

REPUBLIQUE GABONAISE



SYSTEME DES NATIONS UNIES



## **EVALUATION FINALE DE L'UNDAF 2012-2017**

### **RAPPORT PRELIMINAIRE**

**DECEMBRE 2016**

**Oumar TIELLO**, *Consultant International, Chef de mission*

**Amadou DIAKITE**, *Consultant International, Spécialiste en Suivi et Evaluation*

**À venir :**

- 1 TABLE DES MATIERES
- 2 LISTE DES ACRONYMES ET ABREVIATIONS
- 3 **RÉSUMÉ EXÉCUTIF**

## **1 INTRODUCTION**

Le Plan Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement (UNDAF) du Gabon traduit la réponse collective du Système des Nations Unies aux priorités de développement du Gouvernement Gabonais pour la période 2012-2017.

L'Equipe Pays a retenu l'option d'élaborer un UNDAF avec une matrice de résultats s'arrêtant au niveau des effets et des produits, celui-ci étant mis en œuvre à travers les programmes de coopération de pays des agences sous la coordination du Coordonnateur Résident. L'UNDAF s'articule autour de 6 effets réalisés à travers la contribution de 32 extrants pour lesquels 108 indicateurs ont été élaborés pour servir de cadre d'information des parties prenantes sur l'état des avancées faites ou non en matière de contribution du SNU vers l'atteinte des résultats attendus.

## **2 CONTEXTE NATIONAL**

### **2.1. Contexte général**

Le Gabon est un pays de l'Afrique centrale peuplé de 1 811 079 habitants sur un territoire de 267 667 km<sup>2</sup>, soit 6,8 habitants au km<sup>2</sup>. Le taux de croissance démographique y est estimé à 2,9% pour l'ensemble du pays, avec des taux compris selon les provinces<sup>1</sup> entre 1,3% pour la Ngounié et l'Ogooué-Ivindo et 4,4% pour le Haut Ogooué et 3,3% pour l'Estuaire (province abritant Libreville). Le taux d'urbanisation au Gabon est de 87%. L'indice synthétique de fécondité est estimé à 4,2 enfants par femme, avec des indices allant de 3,5 à Libreville et Port Gentil, 4,6 pour les autres zones urbaines et 6,9 enfants par femme pour les zones rurales. L'espérance de vie à la naissance est estimée à 63,4 ans pour l'ensemble du Gabon, avec 66 ans pour le sexe féminin et 61,2 ans pour le sexe masculin. La part des femmes dans la population totale est de 48%. Les jeunes âgés de 15-34 représentent 37,3% de la population totale. Les étrangers parmi lesquels prédominent les hommes (65%) représentent 19,5% de la population totale. La population étrangère est surtout basée dans l'Estuaire à hauteur de 55%, le Haut Ogooué 18%, le WoleuNtem 9%, l'Ogooué Maritime 7%. La population étrangère représente 20,2% de la population dans les zones urbaines contre 14,2% dans les zones rurales<sup>2</sup>.

### **2.2. La situation économique du Gabon**

Pays à revenu intermédiaire de tranche supérieure, le Gabon a un revenu national brut par habitant (9 720 dollars Atlas Method en 2014), plus élevé que la moyenne enregistrée par l'Afrique au Sud du Sahara (1 368 dollars) et celle des pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure (7 901 dollars) ([www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)). Le contexte économique s'est dégradé avec la chute des prix du pétrole, principal produit d'exportation du pays, dont le cours est tombé de quelques 105 à près de 30 dollars le baril entre 2012 et 2016, et actuellement autour de 45 dollars. La croissance économique s'est ralentie, avec un taux de croissance du Produit intérieur brut (PIB)

---

<sup>1</sup> Le Gabon est divisées en neuf provinces : Estuaire ; Haut-Ogooué ; Moyen-Ogooué ; Ngounié ; Nyanga ; Ogooué-Ivindo ; Ogooué-Lolo ; Ogooué-Maritime ; Woleu-Ntem.

<sup>2</sup> Les données relatives à la population du Gabon sont issues du Recensement Général de la Population et des Logements conduits en 2013 (RGPL, 2013).

réel passant de 5,1% en 2014, à 4% en 2015 et une projection de 3,2% pour l'année 2016. L'évolution des prix à la consommation, après les faibles taux d'inflation de 2,7% et 0,5% enregistrés respectivement en 2012 et 2013, a été de 4,5% en 2014<sup>3</sup>.

L'économie gabonaise reste dominée par le secteur pétrolier dont la contribution au PIB est cependant en recul avec 31,6 % du PIB en 2015 contre 46% en 2013. En 2013, les autres secteurs d'activités contribuaient à hauteur de 35,3% pour le secteur tertiaire, 13,1% pour l'industrie et 5,6% pour l'agriculture et la foresterie. Les exportations sont dominées par les hydrocarbures avec des contributions de 80,5% en 2013 et de 77,3% en 2014 des exportations totales. Le manganèse et le bois ont profité de la baisse des exportations des hydrocarbures.

La diversification de l'économie, tout autant que celle des sources de financement de l'économie constitue un des défis majeurs pour l'accélération du processus de transformation structurelle du Gabon en une économie émergente. La restructuration de l'économie est confrontée entre autres aux faibles progrès fournis dans le cadre de l'amélioration du climat des affaires, à la qualité des infrastructures de transport, à l'offre insuffisante d'électricité et aux difficultés qu'éprouvent les opérateurs privés à trouver une main-d'œuvre répondant aux critères de compétences techniques requises. La faible compétitivité de l'économie constitue une contrainte majeure qui pourrait limiter l'efficacité des stratégies visant la reconquête du marché domestique et la promotion des exportations y compris dans le cadre des zones économiques spéciales.

La population en âge de travailler (de 16 à 65 ans), estimée à 1 031 521 personnes, comptait 580 000 actifs en 2013 (RGPL, 2013) pour un taux d'activité de 58,3% pour l'ensemble du pays avec une forte domination masculine (70,4%) par rapport au taux d'activité des femmes (45,5%). Le taux d'activité dans les zones urbaines est de 57,7% contre 63,6% pour les zones rurales.

Le secteur privé connaît des difficultés liées au ralentissement de l'activité économique consécutif à la baisse des cours des matières premières, du pétrole en particulier qui est le principal produit d'exportation du Gabon. Les commandes publiques de même que celles du secteur minier et pétrolier ont tari. De nombreuses entreprises ont arrêté leurs activités, aggravant ainsi le chômage. Le secteur privé au Gabon est dominé par les entreprises intervenant dans les mines (manganèse, fer, et or), le pétrole, l'exploitation forestière, l'industrie, les travaux publics, les télécommunications et la finance. L'alternance des cours des matières premières rythme la dynamique du secteur privé.

