

RÉSUMÉ

Le Bureau de l'évaluation (BE) du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) a conduit entre mai et décembre 2010 une « Évaluation des résultats des activités de développement » (ERAD) du programme de pays du PNUD au Sénégal au cours de la période 2002-2010. Cette évaluation poursuivait les objectifs suivants :

- fournir une évaluation indépendante des progrès réalisés par rapport aux résultats identifiés dans les documents de programmation du PNUD;
- analyser la valeur ajoutée du PNUD en réponse aux besoins nationaux et aux changements intervenus dans le contexte national du développement;
- présenter les principaux résultats, tirer les enseignements-clés et fournir une série de recommandations à l'équipe de direction, en vue de la préparation de la stratégie du prochain programme de pays.

L'analyse stratégique s'est centrée sur le positionnement du PNUD face à l'ensemble des acteurs de développement présents au Sénégal et face aux priorités de développement du pays. L'analyse programmatique a couvert pour sa part deux aspects des opérations du PNUD au Sénégal : l'analyse d'un échantillon de projets sur deux cycles de programmation (2002-2006 et 2007-2010) ; et l'analyse des aspects de gestion du Bureau de pays. L'échantillon a été revu et validé avec le personnel du Bureau de pays lors de la session de restitution de la mission d'orientation, et se répartit par domaine d'intervention de la manière suivante :

- **Bonne gouvernance** : la cellule d'appui aux projets et programmes (CAP), les programmes de bonne gouvernance (PNBG, suivi du PRECABG), des projets et programmes

de développement local ou décentralisé (PADMIR suivi du PADEL/PNDL, et ART GOLD), ainsi que le programme des volontaires des Nations Unies (ACOPROV).

- **Gestion des crises** : le projet d'assistance à la lutte antimines en Casamance (PALAC) et l'appui au programme de prévention, de réduction des risques et de gestion des catastrophes naturelles.
- **Lutte contre la pauvreté** : le programme d'appui à la réduction de la pauvreté (PAREP) suivi du Programme de réduction de la pauvreté (PRP), les « plateformes multifonctionnelles » (2 phases), la lettre de politique sectorielle microfinance ainsi que le projet des Villages du Millénaire.
- **Environnement et développement durable** : le projet de gestion intégrée des écosystèmes dans quatre paysages représentatifs du Sénégal (PGIES, 2 phases), le projet de gestion et de restauration des terres dégradées du Bassin arachidier (PROGERT), le projet d'amélioration et de valorisation des services des écosystèmes forestiers (PASEF), ainsi que la question des changements climatiques.

L'ERAD a été confrontée à un certain nombre de contraintes. Le Bureau de pays a fourni à l'équipe d'évaluation toute la documentation disponible, mais pour la période 2002-2006, celle-ci était surtout constituée de documents d'approbation de projets. Une absence de structure d'objectifs cohérente pour fédérer les différents documents de programmation est apparue. Certains PTF importants n'ont pu être rencontrés sur place (cette lacune a été comblée par des entretiens téléphoniques). Enfin, l'analyse des évaluateurs a eu du mal à s'extraire du niveau « projet » car le portefeuille du PNUD au Sénégal reste essentiellement structuré et géré à ce niveau en pratique.

CONTEXTE NATIONAL ET DÉFIS DE DÉVELOPPEMENT

Le Sénégal compte parmi les pays les moins avancés. Son indice de développement humain le plaçait au 166^{ème} rang sur 182 pays en 2007. Le revenu national brut par habitant a atteint 970 \$ en 2008, mais le Sénégal a connu de ce point de vue une progression moins forte que les autres pays du sud du Sahara. Malgré une amélioration jusqu'en 2006, un peu plus de la moitié de la population sénégalaise vit toujours sous le seuil de la pauvreté. Le taux de croissance de 5 pour cent du produit intérieur brut (PIB) entre 1994 et 2005 a fléchi sur la période 2006-2009 pour se situer à moins de 3 pour cent en moyenne annuelle, alors qu'un taux de croissance de 7 pour cent était jugé nécessaire pour réduire la pauvreté de moitié d'ici 2015.

