomatie parlementaire.

Sur cette base, dans la continuité des actions engagées sous la coopération passée, le programme aidera à la mise en œuvre des mesures et actions suivantes :

- Faciliter l'accès des Députés et des fonctionnaires parlementaires à l'information spécialisée par la signature et la mise en œuvre de conventions de partenariats avec des universités et centres de recherche ;
- Renforcer les capacités des membres des groupes et réseaux parlementaires des commissions permanentes, et du Caucus des femmes parlementaires ;
- Renforcer les capacités des Députés et des fonctionnaires parlementaires sur des thématiques en lien avec leurs missions et les grands enjeux de développement (*diplomatie parlementaire, intelligence stratégique, géostratégie, développement durable, évaluation des politiques publiques, gouvernance, etc*)
- Mettre en place et soutenir des cellules focales genre dans chaque commission et groupe parlementaire afin de renforcer l'intégration de la dimension genre dans les initiatives et actions de l'Institution ;
- Soutenir les activités du Caucus des femmes parlementaires ;
- Assurer le plaidoyer pour l'augmentation du nombre et la formation permanente des Assistants parlementaires ;
- Poursuivre le soutien à l'administration parlementaire par le développement de manuels et guides techniques ;
- Améliorer le fonctionnement de l'Assemblée Nationale à travers la mise à disposition de progiciels de télé transcription des débats parlementaires et l'appui à la mise en place d'outils de gestion des ressources et de numérisation des archives ;
- Appuyer l'instauration de plateformes d'échanges entre les Députés et les citoyens.

Produit 1. 2 : La gouvernance est améliorée et la lutte contre la corruption renforcée.

En dépit des progrès notables réalisés en matière de gouvernance, la corruption demeure une forte préoccupation en Côte d'Ivoire. Malgré l'adoption en 2013 d'une loi sur la corruption et la mise en place d'un organe anti-corruption, la Haute Autorité pour la Bonne Gouvernance (HABG), le chemin à parcourir reste encore long pour permettre au pays d'améliorer ses scores dans les classements internationaux en matière de lutte contre la corruption.

En effet, malgré les avancées notées par la HABG dans son rapport annuel 2015 notamment en matière de déclaration de patrimoine (plus de 50% de taux de déclaration), l'institution peine à inscrire la lutte contre la corruption dans le débat public et à faire changer les perceptions réservées de la population sur l'effectivité de la volonté politique à lutter efficacement contre cette gangrène.

Par ailleurs, en dépit de l'installation depuis le mois de septembre 2015 de 4 magistrats du Parquet chargés de connaître des affaires de corruption et d'infractions assimilées conformément à l'article 27 de l'ordonnance N°2013-660 du 20 septembre 2013, les premiers "procès de la corruption" tardent.

En réponse à ces constats, l'appui du Programme en matière de renforcement de la lutte contre la corruption se situera à deux niveaux : d'une part, soutenir les actions de renforcement des capacités de la HABG et des membres du parquet de répression de la corruption et d'autre part, soutenir les initiatives des parlementaires et des organisations de la société civile, dont les organisations féminines, en matière de lutte contre la corruption et de promotion de l'intégrité. Le résultat escompté est de renforcer la coordination entre les différents intervenants dans la chaîne de la lutte contre la corruption et de renforcer la confiance des citoyens dans l'action des dirigeants.

Les mesures et actions proposées en lien avec cet objectif sont les suivantes :

□ En direction de la HABG

- Aider à l'évaluation du cadre juridique et institutionnel de lutte contre la corruption avec un focus sur les secteurs dans lesquels la corruption affecte le plus les femmes : santé, éducation, justice...
- Soutenir les initiatives de la HABG en matière de renforcement des capacités de ses membres et des autres acteurs de la lutte contre la corruption
- Accompagner les initiatives de promotion de l'intégrité (organisation de camps d'intégrité, ateliers de formation/sensibilisation, etc)

□ En direction du parquet

- Appuyer la formation et l'équipement des magistrats du Parquet désignés auprès de la HABG
- Aider à la mise à disposition de collaborateurs auprès des magistrats pour accélérer les processus d'enquêtes et de traitement des dossiers

□ En direction de la société civile

- Renforcer les capacités des Organisations de la Société Civile (OSC)), dont les organisations féminines, en matière de lutte contre la corruption
- Soutenir l'élaboration de rapports de la société civile sur la situation du pays en matière de bonne gouvernance et de lutte contre la corruption

Sur un autre plan, plus largement en matière de gouvernance, depuis le 29 janvier 2009, la Côte d'Ivoire a adhéré au Mécanisme Africain d'Evaluation par les Pairs (MAEP) comme 35^{ème} Etat-partie. Cette adhésion a été confirmée au plan interne avec la création par le décret n° 2015-426 du 20 juin 2015 d'une Commission Nationale du MAEP (CN-MAEP).

La CN-MAEP qui a, au cours de la coopération passée, bénéficié du soutien du PNUD pour l'élaboration de son plan d'actions et pour la sensibilisation des parties prenantes a lancé le processus d'élaboration du rapport d'auto-évaluation de la Côte d'Ivoire dans les quatre (4) domaines suivants de la gouvernance : (i) la démocratie et la gouvernance politique ; (ii) la gestion et la gouvernance économique ; (iii) la gouvernance d'entreprise ; et (iv) le développement socio-économique.

Ce rapport attendu au cours du 2^{ème} semestre de l'année 2017 sera accompagné d'un plan d'actions pour la correction des dysfonctionnements et points de faiblesses qui limitent la qualité de la gouvernance dans le pays.

Pour la suite du processus MAEP, le programme s'emploiera à la mise en œuvre des mesures suivantes :

- aider à la dissémination du rapport d'auto-évaluation du MAEP sur la Côte d'Ivoire ;
- aider à l'opérationnalisation du plan d'actions issu de ce rapport par l'appui à la mobilisation de ressources et à la traduction des actions en projets opérationnels.