La diversification de l'économie pour la rendre moins dépendante du pétrole est au centre du Plan stratégique Gabon émergent (PSGE). Des programmes sont mis en œuvre pour à la fois améliorer le climat des affaires et promouvoir l'entrepreneuriat à travers des programmes d'incubation et de soutien des coopératives agricoles à travers le Programme Gabonais de réalisations agricoles et des initiatives des nationaux engagés (GRAINE).

Le Gabon fonde aussi ses espoirs de développement du secteur privé et de diversification de l'économie sur une politique active d'implantation de Zones économiques spéciales (ZES) basée sur des incitations fiscales, la mise à disposition des terres et des infrastructures de base (électricité, route etc.). A travers ces Zones

---

<sup>3</sup> Autorités nationales et FMI, Rapport au titre de l'article IV, [www.imf.org](http://www.imf.org)

économiques exclusives, le Gabon entend assurer l'essor de son agriculture, réduire au quart ses importations de produits vivriers et devenir exportateur de produits agroindustriels. Trois ZES sont implantées (Port Gentil, Franceville et Nkok située). La ZES de Nkok, espace industriel et des services, située à la sortie de Libreville, a déjà permis de créer 1600 emplois sur les 7000 envisagés. Le Centre métallurgique de Mouanda, premier complexe de ce type a été lancé pour la transformation du manganèse en alliage métallique. Ce projet permet au Gabon de créer 450 emplois et d'assurer une valorisation locale du manganèse dont il est le deuxième producteur en Afrique.

Le budget de l'année 2016 établi à 2625,9 milliards correspond pratiquement (à 1% près) au montant de la loi des finances rectificative de 2015. Les revenus pétroliers encore au-dessus de 50% de contribution par rapport à l'ensemble des recettes publiques (51,3% en 2013) sont tombés à 44,1% en 2014 et 39,1% de ces recettes en 2015 avec une prévision de 30,8% en 2016. Elles sont passées d'un montant de 1344 milliards de F CFA en 2013, à 1035 milliards en 2014 et 706 milliards en 2015. Le budget prévoit 601 milliards F CFA de recettes pétrolières en 2016 tandis que l'équipe du FMI les projetaient à 358 milliards pour la même année.

Cette baisse des recettes pétrolières détériore des contraintes budgétaires. Le solde budgétaire (base engagement) a été négatif en 2015 (-3,4% du PIB) et une prévision de -7,5% en 2016 après avoir été positif entre 2012 et 2014. Le déficit budgétaire base caisse a augmenté, passant de -3,3% du PIB en 2014 à -9% en 2015, pour une prévision de -8,8% en 2016.<sup>4</sup>

L'épargne nationale devrait s'établir en 2015 à hauteur de 28,5% du PIB comparé aux 42,3%, 40,6% et 36,9% du PIB réalisés respectivement en 2012, 2013 et 2014. L'investissement public en pourcentage du PIB a décru passant de 12% en 2012, à 10,9% en 2013 et à 7,1% en 2014 avec une estimation de 7,4% du PIB en 2015. Le solde des transactions courantes a aussi affiché un déficit en 2015 (-1,9%) après avoir été positif entre 2012 et 2014. Les investissements directs étrangers ont représenté 5,1% du PIB en 2012, 5,6% en 2013 et 2014. Ils sont estimés à hauteur de 7,3% du PIB pour 2015. Il convient de noter que l'aide publique au développement n'a été en moyenne que de 0,6% du Revenu National Brut (RNB) entre 2010 et 2014, avec un maximum de 0,84% en 2010 contrastant avec les 2,2% et 3,8% du RNB reçu en moyenne respectivement durant les périodes 1960-1980 et 1981-2000<sup>5</sup>.

Le statut de pays à revenu intermédiaire de tranche supérieure constitue une limite à la mobilisation des ressources extérieures dans un contexte de ralentissement de la croissance du Gabon et des pays avancés. Le marché financier régional et international offre des financements à des coûts élevés pour des projets de développement et sociaux et encore moins pour des questions de trésorerie. Dans le même temps l'accumulation des arriérés intérieurs affaiblit les perspectives de développement du secteur privé et dégrade l'environnement des affaires et des entreprises ainsi que les ratios d'endettement public. Les nouveaux partenariats tardent à s'établir pour fournir à l'économie des alternatives et possibilités accrues de financement. Les partenariats public-privé sont encore assez limités compte tenu des faibles progrès fournis en matière d'amélioration du climat des affaires.

---

<sup>4</sup> FMI et autorités nationales, 2016, rapport au titre de l'article IV, [www.imf.org](http://www.imf.org)

<sup>5</sup> World Bank, World Development Indicators, 2016, [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)

### **3 Rappel sur l'UNDAF**

L'UNDAF constitue le cadre de programmation de la coopération du Système des Nations Unies avec le Gouvernement du Gabon pour la période 2012-2016. Le Plan cadre comporte les résultats attendus et les stratégies préconisées par le Gouvernement et le Système des Nations Unies dans les domaines de coopération retenus : le cadre indicatif des ressources à programmer, le cadre institutionnel et le cadre de suivi-évaluation de l'UNDAF.

Afin de contribuer aux efforts du gouvernement visant à réduire l'incidence de la pauvreté au Gabon, et se basant sur la Déclaration du Millénaire, les OMD et les priorités du Gouvernement contenues dans le projet de société du Chef de l'État « L'avenir en confiance » et réaffirmées dans la Lettre de Politique Économique et Sociale qui a tenu lieu de document de référence pour la planification de l'UNDAF, et prenant en compte les avantages comparatifs des agences résidentes et non résidentes au Gabon, le Système des Nations Unies a retenu, au cours d'un processus participatif impliquant le gouvernement, la société civile et les autres partenaires au développement, les six domaines d'intervention que sont: i) Le renforcement du système statistique national, ii) l'appui à la vulgarisation des droits humains, iii) l'appropriation par les communautés des mesures préventives favorables à l'amélioration de leur bien-être, iv) Le développement de l'entrepreneuriat local pour contribuer à la diversification de l'économie nationale, v) L'élaboration des stratégies et politiques sectorielles visant le développement équitable, égalitaire et inclusif du capital humain et vi) l'accès des populations notamment les plus démunies, aux services de qualité en matière d'éducation et de Santé y compris le VIH/sida.

Sur cette base, le SNU s'est engagé, à travers l'UNDAF, à accompagner le pays à réaliser ses priorités majeures de développement dans chacun des domaines de coopération retenus et déclinés en effets.

#### **Effet 1 : L'appareil statistique national produit des informations de qualité sur le suivi des OMD et des secteurs économiques et sociaux**

Le système statistique gabonais se caractérise par une carence en données de base fiables et à jour. Cette situation peut essentiellement s'expliquer par une insuffisance de capacités financières, techniques et humaines à produire des statistiques de bonne qualité pour formuler des politiques et suivre la mise en œuvre des projets et programmes de développement socio-économiques et culturels.