L'agriculture demeure la principale source d'emplois et de revenus pour environ 60 pour cent de la population. Cette forte dépendance vis-à-vis des ressources naturelles pose un défi de taille face à un environnement affaibli, notamment par les problèmes de sécheresse, de déforestation et d'urbanisation rapide.

Le Sénégal est un important bénéficiaire de l'aide publique au développement, compte parmi les principaux bénéficiaires en Afrique de la coopération Sud-Sud et connaît une croissance soutenue de sa coopération décentralisée. Le pays reçoit également d'importants transferts d'argent issus de sa population émigrée de par le monde.

Le Sénégal est un pays démocratique depuis son indépendance. Des réformes significatives ont été mises en œuvre en matière de gouvernance démocratique et locale et dans le secteur de la justice. Le gouvernement s'est doté en 2003 d'une commission nationale de lutte contre la non-transparence, la corruption et la concussion. Néanmoins, le renforcement de la qualité du service public et la consolidation de l'état de droit demeurent des chantiers inachevés. Le processus de paix en Casamance, siège d'un conflit de basse intensité qui pèse sur les perspectives économiques nationales, a été relancé mais sans succès à ce jour.

En matière d'administration territoriale, le Sénégal a depuis longtemps opté pour la déconcentration des services administratifs plutôt que pour l'option plus politique de décentralisation des pouvoirs. Cette approche a montré ses limites : l'administration centrale reste dominante et hypertrophiée, alors que les collectivités locales et les services déconcentrés manquent de moyens humains et financiers.

STRATÉGIES DE DÉVELOPPEMENT NATIONAL

Le Sénégal compte plusieurs instruments de planification stratégique dont l'harmonisation demeure encore un défi. En 2000, le pays est devenu éligible à un allègement de sa dette sous l'initiative en faveur des pays pauvres fortement endettés. Dans la foulée des travaux préparatoires de son dixième Plan d'orientation pour le développement économique et social (PODES), le Sénégal a ajouté le Document de stratégie de réduction de la pauvreté (DSRP) à ses outils de planification du développement. Depuis 2003, la politique de développement économique et social du pays s'est articulée autour de deux DSRP successifs, auxquels est venue se greffer en 2005 une Stratégie de croissance accélérée (SCA). À ces documents s'ajoutent également une Stratégie nationale de développement durable ainsi que des politiques sectorielles à long terme, dans les domaines de la santé et de l'éducation notamment. Enfin, deux nouveaux documents stratégiques étaient en cours d'élaboration lors de la mission principale de l'ERAD (mi-2010) : un document de planification stratégique à long terme intitulé Sénégal 2025, ainsi que le document de stratégie de réduction de la pauvreté de troisième génération, intitulé Document de politique économique et sociale (DPES) 2011-2015.

Ces multiples documents se rejoignent sur les points essentiels : la nécessité d'une croissance économique mieux répartie et d'un développement rural accéléré, le besoin de renforcer la bonne gouvernance, l'état de droit et la décentralisation, le souci d'une gestion rationnelle des ressources

naturelles et de l'environnement, et l'importance d'accélérer la mise en place des infrastructures de base pour atteindre les OMD.

RÉPONSES ET STRATÉGIES DU PNUD

L'ERAD couvre deux cycles de programmation : de 2002 à 2006 et de 2007 à 2011. Durant chaque cycle, le Bureau de pays a eu recours aux instruments de programmation en vigueur à l'époque pour planifier ses interventions : Cadre de programmation de pays (CPP) pour le premier cycle, Descriptif de programme de pays (DPP) et Plan d'action du programme de pays (PAPP) pour le second cycle. A ces instruments viennent s'ajouter les Évaluations conjointes de pays (CCA) et les Plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement (UNDAF).