Enfin, en soutien aux initiatives décrites plus haut, le programme accompagnera l'Institut National de la statistique (INS) dans la collecte, la production et la dissémination d'indicateurs sur la gouvernance. Dans le même temps, des réflexions et des analyses seront conduites afin d'identifier les mesures d'amélioration de la position de la Côte d'Ivoire au niveau des classements internationaux basés sur les indicateurs de gouvernance.

Produit 1.3 : La participation citoyenne est renforcée.

Une participation significative de la population à la prise de décisions, qui s'accompagne implicitement de fortes capacités civiques et d'une vie associative solide, constitue la pierre angulaire de la stabilité, de la paix et du développement économique et social.

En Côte d'Ivoire, les actions des organisations de la société civile restent encore timides et limitées pour diverses raisons dont les plus récurrentes portent sur (i) l'inadaptation du cadre juridique des associations, (ii) leur faible capacité organisationnelle, technique et financière, (iii) l'insuffisance d'espaces de dialogue avec les autorités administratives et politiques, et (iv) les difficultés d'accès à l'information d'intérêt public et aux documents publics.

Le programme s'emploiera à contribuer à lever ces contraintes et à booster la participation de la société civile, notamment les organisations de jeunesse et de femmes, dans le dialogue public en Côte d'Ivoire.

Le programme contribuera ainsi, aux côtés des autres partenaires, au processus de plaidoyer en cours pour aboutir à la révision de la loi relative aux associations (loi n°60-315 du 21 septembre 1960). Par ailleurs, sur la base des acquis des précédents programmes du PNUD de soutien à la

société civile notamment le Programme d'Appui à la Gouvernance et le Projet d'Appui aux Organisations de Jeunesse (PAAOJ), le programme engagera des actions en vue de l'amélioration de la gouvernance interne des OSCs. Les actions de renforcement des capacités qui viseront à accroître le professionnalisme et la visibilité de ces associations porteront entre autres sur :

- la gouvernance associative
- la gestion de projet
- le développement de partenariat
- la mobilisation de ressources
- l'élaboration de stratégies de plaidoyer et de relations publiques

En amont de ces actions, le programme conduira la réalisation d'une étude portant cartographie des organisations de la société civile afin d'affiner et de mieux appréhender leurs besoins en renforcement des capacités.

Des sessions de sensibilisation et de formation des acteurs et actrices de la société civile sur des thématiques de développement seront également soutenues de même que l'organisation d'espaces de dialogue entre les OSCs et les acteurs et actrices politiques (députés, maires, présidents de conseils régionaux, membres du Gouvernement, responsables d'institutions et de structures gouvernementales, etc). L'objectif sera d'offrir des espaces de dialogue entre citoyen(ne)s et gouvernant(e)s aux fins de renforcer la dynamique de responsabilisation et de réédition des comptes pour le renforcement de la gouvernance et de la démocratie.

Enfin, tenant compte du fait que la mise en œuvre des droits à la liberté d'expression et à l'accès à l'information est un prérequis dont dépendent la voix et la participation effectives de la population, hommes et femmes, à la vie publique, le programme soutiendra les initiatives en faveur de l'opérationnalisation de la loi n°2013-867 du 23 décembre 2013 relative à l'accès à l'information d'intérêt public.

Dans cette perspective, en liaison avec la Commission d'Accès à l'Information d'Intérêt Public et aux Documents Publics (CAIDP), les organisations de la société civile et les organisations professionnelles de la presse et des médias, le programme soutiendra les actions de renforcement des capacités et des mécanismes de fourniture et d'accès à l'information.

Produit 1.4. : La prise en compte du genre dans la gestion des affaires publiques est améliorée.

La Côte d'Ivoire reste confrontée à la faible traduction de la volonté politique en faveur du genre, exprimée par divers instruments et dispositifs, en initiatives porteuses de transformations plus significatives en faveur de l'égalité des sexes.

En effet, bien qu'ayant ratifié la plupart des dispositions internationales relatives au genre et inscrit dans sa constitution des engagements forts pour une participation plus forte des femmes à la vie publique, le nombre de femmes présentes dans les hautes sphères de décision reste marginal.

En liaison avec les autres partenaires des Nations Unies et de la communauté internationale, le programme soutiendra les initiatives de plaidoyer et autres actions en vue du relèvement de la présence des femmes aux postes électifs et de nomination. Le programme accompagnera également le développement d'un dispositif de suivi de la présence des femmes dans la vie publique.

Le programme accompagnera également les actions du gouvernement pour la prise en compte systématique du genre dans le processus de budgétisation de l'Etat.

COMPOSANTE 2 : RENFORCEMENT DES CAPACITES DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

Le Programme, à travers cette composante, apportera un appui technique à la consolidation du processus en cours de modernisation de l'administration publique y compris la décentralisation. Les appuis porteront de façon spécifique sur :

- la consolidation du processus de modernisation de l'administration publique
- le renforcement de l'efficacité de l'action gouvernementale
- le renforcement des capacités des acteurs de la décentralisation
- le développement et l'opérationnalisation d'une stratégie nationale d'intelligence stratégique pour soutenir les efforts de réforme.

Produit 2.1 : Le pilotage du processus de modernisation de l'administration publique est consolidé.

En 2012, le Gouvernement avec l'appui du PNUD a élaboré un document portant Cadre Stratégique de Réforme Administrative (CSRA). Arrimé au Plan National de Développement 2012-2015, le CSRA était conçu pour être le cadre de coordination, de pilotage et de suivi de l'action publique en matière de réforme administrative.

Bien que validé au plan technique, l'adoption formelle du CSRA par le Gouvernement n'a pu se faire en raison des évolutions intervenues dans l'architecture gouvernementale entravant ainsi la mise en œuvre effective des actions ciblées par le document.

La formulation du PND 2016-2020 ainsi que les nouvelles orientations du Gouvernement en matière de modernisation de l'administration commandent une actualisation du cadre de réforme de l'administration publique.