En effet, la démarche planificatrice amorcée avec l'étude prospective Gabon 2025 réalisée en 1996 et qui s'est poursuivie avec la Loi portant Orientation de la Stratégie de Développement Économique et Social (LOSDES) et le Document de Stratégie de Croissance et de Réduction de la Pauvreté (DSCR) adoptés respectivement en 2005 et en 2006, s'est trouvée confrontée à l'insuffisance de données statistiques fiables et à jour. Ainsi, les différents plans et stratégies ont pêché en grande partie par la défaillance de leur système de suivi et évaluation, lui-même dépendant

largement de la capacité du système statistique national à fournir les données à jour et de qualité. De même, le suivi des engagements du pays à promouvoir le développement humain par la réalisation des OMD s'est aussi trouvé confronté à l'indisponibilité de statistiques sociales pour mesurer les efforts consentis en faveur du bien-être des Gabonais, et éclairer les décideurs sur leur impact.

Pour faire face à ce défi, les autorités nationales ont élaboré et adopté la Stratégie Nationale de Développement de la Statistique (SNDS) dont l'objectif essentiel est de satisfaire les besoins en données statistiques nécessaires à la formulation des stratégies, plans, programmes et projets de développement du Gabon. La SNDS est centrée sur les cinq axes stratégiques suivants : i) réformes institutionnelles et organiques, ii) renforcement des ressources humaines et matérielles, iii) mobilisation des ressources financières, iv) collecte et production concertée de l'information statistique et v) publication, diffusion et appropriation de l'information statistique.

En vue de contribuer à la réalisation de l'objectif poursuivi par les autorités nationales, le SNU a ciblé le résultat suivant par son action collective : **L'appareil statistique national produit des informations de qualité sur le suivi des OMD et des secteurs économiques et sociaux.** Cette réponse collective du SNU résultera de l'obtention des trois extrants majeurs suivants: (i) L'administration gabonaise dispose des outils et instruments modernes de production des données statistiques, ii) Les administrations en charge de l'appareil statistique national sont capables de collecter, de traiter, d'analyser et de diffuser les données statistiques sensibles au genre et iii) L'administration gabonaise dispose d'un mécanisme de coordination de suivi-évaluation délivrant régulièrement des rapports sur la situation économique et sociale.

## **Effet 2 : L'administration nationale dispose des outils législatifs et réglementaires ou de documents de politiques conformes aux Déclarations, conventions et accords internationaux et régionaux sur les Droits Humains et les utilise**

Aux termes de l'article premier de la Constitution, « La République Gabonaise reconnaît et garantit les droits inviolables et imprescriptibles de l'Homme, qui lient obligatoirement le pouvoir public ». Cet article proclame en 23 points ces droits fondamentaux. En plus des dispositions constitutionnelles, la République gabonaise se réfère aux Déclarations française (1789) et universelle (1948), à la Charte Africaine des Droits de l'Homme et des Peuples (1981) et à la Charte Nationale des Libertés (1990). Par ailleurs, le Gabon a signé et ratifié plusieurs instruments internationaux relatifs aux droits humains.

Néanmoins, la ratification, la domestication et l'application effectives d'une série d'instruments pendant aux plans international et régional mettent en évidence les obligations et les responsabilités du gouvernement et des autres acteurs en faveur d'un développement plus inclusif et participatif. On peut citer des instruments tels que la Convention de Kampala de 2009 relative à la protection des personnes

déplacées, les deux Conventions sur l'Apatridie du 28 septembre 1954, la Convention sur la réduction de l'Apatridie du 30 août 1961, la Charte Africaine de la Démocratie, des Élections et de la Gouvernance de janvier 2006, la Convention relative aux droits de l'Enfant de 1989, la Convention pour l'Élimination de toutes les Formes de Discriminations faites aux Femmes (CEDEF) et la Plateforme d'Action de Beijing.

Conformément à l'ambition du projet de société « L'Avenir en confiance », au titre de la promotion d'un État de droit fort et respecté, l'accent sera mis sur la consolidation des pratiques de bonne gouvernance fondée sur une approche basée sur les droits humains.

En vue de contribuer à la réalisation de l'objectif visé par les autorités nationales, le SNU cible le résultat suivant par son action collective : **L'administration nationale dispose des outils législatifs et règlementaires ou de documents de politiques conformes aux Déclarations, Conventions et Accords internationaux et régionaux sur les Droits Humains.** Cette réponse collective du SNU résultera de l'obtention des cinq extrants majeurs suivants: (i) Les Administrations en charge de l'éducation et de l'alphabétisation introduisent dans le système éducatif des curricula sur les Droits à la citoyenneté, ii) Les acteurs de la société civile sont mieux à même d'accompagner la mise en œuvre des engagements pris par le Gouvernement en matière de droits humains, iii) L'administration et le parlement effectuent une révision de l'arsenal législatif en rapport avec les droits humains et le VIH/sida, iv) Les administrations en charge de la santé, de l'agriculture et de l'habitat, mettent en œuvre les Déclarations et résolutions régionales et internationales signées par le Gouvernement et v) l'administration et le parlement effectuent une révision des textes relatifs à la régulation des médias pour mieux favoriser la liberté d'expression, le pluralisme et la diversité des médias.

### **Effet 3 : Les communautés se sont approprié des mesures préventives favorables à l'amélioration de leur bien-être**

Le programme de société défini en 2009 par le Président de la République s'est fixé pour objectif d'opérer des transformations sociales qui mettront « l'Homme au cœur de l'action de développement, à la fois en tant qu'acteur du développement et bénéficiaire de ce développement (...) afin de faire ressentir au quotidien à tous les Gabonais les fruits du développement économique du Gabon ».

Pour ce faire, la mise en place d'infrastructures sociales de qualité et mieux réparties géographiquement ainsi que la mise à la disposition des populations de services sociaux indispensables constituent des prérequis pour renforcer le capital humain et apporter des solutions viables à la demande sociale. Cela passera par des investissements conséquents dans les services sociaux prioritaires et accessibles aux hommes et aux femmes que sont : l'éducation, la santé, la protection sociale, le logement et l'assainissement.



Cela nécessite à la fois de favoriser l'accès et de faciliter la connaissance des mesures préventives favorables au changement transformationnel du Gabonais et de la Gabonaise qui devront adopter des comportements nouveaux en faveur de leur bien-être.