Les interventions du PNUD au Sénégal s'inscrivent dans la continuité avec deux domaines principaux : la bonne gouvernance et la lutte contre la pauvreté. Cependant, l'analyse de l'ERAD révèle un effort de recentrage des interventions du PNUD entre les deux phases de programmation. Dans le domaine de la bonne gouvernance, le programme se concentre aujourd'hui sur l'administration publique, le Parlement et le pilotage des réformes. Dans le domaine de la lutte contre la pauvreté, le recentrage le plus significatif tient à la recherche d'une plus grande cohérence entre les nombreuses et diverses interventions au niveau communautaire.

Les domaines de l'environnement et de la gestion des crises, non reflétés expressément dans le CPP 2002-2006, étaient pourtant déjà représentés dans le portefeuille par des projets significatifs (PGIES et PALAC, respectivement). L'inscription de ces thèmes pour la première fois dans le DDP 2007-2011 reflète donc plus une reconnaissance *a posteriori* de l'importance de ces domaines d'intervention qu'une nouveauté programmatique.

Une évolution notable au cours de la période évaluée réside dans l'adoption des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD)

à l'automne 2000, dont le PNUD soutiendra activement la mise en œuvre et le suivi au Sénégal. D'autre part, de 2004 à 2009, le PNUD au Sénégal a connu une nette progression de son niveau d'exécution financière, qui passe d'environ 7 millions de \$ par an en 2004/2005 à plus de 16 millions de \$ en 2009. Cette progression apparaît comme le résultat d'une mobilisation de ressources extrabudgétaires, principalement au sein de deux secteurs qui prennent une importance croissante : l'énergie et l'environnement d'une part, et la prévention des crises et la reconstruction de l'autre.

PERTINENCE DES INTERVENTIONS

Le programme, tel qu'il est conçu et rédigé, est aligné sur les politiques internationales et nationales. Les actions entreprises constituent des réponses pertinentes au regard des priorités identifiées à l'échelle nationale et s'inscrivent dans les bonnes pratiques reconnues aux niveaux national et international. Mais cette forte pertinence formelle du programme est en pratique minée par une dépendance structurelle envers les financements extérieurs. Le personnel du PNUD et les PTF voient à juste titre dans une mobilisation de fonds accrue l'occasion de créer de nouveaux partenariats et une plus grande capacité d'intervention dans le pays. De leur côté, les représentants de l'État y voient une dépendance face au financement extérieur qui remet en question le positionnement traditionnel du PNUD par rapport à l'État et réduit sa capacité à répondre à des besoins prioritaires dans des domaines où les financements sont difficiles à mobiliser.

EFFICIENCE

Le PNUD a connu une forte croissance de ses activités programmatiques et comme coordonnateur d'une représentation élargie du SNU au Sénégal, passant de 16 institutions en 2000 à 23 institutions en 2007. Le PNUD participe de plus à la planification et à la mise en œuvre de programmes conjoints entre agences du SNU. Cette croissance rapide et diversifiée se

transformera en une crise de croissance : le volume des décaissements du programme a plus que doublé entre 2004 et 2009, sans que les outils de gestion n'aient été adaptés, maîtrisés ou simplement développés, comme dans le cas des programmes conjoints. À l'amélioration significative de la qualité du suivi des interventions NEX obtenue grâce à la mise en place de la CAP, s'opposent une faible maîtrise des procédures de décaissement par les gestionnaires de projets, un manque de contrôle sur la mise à disposition des ressources, du fait que pour certains projets celles-ci étaient domiciliées à l'UNOPS à Abidjan, et des déficiences en matière de planification. Ces facteurs se traduisent par des retards systématiques de démarrage des activités et des ruptures de continuité entre les phases successives des projets. Ces problèmes administratifs et opérationnels ont été aggravés par une charge de travail accrue du fait notamment de l'augmentation significative des ressources disponibles mais aussi du nombre des agences des Nations Unies servies par les opérations du PNUD.