Le programme contribuera à l'atteinte de cet objectif à travers (i) la mobilisation d'une assistance technique (ii) l'organisation d'un séminaire de validation et (iii) la conduite d'actions de plaidoyer en vue de l'adoption du document révisé par le Gouvernement.

Par ailleurs, en vue de renforcer la synergie entre les actions de modernisation de l'administration conduites au sein des différents départements ministériels et proposer au Gouvernement les grandes orientations en matière de modernisation, le Gouvernement vient de mettre en place une Commission Nationale de Modernisation de l'Administration (CNMA). Placée sous l'autorité du Premier Ministre, la CNMA dispose d'un Secrétariat composé des ministères clés et des principales structures techniques qui portent les grandes réformes de l'Etat. Appelée à jouer un rôle clé dans le pilotage du processus de modernisation de l'administration, la Commission sera appuyée par le Programme à travers le soutien à la réalisation d'études ou la mise à disposition de facilités logistiques.

Dans la même dynamique, le Programme soutiendra les activités de l'Observatoire du Service Public (OSEP), organe tripartite composé de représentants de l'Administration Publique, des Organisations Professionnelles du secteur privé et de la Société Civile, et chargé notamment de recueillir les critiques et suggestions des usagers de l'administration publique et de les analyser afin d'aider à l'amélioration de la qualité des services publics.

Produit 2.2 : L'efficacité de l'action gouvernementale est renforcée.

- **Appui à la réorganisation et la rationalisation des structures administratives**

L'organisation administrative est caractérisée par l'absence d'un cadre normatif approprié de création et de d'organisation des structures, ainsi que d'outils appropriés de suivi-évaluation des activités. Cette situation est source de conflits d'attributions et de chevauchements et explique l'instabilité des structures avec pour conséquences la précarité des actions et une faible capitalisation des expériences dans l'administration.

Le Programme contribuera à lever ces contraintes en soutenant la réalisation d'actions visant la consolidation du cadre juridique, organisationnel et institutionnel des départements ministériels. Dans cette perspective, des audits organisationnels de certains départements ministériels seront réalisés pour aboutir à la proposition de règles et d'une architecture optimale d'organisation.

▪ **Appui à la révision du cadre juridique de la fonction publique**

Du fait des modifications substantielles de l'architecture statutaire initiale et de l'introduction progressive dans la fonction publique de différents statuts, une révision du cadre juridique de la fonction publique s'avère nécessaire à travers notamment :

- la normalisation du cadre juridique global (statut général et autres statuts);
- la revue et la mise à jour du statut général des fonctionnaires ;
- l'élaboration du code de déontologie des agents publics.

▪ **Appui au renforcement des capacités des agents publics et de l'efficacité du travail gouvernemental**

Le processus de modernisation de l'administration publique engagé par le gouvernement préconise des changements aussi bien dans l'offre des services publics que dans les compétences des agents publics.

S'agissant des compétences, la formation continue et le perfectionnement des fonctionnaires et agents de l'Etat sont des impératifs qu'il convient de situer dans des perspectives à moyen et long termes dans le cadre d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

La plupart des ministères sont confrontés à des problèmes organisationnels, fonctionnels et budgétaires en matière de formation continue. Ces difficultés se traduisent par (i) une absence de vision et de politique clairement établies et formalisées en matière de formation continue et de renforcement des capacités, (ii) l'absence de coordination des actions de formation (formations organisées par Ministère, parfois par Direction et de façon cloisonnée sans lien souvent avec les objectifs du ministère), (iii) l'absence d'évaluation de l'impact des formations réalisées, (iv) la faible capacité pour identifier et analyser les besoins en formation et (v) la faiblesse des dotations budgétaires consacrée à la formation.

Ces difficultés affectent non seulement les capacités techniques des fonctionnaires et agents de l'Etat mais limitent leur performance dans la conduite de leurs missions. Ainsi se trouve entravée, l'amélioration des connaissances liées à des thématiques nouvelles nécessaires pour porter les ambitions d'émergence du pays (éthique, leadership, développement durable, intelligence économique, éco diplomatie, gestion de projets, Gestion Axée sur les Résultats, etc).

En vue de combler les déficits de capacités, le Programme financera des activités de renforcement des capacités des fonctionnaires et agents de l'Etat, hommes et femmes. Dans cette perspective, le programme accompagnera l'Ecole Nationale d'Administration dans le cadre de la mise en œuvre de son plan de réforme qui prévoit notamment la révision de son offre de formation pour l'adapter aux exigences induites par le projet d'émergence du pays. Le programme soutiendra également l'élaboration et à la mise en œuvre d'une politique nationale inclusive de formation continue des fonctionnaires et agents de l'Etat.

Par ailleurs, pour soutenir l'ambition de repositionnement diplomatique de la Côte d'Ivoire dans le concert des nations, le programme mettra l'accent sur le renforcement des capacités du pays à participer aux négociations multilatérales. Dans cette perspective, le programme développera un partenariat avec l'Institut des Nations Unies pour la Formation et la Recherche (UNITAR) et avec d'autres organisations internationales en vue d'aider les responsables gouvernementaux à améliorer leurs compétences en matière de négociations.

Le but est de développer les aptitudes des délégués ivoiriens en matière de réflexion stratégique et à les former aux différents processus de négociation pour permettre que les intérêts et les positions de la Côte d'Ivoire soient mis au premier plan lors des discussions dans les instances internationales.

Sur le plan de la coordination de l'action gouvernementale, en dépit de la régularité des séances de travail des membres du gouvernement (conseils des ministres, conseils de gouvernement, concertations interministérielles) et de la publicité (point de presse, site web) dont bénéficient ces activités, l'efficacité de l'action gouvernementale est souvent freinée par l'instabilité de la structure du gouvernement (redécoupage fréquent des sphères de compétences des Ministres), les difficultés d'application d'une partie importante des mesures adoptées en Conseil des Ministres, des faiblesses de la structure chargée de la coordination de l'action gouvernementale, le Secrétariat Général du Gouvernement (SGG), et d'une absence de relai d'un organe similaire dans les départements ministériels (les Secrétariats Généraux des Ministères).