En vue de contribuer à la réalisation de l'objectif visé par les autorités nationales, le SNU a ciblé le résultat suivant par son action collective : **Les communautés se sont approprié des mesures préventives favorables à l'amélioration de leur bien-être.** Cette réponse collective du SNU résultera de la réalisation des sept extrants majeurs suivants: i) Les communautés et la société civile améliorent leurs connaissances sur les pratiques essentielles dans le cadre de la prévention des maladies, y compris le VIH/sida et développent des capacités d'autonomisation leur permettant de réclamer l'accès aux services de bases, ii) Les individus et les familles adoptent des pratiques essentielles pour améliorer la santé de la mère et de l'enfant, y compris pour le VIH/sida et développent des capacités d'autonomisation leur permettant de réclamer l'accès aux services de bases, iii) Les groupes vulnérables en particulier les femmes, les enfants, les autochtones et les réfugiés, bénéficient d'un système national de protection et de prise en charge contre les violences et les abus (police, santé, assistance sociale, assistance psychologique, justice, etc.), iv) Les groupements communautaires en particulier les femmes et les jeunes filles mères disposent d'outils pour renforcer leur leadership et leur autonomisation, v) Les Communautés et les autorités locales disposent des outils et mécanismes pour la préservation, la valorisation du patrimoine naturel et culturel, vi) Les populations des quartiers sous intégrés des chefs-lieux de province bénéficient d'un système de gestion participative de leur cadre de vie et d'habitat et vii) Le pays dispose d'un plan national opérationnel de contingence sur les catastrophes et les urgences humanitaires intégrant notamment la santé sexuelle et de la reproduction.

#### **Effet 4 : L'entrepreneuriat local contribue à la diversification de l'économie nationale**

La recherche d'une croissance diversifiée, soutenue et génératrice d'emplois demeure le point d'ancrage des réformes pour faire du Gabon un pays émergent, à partir d'une économie dominée par l'extraction pétrolière et minière qui représente plus de 50% du PIB, 60% des recettes budgétaires et 80% des recettes d'exportation. De plus, c'est une économie fortement extravertie, peu diversifiée et faiblement créatrice d'emplois. Le potentiel agricole et forestier contribue peu à la création de la richesse nationale.

L'objectif est la transformation en profondeur du tissu productif pour permettre la génération d'une croissance soutenue, alimentée par une base productive diversifiée autour de trois piliers sectoriels que sont le Gabon industriel, le Gabon vert et le Gabon des services à valeur ajoutée. Pour être durable et mieux contribuer aux objectifs d'un Gabon émergent, cette croissance devrait être générée par des activités à fort potentiel d'emplois. Les axes moteurs de cette croissance sont (i) la transformation locale des matières premières forestières, minières et pétrolières, (ii) le

développement d'une économie verte encadrée par un plan d'affectation des terres (valorisation des terres agricoles, de la forêt et du littoral maritime) et (iii) la mise en place d'un pôle de référence régionale dans les services à forte valeur ajoutée.

En vue de contribuer à la réalisation de l'objectif visé par les autorités nationales, le SNU a ciblé le résultat suivant par son action collective : **L'entreprenariat local contribue à la diversification de l'économie nationale.** Cette réponse collective du SNU résultera de l'obtention des trois extrants majeurs suivants: i) Les groupements de producteurs agricoles (agriculture, élevage, pêche et ressources halieutiques) sont organisés, utilisent les meilleures techniques et intrants pour un rendement élevé, ii) L'administration gabonaise dispose d'une stratégie cohérente de développement agricole, de conservation des ressources naturelles et de protection de l'environnement et iii) L'administration Gabonaise dispose d'une politique qui met l'accent sur les structures d'encadrement des PME/PMI et la met en œuvre.

**Effet 5 : Les populations notamment les plus vulnérables bénéficient des stratégies et politiques sectorielles visant le développement équitable, égalitaire et inclusif du capital humain**

Les autorités Gabonaises, à travers la Lettre de Politique Économique et Sociale (LPES) réaffirment que le principal défi de développement du Gabon réside bien dans la définition et la mise en œuvre des stratégies de développement. Relever ce défi nécessite de rendre plus cohérent le dispositif de pilotage stratégique, d'organiser, d'articuler et de coordonner les fonctions qui le constituent, à savoir la fonction prospective et la vision (enjeux, évolutions et ruptures, objectifs de gouvernance), la mise en œuvre des stratégies opérationnelles (acteurs à mobiliser, changements concrets, synergies à développer), les grandes évolutions organisationnelles nécessaires, les obstacles à lever, les formes d'incitation et de partenariat adaptées aux différents acteurs (contractualisation, programmes mobilisateurs, etc.), le suivi et l'évaluation à posteriori des évolutions et du degré de réalisation des objectifs.

Dans la perspective de la bonne gouvernance économique et démocratique, des politiques sectorielles bien élaborées, traduites en programmes équitablement ciblés et bénéficiant d'allocations budgétaires conséquentes pourraient significativement contribuer à accélérer l'accès aux services sociaux de base et donc, à réaliser les Objectifs du millénaire pour le développement.

Compte tenu de ses avantages comparatifs, en vue de contribuer à la réalisation de l'objectif visé par les autorités nationales, le SNU a ciblé le résultat suivant par son action collective : **Les populations notamment les plus vulnérables bénéficient des stratégies et politiques sectorielles visant le développement équitable, égalitaire et inclusif du capital humain.** Cette réponse collective du SNU résultera de la réalisation des sept extrants majeurs suivants: i) Les politiques et les cadres nationaux de

développement prennent en compte l'égalité des sexes et des droits fondamentaux dans le domaine de l'éducation et de la santé, notamment le VIH/sida, la santé sexuelle et de la reproduction, ii) Les besoins des enfants notamment les plus défavorisés sont reflétés dans les politiques et programmes sociaux, iii) Les autorités publiques disposent des évidences et des outils opératoires pour augmenter les ressources budgétaires en faveur des secteurs sociaux les plus défavorisés, iv) Le Gouvernement gabonais dispose d'outils de gestion prenant en compte les recommandations du MAEP, des cadres stratégiques de planification du développement et d'amélioration de la gouvernance, v) Les autorités nationales disposent d'outils pour mettre en œuvre les soins de santé primaire, vi) Le gouvernement dispose d'un document de stratégie nationale de développement de l'emploi en faveur des femmes et des jeunes et vii) Une stratégie intégrée de protection sociale est élaborée et mise en œuvre pour favoriser l'accès des plus vulnérables, y compris les femmes victimes de violence, aux composantes du Socle de Protection Sociale.

#### **Effet 6 : Les populations notamment les plus démunies ont accès aux services de qualité en matière d'éducation et de Santé y compris le VIH/sida**

Depuis plus d'une décennie, le Gabon a réalisé des progrès non négligeables pour élargir l'accès des populations à l'éducation, à la santé, à la protection sociale et à l'eau potable et a initié des politiques en faveur de l'équité de genre. Malgré ces avancées en termes d'accessibilité aux services sociaux de base, la faible qualité des prestations offertes constitue un goulot d'étranglement majeur et réduit l'impact de ces interventions dans l'amélioration du bien-être des populations.