Bien utilisés, l'augmentation des dépenses-programmes et le développement de nouveaux partenariats en corollaire à la diminution des ressources propres du PNUD auraient pu favoriser la constitution d'une expertise stratégique et sectorielle au sein du personnel du PNUD. Malheureusement, les fonds extérieurs restent gérés indépendamment par chaque projet, avec peu de tentatives de mise en commun des rôles, des efforts et des fonds au niveau de l'ensemble du programme de pays. Toutefois, le recrutement de deux nouveaux spécialistes en communication-gestion des connaissances et en changements climatiques démontre une volonté de la direction de s'engager sur une voie plus stratégique.

EFFICACITÉ ET DURABILITÉ

La plupart des projets échantillonnés ont réalisé leur programme de travail et produit les extrants prévus. Les projets de lutte contre la pauvreté sont tous très appréciés et leur contribution au niveau des effets et impacts est souvent assez nette. La conception, l'exécution et le suivi/évaluation des

projets du PNUD intègrent les considérations de genre. Des produits spécifiques aux femmes ont été développés en microfinance (lignes de crédits propres aux femmes) et en gestion de l'énergie (plateformes multifonctionnelles) et de nombreuses femmes ont pu en bénéficier. Cependant, la contribution de ces projets à la lutte contre la pauvreté reste géographiquement limitée et leur efficacité globale réduite par une approche projet où chaque intervention opère de manière cloisonnée et mal coordonnée et sans réel partage des connaissances avec les autres projets.

Dans le domaine de la gouvernance, la lenteur ou parfois l'absence de prise de décisions politiques constitue une des contraintes majeures à l'efficacité des appuis du PNUD au Sénégal. En matière de réforme de l'administration publique, plusieurs études clés ont été réalisées mais dont les recommandations restent pour l'instant inappliquées par manque d'engagement ferme de la part de l'État à en assurer le suivi.

Dans le domaine de l'environnement et du développement durable, l'appui du PNUD a notamment permis de tester et de démontrer l'importance d'une gestion plus participative et décentralisée de l'environnement à travers la création de réserves naturelles communautaires et l'inscription des actions de conservation et de valorisation de l'environnement dans les plans locaux de développement des communautés rurales.

L'intervention du PNUD dans le domaine de la gestion des crises a permis au Gouvernement de progresser dans la mise en œuvre d'un programme de prévention et de réduction des risques majeurs de catastrophes ainsi que dans la création des conditions nécessaires au développement de la culture de prévention et de réduction des risques. Les villages de Casamance les plus affectés par les mines ont également été appuyés.

Les principaux résultats obtenus peuvent se résumer comme suit :

- Les interventions du PNUD ont permis au Sénégal de mieux tenir compte de la dimension sociale du développement, plus

particulièrement dans les DSRP de 2^{ème} et de 3^{ème} génération où l'influence conceptuelle du PNUD est perceptible, et d'intégrer les OMD dans ses cadres de développement ;

- Le PNUD a largement contribué à la mise en place du Programme sectoriel de la justice qui constitue un programme phare dans le processus de modernisation de l'État et de l'institution judiciaire ;
- Le PNUD a contribué à la mise en application des principes de l'efficacité de l'aide à travers la mise en place de cadres de dialogue plus structurés permettant une meilleure concertation et l'adoption de positions communes entre les PTF, le renforcement des capacités nationales de planification, suivi et audit, et l'encadrement très professionnel des projets et programmes fournis par la CAP. Ces efforts ont contribué à une meilleure absorption des crédits sur les ressources extérieures et à l'adoption de la modalité NEX par la quasi-totalité des interventions du PNUD et par d'autres partenaires techniques et financiers.
- Le PADMIR et le PADEL/PNDL ont introduit une planification participative du développement local, un mécanisme de financement qui s'apparente à de l'appui budgétaire, le principe de maîtrise d'ouvrage par les collectivités locales elles-mêmes, un travail sur les pratiques de fiscalité locale et d'autres appuis pour renforcer l'efficacité et la reddition de comptes des collectivités territoriales sénégalaises. Le programme se veut à l'avant-garde de la décentralisation et de fait semble avoir un impact progressif sur les politiques publiques, même s'il reste beaucoup à faire pour renforcer les capacités des communes et des communautés rurales.
- Les infrastructures réalisées par les projets de lutte contre la pauvreté et de gouvernance locale (écoles, cases de santé, etc.) sont de bonne qualité mais restent insuffisantes au regard des besoins. Cependant, le projet des Villages du Millénaire mis en œuvre dans la commune de Léona a mis en place