Le Programme conduira donc des activités de renforcement des capacités opérationnelles du SGG visant à améliorer les dispositifs de la coordination interministérielle. Les activités identifiées portent sur l'élaboration de manuels de procédures pour le renforcement de l'inter ministérialité, l'appui à l'organisation de réunions périodiques (mensuelle ou bimensuelle) de coordination des Directeurs de Cabinets, et le renforcement des capacités des cadres du SGG et des Conseillers de la Primature et de la Présidence.

▪ **Produit 2.3 : Les capacités des acteurs de la décentralisation sont renforcées.**

Le processus de décentralisation reste confronté à des faiblesses récurrentes relatives aux problèmes de coordination et de pilotage pourtant cruciaux au regard de la transversalité de la problématique. A cela s'ajoutent la récurrente question du transfert effectif des compétences de l'Etat aux collectivités locales, de management des collectivités et les défis liés au renforcement des capacités des acteurs et actrices de la décentralisation notamment les animateurs et les gestionnaires des collectivités.

Le Programme contribuera à lever les contraintes ci-dessus évoquées à travers l'évaluation, l'appui à la révision et à l'opérationnalisation du cadre juridique, réglementaire et institutionnel de la décentralisation, l'évaluation du cadre organisationnel des faitières, le développement de systèmes d'informations sur les collectivités territoriales (au niveau central et local) et l'appui au renforcement des capacités des acteurs locaux.

Plus spécifiquement en matière de développement des capacités, le programme soutiendra non seulement ceux des faitières des collectivités mais aussi l'élaboration et la vulgarisation de manuels de procédures (guide de l'élú, administratives, financières, techniques, police administrative, Etat civil, budget participatif) à l'attention des collectivités territoriales ainsi que la création d'une plateforme de formation en ligne des agents des collectivités territoriales. Le programme promouvra également le partage d'expériences entre agents des collectivités aussi bien au niveau national qu'international dans le cadre de la coopération sud-sud et soutiendra le plaidoyer pour la mobilisation des ressources en faveur des collectivités territoriales.

▪ **Produit 2.4 : Une entité nationale d'intelligence stratégique est installée.**

La Côte d'Ivoire est en reconstruction depuis 2011 grâce aux efforts entrepris par le gouvernement avec l'appui de la communauté internationale, en misant sur la réconciliation nationale pour restaurer la cohésion sociale et la paix durable, le raffermissement tous azimuts de liens diplomatiques avec les autres pays et les organisations régionales et internationales à travers le monde et la réalisation d'investissements massifs avec la double ambition de redevenir un pays phare dans l'économie de l'Afrique et un pays émergent à l'horizon 2020.

Dans un tel contexte de priorités multiples devant davantage prendre en compte les questions de sécurité, les nombreux enjeux et défis multidimensionnels de compétitivité, d'amélioration du bien-être de la population et de développement économique et social durable du pays, requièrent du gouvernement qu'il redouble d'efforts pour mieux anticiper *en affinant ses analyses* afin que son action soit suffisamment porteuse de développement durable.

La réflexion sur les questions de fond devrait se faire en appréhendant les aspects culturels, de formation et de société, tirant les leçons apprises de l'histoire du développement du pays, adaptées à un monde en mutation constante. Cette réflexion est le vecteur des réformes structurelles de grande envergure, notamment les réformes institutionnelles et la modernisation de l'État, la transformation structurelle de l'économie par l'industrialisation, la valorisation endogène des connaissances, savoirs et technologies, l'accélération du développement maîtrisé des TIC et l'amélioration du développement humain. Une telle démarche ne peut se faire que dans le cadre d'une stratégie bien maîtrisée d'intelligence stratégique.

L'intelligence stratégique a pris récemment la dimension d'une véritable politique publique. Définie comme la maîtrise et la protection de l'information stratégique utile pour tous les acteurs politiques et économiques, l'intelligence stratégique est indispensable dans un environnement globalisé et de plus en plus compétitif. Elle suppose et exige la capacité d'anticipation et de disposer des outils technologiques les plus performants pour acquérir un avantage concurrentiel.

Afin d'aider à la prise en compte de cette dimension dans la politique de l'Etat, le programme soutiendra des activités de réflexion et de plaidoyer en vue de l'adoption et de l'opérationnalisation par la Côte d'Ivoire, d'une stratégie d'intelligence stratégique qui prendra en compte la problématique du genre.

III.2 - FINANCEMENT DU PROGRAMME

Pour le financement des activités de ces deux (2) composantes, le coût global du programme est évalué à 5 millions de dollars US financé conjointement par le Gouvernement de Côte d'Ivoire, le PNUD et les partenaires au développement.

L'appui financier du PNUD et des autres partenaires est de 3 millions de dollars. Le Gouvernement allouera 2 millions de dollars dans le cadre du Programme d'Investissement Public (PIP). La contrepartie du Gouvernement servira au financement des activités opérationnelles du programme mais aussi aux charges de fonctionnement de la cellule d'exécution (loyer, charges locatives, autres charges de fonctionnement). Le personnel d'appui sera également pris en charge sur les ressources de la contrepartie Etat.

III.3 - RISQUES

La mise en œuvre du programme pourrait être confrontée à des risques dont (i) la détérioration de la situation sociopolitique et sécuritaire du pays; (ii) l'insuffisante adhésion des bénéficiaires au projet; (iii) l'insuffisante mobilisation des ressources nécessaires au financement des activités; (iv) la trop grande mobilité des ressources humaines; (v) les difficultés d'appropriation effective des procédures d'exécution nationale.

Pour faire face à ces risques, le PNUD procédera à l'élaboration d'une stratégie et d'un plan d'actions de gestion des risques, basés sur les principes directeurs en vigueur en la matière.