Pour répondre à ce défi, les autorités entendent poursuivre et intensifier les politiques et programmes de lutte contre les inégalités, l'exclusion et la pauvreté en facilitant l'accès des plus démunis aux infrastructures sociales. Il s'agit, dans le domaine de la santé, de promouvoir les soins de santé primaire et de renforcer le système de santé en vue d'améliorer l'offre et la qualité des soins. Dans ce cadre, le pays a adopté une nouvelle politique nationale de santé et un Plan National de Développement Sanitaire (PNDS) dont l'objectif général est d'améliorer l'état de santé et le bien-être des populations notamment des plus démunies. Le PNDS s'est fixé huit objectifs spécifiques dont :

- i. Réduire la mortalité maternelle de 519 décès pour 100 000 NV à 129 décès pour 100 000NV, d'ici 2015;
- ii. Réduire la mortalité des enfants de moins de 5 ans de 92 pour 1000 NV à 30 pour 1000 NV, d'ici 2015;
- iii. Réduire de 5,2% à 3% la séroprévalence du VIH, d'ici 2015. Réduire de 96 pour 100 000 habitants à 50 pour 100 000 habitants la mortalité liée au paludisme d'ici 2015;
- iv. Réduire de 410 pour 100 000 habitants à 200 pour 100 000 habitants la prévalence de la tuberculose d'ici 2015;

- v. Éliminer la trypanosomiase humaine africaine en tant que problème de santé publique et prendre en charge les autres pathologies tropicales négligées;
- vi. Réduire d'au moins 30% la mortalité intra-hospitalière d'ici 2015.

Le SNU contribuera à la réalisation de l'objectif visé par les autorités nationales en ciblant le résultat suivant : **Les populations notamment les plus démunies ont accès aux services de qualité en matière d'éducation, de Santé y compris le VIH/sida.** Cette réponse collective du SNU résultera de l'obtention des sept extraits majeurs suivants: i) Les populations les plus vulnérables notamment les femmes, les enfants, et les adolescents y compris parmi les réfugiés bénéficient équitablement d'interventions essentielles en matière de lutte contre les maladies, y compris le VIH/sida et la santé de la reproduction dans au moins trois régions sanitaires, ii) Les personnels de santé et les relais communautaires disposent d'outils et de connaissances sur les pratiques de diagnostic et de prise en charge du VIH/sida, du Paludisme, de la Tuberculose et des maladies tropicales négligées, iii) Les structures de santé offrent des services de qualité en faveur des femmes, des enfants, des adolescents et des personnes âgées, iv) Les associations féminines de Port Gentil bénéficient d'un programme d'alphabétisation des adultes, v) Les groupes à haut risque ont un accès accru aux services de prévention du VIH/sida et des IST, vi) Les personnes handicapées ont accès aux services sociaux et aux opportunités économiques prenant en compte leur handicap et vii) Les populations y compris les plus démunies ont accès aux services de diagnostic et traitement des maladies chroniques notamment le cancer.

#### **Estimation des ressources nécessaires à la mise en œuvre de l'UNDAF**

Les effets escomptés par les agences du SNU à titre d'aide à la réalisation de l'UNDAF et à l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le développement au Gabon nécessitaient, en début de cycle, des ressources financières de l'ordre de 31,5 millions de dollars des États-Unis. Sur ce montant, environ 10,5 millions de dollars devaient provenir des fonds propres des agences et 21 millions devaient être mobilisés auprès de sources gouvernementales et privées.

## **4 OBJECTIFS, ETENDUE ET LIMITATIONS DE L'EVALUATION**

### **4.1. Objectifs**

*L'objectif principal de l'évaluation est de mesurer le degré des progrès réalisés dans l'ensemble et sous chacun des six (6) effets (résultats) retenus comme domaines majeurs d'intervention du SNU en 2012 pour apporter leur contribution au développement du Gabon durant la période 2012-2017. L'évaluation permet aussi de fournir en retour à l'UNCT, les éléments nécessaires pour estimer, de façon participative, comment les progrès réalisés ont été accomplis, ce qui a marché ou non à différents niveaux de mise en œuvre du processus UNDAF et pourquoi.*

*En d'autres termes, une telle démarche permet aux parties prenantes de questionner la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité des choix stratégiques faits et des modalités d'interventions utilisées; et de disposer de recommandations thématiques pertinentes et pratiques issues des leçons apprises ainsi que des expériences utiles à partager avec toutes les parties prenantes, notamment dans le contexte de la formulation et de la mise en œuvre du prochain cycle UNDAF 2018-2022 pour lequel le Gouvernement a déjà annoncé sa volonté de passer au modèle de gestion "Unis dans l'Action" (ou Delivering as One -DaO, en anglais) de son partenariat avec le SNU au Gabon.*

### **4.2. Étendue**

*L'évaluation de l'UNDAF 2012-2017 porte sur les exercices programmatiques couvrant la période 2012 à 2016 et porte tant sur les activités programmatiques des différentes agences actives au Gabon que sur le programme conjoint VIH/sida exécuté dans le cadre de l'UNDAF. En outre, les réalisations de cycles antérieures pourront servir au besoin d'éléments factuels d'analyses complémentaires.*

- Au plan géographique, l'activité couvre l'ensemble de la zone d'intervention de l'UNCT Gabon durant la période de l'évaluation.*
- Au plan technique, l'évaluation de l'UNDAF met l'accent sur les résultats du programme et les questions liées à sa mise en œuvre tout en revisitant sa conception y compris ses plans opérationnels et les hypothèses qui ont été faites au début du processus.*
- Conception du Programme : Mettre l'accent sur l'efficacité y compris l'allocation des ressources en tant que stratégie opérationnelle de l'UNDAF. L'évaluation fait une différence entre la conception et les aspects subséquents liés aux politiques nationales et à la capacité du SNU.*
- Les programmes conjoints : l'évaluation estime l'efficacité et l'efficience de l'architecture des programmes conjoints. Ceci inclut la conception, la mise en œuvre, les résultats atteints et les mécanismes de coordination des*

programmes, des opérations et de la communication dans leur appui à l'Équipe de pays.

- La prestation de l'équipe d'évaluateurs a couvert la période allant du 7 Novembre au 20 Décembre 2016.

#### **4.3. Limitations de l'évaluation**

A la lumière des constats sommaires, la Mission retient que la faible disponibilité des données au niveau des indicateurs de la Matrice UNDAF, les difficultés relatives rencontrées dans la collecte des données notamment l'absence d'une grille de collecte des données calquée sur la matrice de l'UNDAF et permettant de relier les résultats aux effets et aux extrants, la disponibilité inégale des données financières, le manque de collaboration voire la réticence de certaines agences à fournir les informations demandées, l'absence d'un rapport consolidé des résultats par effet avant l'arrivée de l'équipe des évaluateurs, la conduite de l'évaluation au moment où les agences se consacrent à la clôture des comptes et à l'élaboration de leurs rapports annuels ainsi qu'à la planification de leurs activités pour 2017, avec pour conséquence, l'indisponibilité de leurs personnels pour l'exercice, la non mise en place effective du Comité de Pilotage de l'UNDAF tel que prescrit en 2012, la non production de rapports d'activités annuelles de mise en œuvre de l'UNDAF entre 2012 et 2015 et la non documentation systématique des réunions des groupes thématiques (GT) constituent, entre autres, des facteurs limitant la profondeur de l'analyse factuelle des résultats.