un nombre significatif d'infrastructures : 5 nouveaux postes de santé, un laboratoire médical, 18,5 km de piste, 1 800 latrines améliorées et la connexion de plus de 1 200 maisons et 38 écoles au réseau d'eau, contribuant ainsi à l'atteinte des OMD dans la zone concernée. L'accès à l'eau potable et aux latrines est maintenant quasiment universel dans la zone, et le taux brut de scolarisation serait passé de 77 à 88 pour cent, les filles représentant 49 pour cent des effectifs. Néanmoins, les coûts unitaires élevés du projet ne sont pas soutenables par le pays et les élus locaux expriment des inquiétudes quant à la pérennité des interventions et des impacts après le retrait du projet.

- Les mécanismes de microfinance appuyés et les milliers d'activités génératrices de revenus (AGR) financées – soit par le biais d'appuis techniques et financiers directs soit en renforçant des mutuelles d'épargne et de crédit existantes – ont connu un franc succès et ont effectivement permis de mettre à la disposition des populations ciblées des ressources pour soutenir l'emploi et l'auto-emploi. Les micros-projets réalisés par les handicapés et les femmes permettent en outre de lutter contre l'exclusion sociale. Ces projets ont permis de toucher les groupes les plus démunis de la population, notamment des personnes atteintes du VIH/SIDA qui ont bénéficié d'une ligne de crédit spécifique, et de prendre en compte des segments économiques délaissés par le secteur bancaire classique. Malheureusement, le nombre, les montants et les effets des prêts accordés ne sont pas toujours bien documentés.
- Le PNUD a également aidé le Gouvernement à élaborer la stratégie nationale de microfinance et la loi N°2008-47 portant réglementation des Systèmes Financiers Décentralisés au Sénégal. Cette loi, promulguée en septembre 2008, semble avoir contribué à la structuration progressive et à la croissance du système de microfinance sénégalais. Ce système est environ dix fois plus important qu'il y a 15 ans et toucherait

aujourd'hui plus du quart des familles sénégalaises.

- Le projet ACOPROV a mobilisé de très nombreux volontaires pour la vulgarisation des OMD à Diourbel, Louga et Ziguinchor ; les appuis apportés pour la structuration du volontariat au Sénégal semblent plus lents à porter leurs fruits : le projet de loi sur le cadre légal du volontariat et le projet de décret sur la maison des volontaires doivent encore être approuvés par le Parlement, la maison des volontaires attend ses locaux définitifs et la base de données sur les volontaires est toujours en gestation.
- Le processus de préparation et de production du Rapport national sur le développement humain (RNDH) a servi de base au dialogue de politique entre l'État et ses partenaires, et la Stratégie nationale d'équité et d'égalité de genre (SNEEG) a été rédigée et promulguée avec l'aide du PNUD. Cependant, la structure gouvernementale en charge de promouvoir la mise en œuvre de la SNEEG dans tous les corps de l'État est relativement jeune et semble manquer de relais au sein des ministères sectoriels.
- 62 plateformes multifonctionnelles ont été installées dans les régions de Tambacounda, Thiès et Louga. Elles sont gérées par des groupements exclusivement féminins pour diverses activités génératrices de revenus (décorticage, moulins, etc.) et libèrent ainsi le temps de travail des femmes et des filles. Néanmoins, on reste assez loin de l'objectif de 500 nouvelles plateformes prévues, et le potentiel économique des plateformes n'est pas entièrement exploité.
- Les interventions du PNUD en matière de gestion des ressources naturelles ont permis de tester et de capitaliser des modèles de gestion participative des ressources naturelles. Le PNUD est également intervenu dans la restauration de terres dégradées, la récupération de terres salées, l'ouverture de pare-feux, le reboisement, la mise en défens et la gestion de forêts classées sur la base

de plans de gestion. Enfin, il a appuyé l'élaboration d'un projet de réforme de la fiscalité forestière afin de favoriser la gestion pérenne de cette ressource.