IV. GESTION DU PROGRAMME

Afin de favoriser l'appropriation nationale et la pérennité des résultats du programme, celui-ci sera mis en œuvre selon la procédure d'exécution nationale (NIM). Le Secrétariat National au Renforcement des Capacités (SNRC) assurera la fonction de direction nationale. La supervision générale du programme, qui sera logé dans les locaux précédemment mis à disposition du Programme d'Appui à la Gouvernance (PAG) par l'Etat, sera assurée par un comité de pilotage présidé par le Représentant du Cabinet du Premier Ministre.

Le SNRC, en tant que partenaire d'exécution, travaillera en étroite collaboration avec l'ensemble des administrations et structures bénéficiaires. En fonction de leurs avantages comparatifs, les agences du SNU et/ou le Bureau du PNUD pourront également se voir confier, en cas de besoin, la mise en œuvre de certaines activités.

La coordination générale de la mise en œuvre du programme sera assurée par une équipe technique, dirigée par un(e) Chef(fe) de projet qui sera aidé par un personnel d'appui pour assurer la gestion quotidienne du projet, sous la supervision directe du/de la Directeur(trice) National(e) et en étroite collaboration avec les spécialistes de Programme du PNUD.

La fonction d'assurance et de contrôle qualité comprend le suivi des actions de gestion et le suivi des étapes clés. Les visites de terrain, les rencontres avec les bénéficiaires et les contractants, la gestion des processus d'évaluation et d'audit font partie intégrante de cette action d'assurance qualité qui sera dévolue au PNUD.

V. CADRE DE RESULTATS

Effet escompté du Cadre Programmatique Unique et du CPD : Les institutions étatiques et non étatiques, mettent en œuvre des politiques publiques qui renforcent la gouvernance et la cohésion sociale pour réduire les inégalités										
Produits escomptés du Plan Stratégique du PNUD : Produit 1.2. Les institutions républicaines notamment le Parlement, la Haute Autorité pour la Bonne Gouvernance et la Commission Electorale Indépendante assurent le contrôle démocratique de l'action publique et la participation citoyenne										
Titre et Numéro Atlas du projet : Appui à la gouvernance démocratiques et à la modernisation de l'Etat										
RESULTATS ATTENDUS	INDICATEURS DE RESULTATS	SOURCES DE DONNES	BASE DE REFERENCES		CIBLES					METHODES DE COLLECTE DES DONNES & RISQUES
			Valeur	An	(fréquence de collecte des données)					
					2017	2018	2019	2020	FINAL	
Effet 1 : LES INSTITUTIONS DEMOCRATIQUES SONT RENFORCEES POUR LE PLEIN EXERCICE DE LEURS FONCTIONS ET FAVORISENT LA PARTICIPATION ET LE CONTROLE CITOYENS.										
COMPOSANTE 1 : RENFORCEMENT DES INSTITUTIONS DÉMOCRATIQUES, DE LA PARTICIPATION CITOYENNE ET DU CONTRÔLE DE L'ACTION GOUVERNEMENTALE										
Produit 1.1 : Les capacités du pouvoir législatif sont renforcées.	1.1.1 Nombre de manuels et guides techniques élaborés à l'attention de l'Assemblée Nationale	Rapport d'activités Assemblée Nationale		2016		2	2	2	6	
	1.1.2 Nombre de commissions parlementaires ayant conduit des missions d'évaluation de programme	Rapport d'activités Assemblée Nationale		2016		2	2	2	6	
Produit 1.2 : La gouvernance est améliorée et la lutte contre la corruption est renforcée.	1.2.1 Nombre de rapports produits sur la situation de la CIV en matière de gouvernance et de lutte contre la corruption	Rapport d'activités structures publiques et OSCs		2016		1	1	1	3	
	1.3.1 Nombre de réseaux de la société civile disposant de mécanismes qui veillent à la transparence, la représentation et la redevabilité pour un meilleur contrôle citoyen	Rapport d'activités OSCs		2016		2	4	6	6	
Produit 1.3 : La participation citoyenne est renforcée.	1.3.2 Nombre de cadres de dialogue mis en place au niveau national et local pour une mobilisation de la société civile, des femmes et des jeunes dans le processus de mise en œuvre des politiques publiques	Rapport d'activités OSCs		2016		2	5	5	3	15
	1.4.1 Loi de finances est réformée et intégrant la budgétisation sensible au genre	Loi de finances		2016		Oui				
Produit 1.4 : La prise en				2016						

compte du genre dans la gestion des affaires publiques est améliorée.	1.4.2 Nombre de dispositifs législatifs et réglementaires reformés et favorables à une plus grande présence des femmes aux postes électifs et de nomination	Communiqué des Conseils de Ministres Journal officiel de la République de Côte d'Ivoire	2016	1				
Effet 2 : L'ADMINISTRATION PUBLIQUE DISPOSE DE CAPACITES ET COMPETENCES ACCRUES POUR UNE CONDUITE PLUS EFFICACE DES POLITIQUES DE DEVELOPPEMENT, PRENANT EN COMPTE L'APPROCHE SENSIBLE AU GENRE ET AUX DROITS HUMAINS.								
COMPOSANTE 2 : RENFORCEMENT DES CAPACITES DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE								
Produit 2.1 : Le pilotage de processus de modernisation de l'administration publique est consolidé.	2.1.1 Existence d'un cadre de référence pour la conduite des réformes en matière de modernisation de l'administration publique	Rapport d'activités CNMA	2016	1				1
	2.1.2 Nombre de mécanismes en charge des réformes administratives opérationnalisés	Rapport d'activités Administrations Publiques	2016	1				2
Produit 2.2 : L'efficacité de l'action gouvernementale est renforcée.	2.2.1 Nombre de dispositifs mis en place pour le suivi et évaluation de l'application des engagements pris par le gouvernement	Rapport d'activités SGG/Cabinet PM	2016	1				1
	2.2.2 Nombre de mécanismes de collaboration interministériels mis en place/opérationnalisés	Rapports d'activités Ministères	2016	1	1			2
Produit 2.3 : Les capacités des acteurs de la décentralisation sont renforcées.	2.3.1 Existence d'un rapport d'évaluation du cadre institutionnel, juridique et réglementaire de la décentralisation	Rapport de la DGDDL / UVICOCI / ARDCI	2016	1				1
	2.3.2 Nombre de guides élaborés à l'attention des élus et agents des collectivités territoriales	Rapport de la DGDDL / UVICOCI / ARDCI	2016	2	2	1		5
Produit 2.4 : Une entité nationale d'intelligence stratégique est installée.	2.4.1 Nombre d'études en matière d'intelligence stratégique	Rapport de la DGDDL / UVICOCI / ARDCI	2016	1	1	1		3
	2.4.2 Nombre d'organe d'IE mis en place	Rapport de la DGDDL / UVICOCI / ARDCI	2016		1			1