### **5 APPROCHE METHODOLOGIQUE**

La collecte des données a été réalisée comme suit :

- La revue documentaire, sur la base des compilations documentaires des agences en plus des différentes productions disponibles et ou recherchées sur le web.
- Les rencontres au niveau agences avec les principaux responsables lors de réunions de briefing ou récapitulation de la démarche avec le Comité de pilotage de l'évaluation ou les membres présents de l'UNCT.
- La rencontre de briefing au niveau gouvernemental avec des responsables du Ministre de l'Economie, du Ministère de la Santé et du Ministère de l'Agriculture.
- La participation à une session de formation sur la théorie du changement avec la participation de hauts responsables du Cabinet du Ministre de l'Economie, des Représentants Résidents, des Chargés de programmes des agences. Ladite session de formation a enregistré l'appui technique des bureaux de Yaoundé/Cameroun et Addis-Abeba/Ethiopie. La particularité de cette activité a résidé dans le fait qu'elle a été, à travers ses thématiques, souvent animées par la partie nationale, un

moment d'échanges francs sur des questions souvent sensibles de partenariat Gouvernement/SNU.

- L'élaboration d'une grille de questionnaires d'analyse des effets UNDAF, basée sur une lecture croisée de la matrice des résultats de l'UNDAF (analyse des effets et produits UNDAF), les questions d'évaluation prescrites dans les termes de référence de l'évaluation ; les critères et principes majeurs de programmation instruits par le Groupe d'évaluation des Nations Unies (UNEG) et l'état de l'effectivité des résultats atteints tels que renseignés ou non dans la matrice ; enfin, la pertinence des effets UNDAF au regard des OMD.

- En terme de ciblage, des questions distinctes ont été formulées à UNCT et au Gouvernement et portant sur (i) le processus participatif à la formulation de l'UNDAF, (ii) le format conceptuel du document UNDAF, (iii) La qualité du partenariat au niveau de la mise en œuvre de l'UNDAF, (iv) la planification/Suivi-évaluation et (v) les perspectives pour apprécier le positionnement spécifique de l'UNDAF au Gabon en relation avec les enjeux de l'approche « Delivering as One » adoptée en 2014 par le Gouvernement comme modalité de gestion du nouveau cycle de l'UNDAF Gabon.

- En outre, des sessions d'entretiens individuels avec des responsables cibles des agences de même qu'avec le PMT et les chefs de file de GT actifs dans le processus de mise en œuvre de l'UNDAF.

- Des focus groups avec certains membres des Organisations de la Société Civile(OSC) et des bénéficiaires cibles d'interventions du SNU.

## **5.1. Critères d'évaluation et Questions-Clés**

Conformément aux directives de l'UNEG, les critères standards d'évaluation ci-après ont été utilisés et des questions majeures ont été formulées par UNCT pour en donner le cadre d'évaluation respectif :

### **5.1.1. La Pertinence**

-Dans quelle mesure, les effets UNDAF sont-ils demeurés pertinents par rapport à l'évolution du contexte national ?

-Dans quelle mesure les avantages comparatifs du SNU ont-ils permis un positionnement stratégique du Système dans la réponse aux priorités de développement national ?

### **5.1.2 L'Efficacité**

- Quel est le niveau de réalisation des effets UNDAF comparativement aux prévisions initiales ?

- Dans quelle mesure la réalisation des effets UNDAF a-t-elle contribué à l'atteinte des objectifs de développement du Gabon ?

### **5.1.3. L'Efficiace**

- Dans quelle mesure les actions du SNU ont-elles contribué efficacement à renforcer les capacités nationales à produire des résultats de développement ?

- Dans quelle mesure les agences du SNU ont-elles pu mettre conjointement leurs efforts en œuvre pour produire des résultats significatifs ?

- Dans le processus d'atteinte des résultats fixés, comment l'UNDAF a-t-il contribué à une réduction des coûts de transaction pour le Gouvernement et chacune des agences du SNU ?

### **5.1.4. La Durabilité**

- Les organisations des Nations Unies sont-elles parvenues à renforcer les capacités nationales et à pérenniser les interventions ayant permis de réaliser les résultats obtenus ?

- Dans quelle mesure les résultats obtenus contribueront-ils durablement à bénéficier aux groupes cibles ?

### **5.1.5. L'Évaluabilité de l'intervention**

L'Équipe, à son arrivée, a constaté le manque de données au niveau des indicateurs de la matrice de l'UNDAF ainsi que l'absence de rapports consolidés de la mise en œuvre de l'UNDAF ; cependant, à la lumière des entretiens avec le Comité de supervision de l'évaluation, des dispositions avaient été prises en vue de pallier l'absence de données et information. C'est ainsi qu'une grille de collecte des données a été élaborée par les évaluateurs et transmise aux agences pour alimentation des indicateurs avec commentaires des écarts et mise à jour de la situation des hypothèses et risques en relation avec le processus évolutif de mise en œuvre du programme.

## **6 ANALYSE DES DONNEES**

### **6.1. Analyse de la pertinence de l'UNDAF**

Conformément aux directives des Nations Unies pour l'élaboration du Plan Cadre des Nations Unies pour l'Aide au développement, le processus UNDAF a été lancé officiellement en septembre 2010 lors de l'atelier de formation sur les approches Genre et Droits humains et sur la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) présidé par le Ministère de l'Économie, du Commerce, de l'Industrie et du Tourisme (MECIT). Au cours de cet atelier, les parties prenantes (Gouvernement, Société civile, Partenaires techniques et financiers et Système des Nations Unies) s'étaient ainsi familiarisées



avec les principes de base, les directives du processus UNDAF, le calendrier indicatif pour l'élaboration du Plan cadre et ont adopté les termes de référence de l'UNDAF. En droite ligne avec le calendrier de mise en œuvre, un atelier de planification stratégique auquel ont pris part les représentants de la partie nationale et les partenaires techniques et financiers, a été organisé en décembre 2010 pour dégager un consensus sur les axes de concentration du Système des Nations Unies pendant la période 2012-2016. Ceux-ci avaient été tirés de l'analyse de la situation contenue dans les différents documents de stratégie sectorielle, dans la Lettre de Politique Économique et Sociale et dans le rapport de suivi des OMD. Cette analyse avait mis en exergue les difficultés d'accès des populations aux services sociaux de base (éducation, santé, habitat, assainissement, eau potable), la faiblesse des politiques de prévention, l'inefficacité des stratégies d'implication des communautés dans la résolution de leurs problèmes, le faible impact des politiques de diversification de l'économie et un programme de bonne gouvernance encore embryonnaire. La conséquence étant un taux de pauvreté encore élevé par rapport au potentiel économique du pays.