- Il est encore trop tôt pour identifier l'efficacité des interventions liées au changement climatique. Néanmoins, le RNDH 2009 intitulé « Changement climatique, sécurité alimentaire et développement humain » devrait permettre d'ouvrir le dialogue pour un réexamen des politiques et stratégies de développement national, surtout au moment où le DSRP de 3^{ème} génération est en préparation.
- Le PNUD a contribué au développement d'outils pour opérationnaliser le programme national de prévention des crises. La formation des parlementaires sur la prévention et la gestion des risques et catastrophes a donné lieu à une croissance de l'intérêt porté à ce secteur dans le budget national. Toutefois, certains produits restent à l'état d'ébauche (système d'alerte précoce).
- Le Projet d'assistance à la lutte antimines en Casamance (PALAC) a soutenu la création de la Commission nationale en charge de la Convention d'Ottawa sur les mines et du Centre national d'action anti mines du Sénégal (CNAMS), organe opérationnel de la Commission. Avec celles d'autres acteurs, les petites actions du PNUD en déminage et sensibilisation des communautés affectées ont sans doute joué un rôle modeste dans la diminution constatée du nombre de victimes des mines.

Les interventions appuyées par le PNUD ont donc été nombreuses et généralement assez réussies. Pourtant, sur le plan national, force est de constater que toutes ces interventions n'ont eu qu'un faible impact sur les problèmes de pauvreté au Sénégal. Malgré une réduction de la « pauvreté non monétaire » sur le plan national par le biais d'un accès amélioré aux services sociaux de base (meilleurs accès à l'eau potable et à la scolarisation notamment), l'extrême pauvreté s'est accrue au cours de cette période.

APPRENTISSAGE ET COORDINATION

La dépendance envers les fonds extérieurs favorise le développement d'un nombre important de projets « pilotes » qui prétendent tous démontrer une approche de développement durable, sans vraiment chercher à s'inspirer des approches des autres projets. La nature pilote de certains projets reste d'ailleurs ambiguë. Certains partenaires financiers du PNUD ne cherchent pas un modèle mais une expertise et une présence sur le terrain pour augmenter l'impact de leur aide. Certains « modèles » ne sont pas intégrés à la politique nationale même après des années de travail. D'autres ne sont pas généralisables car d'un coût trop élevé et ne pourront vraisemblablement pas dépasser le stade de la simple démonstration. Le principe qui devrait prévaloir est celui de la capitalisation des connaissances. Plutôt que de modèles, qui évoquent l'idée d'une approche finie et aisément répliquable, il est plus juste de parler d'expériences et d'hypothèses testées et validées progressivement.

RECOMMANDATIONS

Recommandation 1 : Le Bureau de pays du PNUD au Sénégal devrait recentrer sa programmation sur la qualité des interventions qu'il soutient plutôt que de miser sur leur quantité
Cela suppose :

- 1) que le siège du PNUD base l'évaluation de la performance des bureaux de pays d'abord sur leur capacité à contribuer effectivement à des résultats de développement durables plutôt que sur leur capacité à mobiliser des fonds ;
- 2) que le PNUD concentre ses appuis à long terme dans des domaines où il jouit d'une expertise reconnue et de réseaux fonctionnels (environnement, développement local et gouvernance), de manière à renforcer ses partenariats et à mettre en place les conditions d'une prise en charge effective et progressive des résultats par les acteurs nationaux ;
- 3) que le PNUD adopte une approche de la mobilisation de ressources non pas par

l'offre mais par la demande, en essayant de canaliser les opportunités de financements vers des structures ayant déjà une capacité opérationnelle, en valorisant davantage les compétences des agents de programme et du personnel des projets dans le dialogue technique et politique et en choisissant de renforcer en priorité les capacités de structures pérennes ;

- 4) que le PNUD maintienne une capacité à mobiliser l'expertise rapidement pour répondre à des requêtes stratégiques de la part de ses partenaires nationaux qui dépassent le cadre strict des projets et programmes en cours et auxquelles les autres PTF ne peuvent pas répondre.