VI. CADRE DE SUIVI ET ÉVALUATION

Conformément aux politiques et procédures de programmation du PNUD, le projet sera suivi de la manière suivante :

Plan de suivi

ACTIVITE	OBJECTIF	FREQUENCE	ACTION ESCOMPTEE	PARTENAIRES	COÛT
Suivre les progrès des résultats	Les données de progrès par rapport aux indicateurs de résultats dans le RRF seront collectées et analysées afin d'évaluer l'avancement du projet dans la réalisation des résultats convenus.	Trimestrielle, ou dans la fréquence requise pour chaque indicateur.	Des progrès plus lents que prévus seront abordés par la gestion de projet.		
Surveiller et gérer les risques	Identifiez les risques spécifiques susceptibles de compromettre la réalisation des résultats escomptés. Identifier et surveiller les actions de gestion des risques en utilisant un journal des risques. Cela comprend les mesures de suivi et les plans qui pourraient être nécessaires conformément aux normes sociales et environnementales du PNUD. Les vérifications seront effectuées conformément à la politique d'audit du PNUD pour gérer les risques financiers.	Trimestrielle	Les risques sont identifiés par la gestion de projet et des mesures sont prises pour gérer les risques. Le journal des risques est activement maintenu pour suivre les risques identifiés et les mesures prises.		
Apprendre	Les connaissances, les bonnes pratiques et les leçons seront collectées régulièrement, ainsi que celles provenant d'autres projets et partenaires et intégrées par la suite dans le projet.	Au moins une fois par an	Les leçons pertinentes sont collectées par l'équipe du projet et utilisées pour éclairer la prise de décision des organes de gestion.		
Assurance annuelle de la qualité du projet	La qualité du projet sera évaluée en fonction des normes de qualité du PNUD afin d'identifier les points forts et les faiblesses du projet et éclairer la prise de décision des organes de gestion pour améliorer le projet.	Annuellement	Les domaines de force et de faiblesse seront examinés par la gestion de projet et utilisés pour éclairer la prise de décision visant à améliorer les performances du projet.		
Examiner et faire des corrections de cours	Examen interne des données et des preuves de toutes les mesures de suivi pour éclairer la prise de décision.	Au moins une fois par an	Les données de performance, les risques, les leçons et la qualité seront discutés par le Comité de pilotage du projet et utilisés pour effectuer des corrections de cours.		
Rapport du projet	Un rapport d'étape sera présenté au Comité de pilotage et aux principales parties prenantes, qui comprend les données de progrès montrant les résultats obtenus par rapport aux objectifs annuels	Annuellement, et à la fin du projet (rapport final)			

	prédéfinis au niveau de la production, le résumé annuel de la note de qualité du projet, un risque actualisé avec les mesures d'atténuation et des rapports d'évaluation ou de revue préparés au cours de la période.				
Revue du projet	Le mécanisme de gouvernance du projet (c'est-à-dire le comité de pilotage du projet) tiendra des examens réguliers des projets afin d'évaluer la performance du projet et d'examiner le plan de travail pluriannuel afin d'assurer une budgétisation réaliste sur la durée du projet. Au cours de la dernière année du projet, le Bureau du projet procède à une évaluation de fin de projet pour saisir les leçons apprises et discuter des occasions d'élargir et de socialiser les résultats des projets et les leçons apprises avec le public concerné.	Spécifiez la fréquence (c'est-à-dire au moins une fois par an)	Toute préoccupation de qualité ou des progrès plus lents que prévu devraient être discutées par le comité de pilotage du projet et les mesures de gestion convenues pour résoudre les problèmes identifiés.		

Plan d'évaluation¹

Titre de l'évaluation	Partners (if joint)	Résultats du plan stratégique connexe	Résultats CPU / CPD	Date d'achèvement prévue	Principaux intervenants de l'évaluation	Coût et source de financement
Par exemple, évaluation à mi-parcours						