## **6.2. Questionnement du processus d'élaboration de l'UNDAF en 2012**

L'atelier de planification stratégique de l'UNDAF 2012-2017 tenu les 14 et 15 décembre 2010 à Libreville ; avait enregistré un total de 77 participants dont 30 représentants du SNU (39%) issus de 11 agences dont 2 agences non résidentes (le Centre des Nations Unies pour les Droits de l'Homme et la Démocratie en Afrique Centrale et le Bureau International du Travail). Le Gouvernement y avait envoyé 37 représentants (48%) issus des Ministères, sectoriels. A côté de ces deux grands groupes, les Organisations de la Société civile n'étaient représentées que par une dizaine de personnes (13%) tandis que les femmes n'étaient qu'au nombre de 20, soit 26% des participants (8 du SNU (40%) ; 9 du Gouvernement (45%) et 3 des OSC (15%)).

De la lecture des chiffres, ci-dessus, il apparaît que les Partenaires techniques et financiers (PTF) de même que les Associations de jeunes n'ont pas pleinement participé au processus. La raison semble être que les PTF invités n'ont pas répondu et que les organisations des jeunes n'étaient pas assez étoffées à cette période.

Les entretiens ont permis de relever que des organisations actives du processus avaient été sous-représentées au moment de la planification et n'ont été invitées que pour la séance de validation, laissant penser à une marginalisation desdites organisations.

La liste de présence ne permet pas d'établir le nombre des membres de la société civile provenant éventuellement des Provinces pour la prise en

compte des préoccupations réelles du Gabon profond notamment dans le contexte de la décentralisation du pays.

La mission a également constaté qu'un rapport de l'atelier de planification stratégique n'a pas été élaboré.

Sur la base de ce qui précède, il apparaît que le processus d'élaboration de l'UNDAF 2012-2017 a plus été l'affaire du Gouvernement et du SNU avec 87% des participants.

## **Recommandations**

Le SNU et le Gouvernement, pour intégrer efficacement l'UNDAF et son processus de mise en œuvre dans les priorités nationales, gagneraient à bien préparer et vulgariser l'atelier de planification stratégique du prochain cycle par

- (i) L'information et l'invitation des acteurs cibles notamment ceux venant des provinces et des zones rurales bénéficiaires des interventions ;
- (ii) Veiller à l'inclusion effective et significative dans le processus de planification stratégique des représentants des OSC, en particulier des organisations structurées de jeunes, femmes, handicapés, et autres groupes vulnérables, marginalisés ou démunis aux différents niveaux du pays.

### **6.3. Analyse du format et du contenu de l'UNDAF**

#### **6.3.1 Le format d'ensemble du document de l'UNDAF**

A l'examen, le format d'ensemble de l'UNDAF 2012-2017 est conforme aux normes et standards fixés par UNEG (2010) et nécessaires pour la pratique de la gestion axée sur les résultats (GAR). Cependant, la mission suggère de compléter, dès le départ, le contenu de la colonne « rôle des partenaires » (par indicateur ou groupe d'indicateurs), en précisant la/ou les agences qui se sont engagées et leurs rôles respectifs pour la conduite des activités de réalisation desdits indicateurs. Une telle disposition permet de faciliter le tracking des évolutions par le dispositif de suivi et évaluation.

#### **6.3.2. La Matrice des résultats ou chaîne des résultats**

##### **Rappel conceptuel du format**

La chaîne des résultats est un ensemble de changements descriptibles et ou mesurables, issus d'un processus contextuel de transformation des ressources et liés les uns aux autres dans le temps par une relation de cause à effet. Ainsi, la chaîne

des résultats commence par la mise à disposition des ressources (humaines, matérielles, financières), se poursuit par la réalisation des activités qui se traduisent par les produits puis les effets (résultat de la réalisation d'un ensemble de produits) et enfin l'impact (degré d'atteinte du changement souhaité). La responsabilité et le niveau de contrôle individuels des acteurs de mise en œuvre diminuent quand on remonte la chaîne des résultats en partant des ressources vers l'impact.

**a) la chaîne horizontale**, ou logique d'identification et de mesure des résultats

- ☞ la colonne **indicateurs**, avec valeurs de référence, et valeurs cible; les indicateurs (balises du changement sur le chemin du développement) permet de mesurer les évolutions du degré d'atteinte ou non des résultats cibles sur toute la chaîne des résultats;
- ☞ la colonne **moyens de vérification** indique la source des données et comment y accéder en cas de besoins.
- ☞ La colonne **risques et hypothèses** corrélés aux différents niveaux de résultats en détermine les conditions de réalisation ;
- ☞ la colonne **rôle des partenaires** identifie les acteurs engagés par niveau de résultats (effets, produits...) et précise leurs rôles respectifs dans le processus de mise en œuvre de l'UNDAF.

**b) La chaîne verticale** traduit la causalité verticale (ascendante et descendante) entre les différents niveaux de résultats.

En conclusion, l'ossature du document est conforme aux normes édictées par UNEG et l'examen du contenu des éléments constitutifs

### **c) Les effets :**

**Rappel conceptuel :** La formulation d'un effet doit idéalement exprimer un changement au niveau institutionnel ou dans les comportements individuels ou de qualité de vie des populations si modeste soit -il. Comme tel, l'effet doit être SMART (Spécifique, Mesurable, Acceptable et Ambitieux, Réaliste et Temporellement défini).

Dans ce contexte, le contenu des **effets**, dans l'ensemble, est en harmonie avec la logique du changement sous réserve des hypothèses et risques identifiés, dans la mesure où toute amélioration à leurs niveaux respectifs contribue conséquemment à l'objectif national de développement. En revanche, leur formulation mérite d'être améliorée (utilisation du mode participe passé) ; en outre la formulation de l'effet doit tenir compte des domaines d'avantages comparatifs et des moyens d'intervention du SNU pour préciser les secteurs, les zones (dans toutes les régions, provinces, communes...) cela, compte tenu des capacités de collecte, traitement et analyse des données sur le terrain.