Recommandation 2 : Le Bureau de pays du PNUD devrait renforcer la cohérence entre ses différentes interventions, favoriser davantage le dialogue et les synergies entre ses projets et avec les institutions et programmes nationaux et développer des collaborations inter-agences.
Cela suppose :

- 1) l'animation continue au sein du Bureau de pays d'espaces de dialogue axés sur les questions techniques et les enjeux stratégiques ;
- 2) la poursuite d'un dialogue proactif et régulier avec les autres agences du SNU, pour faire émerger des programmes conjoints sur la base de besoins formulés par la partie nationale ;
- 3) un meilleur inventaire des interventions des agences du SNU (cartographie des interventions, analyse des convergences et complémentarités, dialogue avec les PTF de manière à favoriser le développement de programmes conjoints de support pluriannuels) ;
- 4) l'identification, dans chacun des domaines d'intervention, du meilleur ancrage institutionnel par la réduction du nombre d'Unités de gestion de projets et par une intégration progressive des différentes interventions venant en appui dans un même

secteur autour d'une structure nationale dotée de l'autorité nécessaire pour établir les priorités et allouer les fonds.

Recommandation 3 : Le bureau du PNUD devrait renforcer sa capacité à évaluer et à partager les progrès en matière d'atteinte des effets recherchés par ses interventions. Cela suppose :

- 1) en planification : (i) d'harmoniser et compléter les outils de planification et de suivi (UNDAF, CCP, PAPP, ATLAS) ; (ii) de définir systématiquement les indicateurs qualitatifs et quantitatifs mesurables des effets recherchés et établir les données de base ; (iii) de prévoir des fonds et du personnel pour le suivi sur le terrain et les audits sur une base annuelle ; (iv) d'harmoniser les structures de pilotage de l'UNDAF avec celles du DSRP ;
- 2) en ressources humaines : (i) d'assurer une mise en valeur optimale des compétences spécifiques des différentes catégories de personnel ; (ii) de renforcer le personnel au niveau stratégique et opérationnel par une formation continue et une meilleure utilisation des réseaux de connaissance du PNUD et du SNU ;
- 3) en communication : (i) d'encourager, soutenir et systématiser l'implantation, dans les plans annuels de travail, de processus dédiés à la communication et au partage des expériences ;

(ii) d'élaborer et de mettre en œuvre une politique de communication permettant d'encadrer des stratégies de communication ciblées sur les différents publics du PNUD.

Recommandation 4 : Le Bureau de pays du PNUD devrait organiser sa programmation autour de trois pôles stratégiques d'intervention à l'intérieur desquels le PNUD jouit d'une crédibilité et d'une expertise reconnues par les différents acteurs nationaux et internationaux :

- 1) un pôle « environnement » visant à promouvoir la durabilité sociale, économique et environnementale et couvrant les actions de protection des ressources naturelles, l'adaptation aux changements climatiques, la gestion des crises et catastrophes, et la politique énergétique ;
- 2) un pôle « développement local » visant à faire des collectivités locales des unités démocratiques et financièrement viables au service du développement local et couvrant l'appui à la bonne gouvernance locale et à l'intercommunalité, à la fourniture de services sociaux, à la coopération décentralisée et à la fiscalité locale ;
- 3) un pôle « gouvernance » visant à améliorer l'action publique et son contrôle citoyen et couvrant la réforme de l'administration publique, l'appui au Parlement, la gestion de l'APD et la mise en place de mécanismes de suivi des grandes politiques de développement.