¹ Facultatif, si nécessaire

VII. PLAN DE TRAVAIL PLURI-ANNUEL ²³

RESULTATS ATTENDUS	ACTIVITES PLANIFIEES	Budget planifié par année				PARTIE RESPONSABLE	BUDGET PLANIFIE		
		2017	2018	2019	2020		Source de financement	Description du budget	Montant (USD)
	COMPOSANTE 1 : RENFORCEMENT DES INSTITUTIONS DÉMOCRATIQUES, DE LA PARTICIPATION CITOYENNE ET DU CONTRÔLE DE L'ACTION GOUVERNEMENTALE	320 110	503 496	540 052	320 110				1 683 768
Produit 1.1	Les capacités du pouvoir législatif sont renforcées	105 059	157 100	130 843	90 807	Assemblée Nationale			483 809
Produit 1.2	La gouvernance est améliorée et la lutte contre la corruption est renforcée	93 913	198 194	141 228	124 493	HABG-MAEP-OSC			557 828
Produit 1.3	La participation citoyenne est renforcée	121 138	131 094	223 600	85 263	OSC-Administrations publiques			561 095
Produit 1.4	La prise en compte du genre dans la gestion des affaires publiques est améliorée	-	17 108	44 381	19 547	Ministère de la femme			81 036
	COMPOSANTE 2 : RENFORCEMENT DES CAPACITES DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE	374 610	765 623	628 505	543 570				2 312 308
Produit 2.1	Le pilotage du processus de modernisation de l'administration publique est consolidé	100 000	100 000	50 000	34 571	CNMA/OSEP			284 571
Produit 2.2	L'efficacité de l'action gouvernementale est renforcée	197 291	364 955	320 466	270 507	MMAISP/MFP			1 153 219
Produit 2.3	Les capacités des acteurs de la décentralisation sont renforcées	77 319	224 391	224 926	205 379	DGDDL-UVICOCI-ARDCI			732 015
Produit 2.4	Une entité nationale d'intelligence stratégique est installée	-	76 277	33 113	33 113	SNRC			142 503
	COORDINATION DU PROGRAMME	250 981	250 981	250 981	250 981	SNRC-PNUD			1 003 924
	BUDGET TOTAL	945 701	1 520 100	1 419 538	1 114 661				5 000 000

² Cost definitions and classifications for programme and development effectiveness costs to be charged to the project are defined in the Executive Board decision DP/2010/32

³ Changes to a project budget affecting the scope (outputs), completion date, or total estimated project costs require a formal budget revision that must be signed by the project board. In other cases, the UNDP programme manager alone may sign the revision provided the other signatories have no objection. This procedure may be applied for example when the purpose of the revision is only to re-phase activities among years.

VIII. GOUVERNANCE ET ARRANGEMENTS DE GESTION

Comité de pilotage

Le Comité de pilotage représente le groupe responsable des décisions relatives à l'orientation d'un programme en général, et lorsque des directives sont sollicitées par le/la Chef de projet. Il sera composé des représentants du Gouvernement (Cabinet du Premier Ministre, Ministère en charge de la modernisation de l'administration, Ministère en charge de la fonction publique, Ministère en charge de la décentralisation, Ministère en charge du plan, Ministère en charge de l'économie et des finances, Secrétariat d'Etat en charge du budget, Secrétariat National au Renforcement des Capacités), l'ARDCI, l'UVICOCI, les représentants de la société civile et le PNUD. Le Comité de Pilotage est présidé par le représentant du Cabinet du Premier Ministre.

Direction Nationale

Assurée par le SNRC, la direction nationale est chargée d'assurer le leadership institutionnel dans la mise en œuvre du programme, de faciliter sa mise en œuvre, d'assurer la supervision administrative, technique et budgétaire des activités et de veiller à la cohérence d'ensemble avec les autres institutions nationales impliquées dans la mise en œuvre du programme. La direction nationale établira les partenariats nécessaires pour la conduite à bonne fin du programme dont il est le premier responsable opérationnel pour la partie nationale.

Chef(fe) de projet

Le/la Chef(fe) de projet est responsable de la gestion du projet au quotidien et à plein temps. Sa responsabilité principale est la production des résultats escomptés par le projet et décrits dans le document de projet, selon les normes de qualité requises, et en prenant en compte les spécificités et contraintes de temps et de coûts imparties.

Le/la Chef(fe) de projet travaille sous l'autorité du comité de pilotage et selon les normes établies par ce comité.

Le/la Chef(fe) de projet du projet assurera les fonctions suivantes :

- Planification : élaborer les plans de travail annuel du projet, conformément aux activités prévues dans le cadre de résultats et de ressources du document de projet et en étroite collaboration avec la direction nationale et le PNUD ;
- Gestion du projet : Assurer la mise en œuvre efficace des activités, en respectant les normes de qualité imparties ;
- Gestion financière : Assurer le suivi des aspects financiers et budgétaires du projet.

Assurance du projet

La fonction d'Assurance du projet relève de la responsabilité de chaque membre du Comité de pilotage, mais sera déléguée dans le cadre de la mise en œuvre du projet au Spécialiste de programme du PNUD en charge de la gouvernance. Il ou elle exécutera les fonctions objectives et indépendantes de contrôle et de suivi.

Support du projet

Le rôle de support au projet fournit au/à la Chef(fe) de projet, un appui d'administration et de gestion, tel que requis par les besoins du projet ou du/de la Chef(fe) de projet. Un(e) assistant(e) Administratif et Financier et un chauffeur (H/F) seront recrutés et pris en charge par le PNUD pour appuyer le/la Chef(fe) de projet. D'autres personnels d'appui tels qu'un (e) Expert National, un(e) Expert(e) Suivi-Evaluation, un(e) Chargé(e) de la Communication et des Nouveaux Médias, un(e) Responsable des Affaires financières (RAF), un(e) Agent Comptable assisté de 2 ou 3 collaborateurs/trices (1 Assistante de direction, 1 ou 2 Assistant(e)s Comptable (s)) et 1 chauffeur seront, selon le besoin, recrutés et pris en charge sur la contrepartie Etat du budget du programme. En fonction des besoins, d'autres ressources humaines pourront être recrutées.

IX. DISPOSITIONS LEGALES ET GESTION DES RISQUES

LEGAL CONTEXT STANDARD CLAUSES

Option a. Where the country has signed the Standard Basic Assistance Agreement (SBAA)

This project document shall be the instrument referred to as such in Article 1 of the Standard Basic Assistance Agreement between the Government of (country) and UNDP, signed on (date). All references in the SBAA to "Executing Agency" shall be deemed to refer to "Implementing Partner."

RISK MANAGEMENT STANDARD CLAUSES

Option a. Government Entity (NIM)

1. Consistent with the Article III of the SBAA *[for the Supplemental Provisions to the Project Document]*, the responsibility for the safety and security of the Implementing Partner and its personnel and property, and of UNDP's property in the Implementing Partner's custody, rests with the Implementing Partner. To this end, the Implementing Partner shall:
 - a) put in place an appropriate security plan and maintain the security plan, taking into account the security situation in the country where the project is being carried;
 - b) assume all risks and liabilities related to the Implementing Partner's security, and the full implementation of the security plan.
2. UNDP reserves the right to verify whether such a plan is in place, and to suggest modifications to the plan when necessary. Failure to maintain and implement an appropriate security plan as required hereunder shall be deemed a breach of the Implementing Partner's obligations under this Project Document.
3. The Implementing Partner agrees to undertake all reasonable efforts to ensure that no UNDP funds received pursuant to the Project Document are used to provide support to individuals or entities associated with terrorism and that the recipients of any amounts provided by UNDP hereunder do not appear on the list maintained by the Security Council Committee established pursuant to resolution 1267 (1999). The list can be accessed via http://www.un.org/sc/committees/1267/aq_sanctions_list.shtml.
4. Social and environmental sustainability will be enhanced through application of the UNDP Social and Environmental Standards (<http://www.undp.org/ses>) and related Accountability Mechanism (<http://www.undp.org/secu-srm>).
5. The Implementing Partner shall: (a) conduct project and programme-related activities in a manner consistent with the UNDP Social and Environmental Standards, (b) implement any management or mitigation plan prepared for the project or programme to comply with such standards, and (c) engage in a constructive and timely manner to address any concerns and complaints raised through the Accountability Mechanism. UNDP will seek to ensure that communities and other project stakeholders are informed of and have access to the Accountability Mechanism.
6. All signatories to the Project Document shall cooperate in good faith with any exercise to evaluate any programme or project-related commitments or compliance with the UNDP Social and Environmental Standards. This includes providing access to project sites, relevant personnel, information, and documentation.
7. The Implementing Partner will take appropriate steps to prevent misuse of funds, fraud or corruption, by its officials, consultants, responsible parties, subcontractors and sub-recipients in implementing the project or using UNDP funds. The Implementing Partner will ensure that its financial management, anti-corruption and anti-fraud policies are in place and enforced for all funding received from or through UNDP.
8. The requirements of the following documents, then in force at the time of signature of the Project Document, apply to the Implementing Partner: (a) UNDP Policy on Fraud and other Corrupt Practices and (b) UNDP Office of Audit and Investigations Investigation Guidelines. The Implementing Partner agrees to the requirements of the above documents, which are an integral part of this Project Document and are available online at www.undp.org.

9. In the event that an investigation is required, UNDP has the obligation to conduct investigations relating to any aspect of UNDP projects and programmes. The Implementing Partner shall provide its full cooperation, including making available personnel, relevant documentation, and granting access to the Implementing Partner's (and its consultants', responsible parties', subcontractors' and sub-recipients') premises, for such purposes at reasonable times and on reasonable conditions as may be required for the purpose of an investigation. Should there be a limitation in meeting this obligation, UNDP shall consult with the Implementing Partner to find a solution.
10. The signatories to this Project Document will promptly inform one another in case of any incidence of inappropriate use of funds, or credible allegation of fraud or corruption with due confidentiality.

Where the Implementing Partner becomes aware that a UNDP project or activity, in whole or in part, is the focus of investigation for alleged fraud/corruption, the Implementing Partner will inform the UNDP Resident Representative/Head of Office, who will promptly inform UNDP's Office of Audit and Investigations (OAI). The Implementing Partner shall provide regular updates to the head of UNDP in the country and OAI of the status of, and actions relating to, such investigation.

11. *Choose one of the three following options:*

Option 1: UNDP shall be entitled to a refund from the Implementing Partner of any funds provided that have been used inappropriately, including through fraud or corruption, or otherwise paid other than in accordance with the terms and conditions of the Project Document. Such amount may be deducted by UNDP from any payment due to the Implementing Partner under this or any other agreement. Recovery of such amount by UNDP shall not diminish or curtail the Implementing Partner's obligations under this Project Document.

Option 2: The Implementing Partner agrees that, where applicable, donors to UNDP (including the Government) whose funding is the source, in whole or in part, of the funds for the activities which are the subject of this Project Document, may seek recourse to the Implementing Partner for the recovery of any funds determined by UNDP to have been used inappropriately, including through fraud or corruption, or otherwise paid other than in accordance with the terms and conditions of the Project Document.

Option 3: UNDP shall be entitled to a refund from the Implementing Partner of any funds provided that have been used inappropriately, including through fraud or corruption, or otherwise paid other than in accordance with the terms and conditions of the Project Document. Such amount may be deducted by UNDP from any payment due to the Implementing Partner under this or any other agreement.

Where such funds have not been refunded to UNDP, the Implementing Partner agrees that donors to UNDP (including the Government) whose funding is the source, in whole or in part, of the funds for the activities under this Project Document, may seek recourse to the Implementing Partner for the recovery of any funds determined by UNDP to have been used inappropriately, including through fraud or corruption, or otherwise paid other than in accordance with the terms and conditions of the Project Document.

Note: The term "Project Document" as used in this clause shall be deemed to include any relevant subsidiary agreement further to the Project Document, including those with responsible parties, subcontractors and sub-recipients.

12. Each contract issued by the Implementing Partner in connection with this Project Document shall include a provision representing that no fees, gratuities, rebates, gifts, commissions or other payments, other than those shown in the proposal, have been given, received, or promised in connection with the selection process or in contract execution, and that the recipient of funds from the Implementing Partner shall cooperate with any and all investigations and post-payment audits.
13. Should UNDP refer to the relevant national authorities for appropriate legal action any alleged wrongdoing relating to the project, the Government will ensure that the relevant national authorities shall actively investigate the same and take appropriate legal action against all individuals found to have participated in the wrongdoing, recover and return any recovered funds to UNDP.
14. The Implementing Partner shall ensure that all of its obligations set forth under this section entitled "Risk Management" are passed on to each responsible party, subcontractor and sub-recipient and that all the clauses under this section entitled "Risk Management Standard Clauses" are included, *mutatis mutandis*, in all sub-contracts or sub-agreements entered into further to this Project Document.