**d) Les indicateurs d'effets** servant à mesurer les changements contribuant à la réalisations des effets, obéissent à la même règle, ils sont dans l'ensemble conformes aux normes de la GAR et en cohérence avec les priorités nationales ; mention est généralement faite des cibles majeures du développement (administrations, populations, les plus pauvres/vulnérables...). Leur réalisation permet de mesurer effectivement le degré de performance réalisé, dans le niveau de satisfaction des besoins, d'accès des populations aux biens et services et/ou les écarts sectoriels à couvrir par le SNU et ses partenaires, au regard des engagements pris. Cependant, leur formulation doit se faire aussi selon le mode participe passé. (détails voir tableau xxx)

### **e) Les Extrants.**

Les extrants ont une formulation qui pourrait être améliorée pour traduire la notion de changement souhaité dans le processus de satisfaction des besoins des populations cibles. L'examen croisé du baseline et de la cible du même indicateur d'extrant explique le bien-fondé de cette nécessité ; or sur les 108 indicateurs d'extrants répartis entre les 32 extrants des 6 effets UNDAF, X soit Y% sont exprimés de façon statique. Exemple « les populations ont accès aux services... » ; une telle formulation n'explique pas depuis quand cette situation a commencé, l'importance dynamique des effectifs cibles surtout lors que la référence n'est pas renseignée, leur localisation éventuelle pour permettre la traçabilité des résultats issus d'un suivi efficace.

### **6.3.3. Analyse de la pertinence conceptuelle du ciblage de l'UNDAF**

**a) Au plan stratégique**, les éléments constitutifs de l'UNDAF 2012-2017 sont effectivement fondés sur les priorités nationales dans la mesure où ils ont été inspirés à la fois des stratégies sectorielles de développement et du projet de société

« L'avenir en confiance » définis par les nouvelles autorités avec neuf grandes orientations de la consolidation desquelles la Lettre de Politique Economique et Sociale (LPES) a identifié les six axes stratégiques, alignées à leur tour sur les OMD. Le SNU a retenu lesdits axes comme domaines majeurs de coopération dans le cadre de la définition conjointe du plan Cadre de Coopération avec le Gouvernement du Gabon pour la période 2012-2016 puis révisé pour l'étendre à 2017 suite aux derniers changements survenus dans le pays.

**b) Au plan opérationnel**, les entretiens avec les partenaires de mise en œuvre de l'UNDAF confirment le caractère participatif du processus d'exécution des programmations annuelles des interventions de l'UNDAF sur la base des principes de gestion en vigueur au niveau des agences et alignés au mieux sur ceux de la partie nationale avec, au centre, la Gestion Axée sur les Résultats comme élément moteur. Les outils utilisés sont les plans de travail annuels (PTA pour les agences Ex-Com et Conventions de Coopération pour les autres agences) ; l'établissement de ces cadres de travail est l'aboutissement d'un long processus itératif de consultations entre les parties prenantes (Agences/Partie nationale).

A noter que le ciblage des interventions au niveau Agences traduit dans les PTA/Conventions, tient à la fois compte des priorités liées d'une part au mandat spécifique de chaque agence et de celles (priorités) identifiées au terme du processus UNDAF d'autre part. Cependant de l'avis des techniciens des agences, au terme du processus de programmation annuelle ou biannuelle selon le cas, une distinction nette n'est pas faite entre les priorités «UNDAF et Agence» ; cette situation se traduit au niveau agence par un exercice retour de mapping des résultats techniques et financiers à l'occasion des évaluations. Ainsi, la cohérence déclarée entre les programmes des agences du SNU et l'UNDAF dans les principes, reste très partielle en pratique, l'analyse détaillée des résultats financiers permettra d'en préciser la portée réelle par le biais des allocations faites par les agences au regard du volume global des mouvements financiers.

### **c) La prise en compte des questions transversales dans l'UNDAF**

Les principes directeurs de l'UNDAF sont au nombre de cinq (05) :

- (i) l'approche basée sur les droits de l'homme (ABDH) ;
- (ii) l'égalité des sexes et l'élimination de la discrimination basée sur le sexe ;
- (iii) la durabilité environnementale ;
- (iv) le renforcement des capacités ; et
- (v) la gestion axée sur les résultats.

A la lecture de la matrice UNDAF, il apparaît que le document est conforme à l'approche de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR). Outre la hiérarchisation des résultats selon la logique cause effet, des hypothèses majeures et des risques potentiels qui influent la réalisation des résultats souhaités par les décideurs, le choix

des indicateurs pour tracer les changements intervenus et supporter le processus des évaluations permettant de questionner les choix stratégiques opérés, informer les parties prenantes sur le degré de progrès et leur signification dans l'atteinte des objectifs de développement. Enfin, la définition des rôles et responsabilité des acteurs assure le caractère participatif du processus de même que la redevabilité des parties prenantes.

A l'analyse sous le prisme de leur formulation, les six effets, leurs extrants et indicateurs respectifs structurent l'UNDAF de façon croisée autour des thématiques droits et services humains (effets 2, 3,5, 6) , la dimension genre, égalité des sexes et élimination des discriminations basées sur le sexe (effets 5,6) ; le renforcement des capacités et la durabilité environnementale (1,2,4,5).

#### **d) Prise en compte des risques**

Au niveau de la matrice des résultats, des risques ont été identifiés aux différents niveaux de résultats des six effets de l'UNDAF.

Au nombre des risques majeurs pouvant constituer une contrainte à la réalisation des résultats souhaités, ceux qui se sont réalisés se résument comme suit :

**-«la faible implication de la Société Civile » (Extrant 1.1) :** Lors des entretiens, le constat des agences quant au faible niveau d'appropriation des interventions du SNU par les OSC et les plaintes récurrentes de ces dernières concernant la complexité des procédures du SNU notamment au niveau du transfert des ressources, jugés surtout fastidieux : trop de fiches à remplir (selon UNFPA.), cette situation traduit la nécessité d'un dialogue plus approprié pour mieux renforcer les capacités de ces acteurs clés qui sont les plus proches des populations cibles de l'UNDAF pour améliorer les résultats escomptés.

Dans le contexte actuel du Gabon ce risque reste d'actualité

#### **e) Prise en compte des hypothèses**

**- « L'environnement politique favorable » (Extrants 2.3 et 2.4) :** Cette conditionnalité était initialement perçue comme un facteur favorable à la mise en œuvre de l'UNDAF mais la fragilité effective de l'environnement politique a entraîné des perturbations socio-politiques et économiques dans le pays.

### **Conclusion**

L'examen du document UNDAF dans le contexte actuel permet de conclure à la nécessité de la revue participative de son contenu aux différents niveaux de résultats pour tenir compte des observations, propositions et recommandations formulées tant à l'issue de la revue à mi-parcours que par la présente Mission d'évaluation.

#### **6.3.4. EN CONCLUSION**

##### **Au niveau du processus d'élaboration de l'UNDAF,**

Le degré d'implication des partenaires reste mitigé notamment en ce qui concerne

- (i) les ministères sectoriels, acteurs centraux de la mise en œuvre mais non leaders du processus, les OSC qui n'ont pas été suffisamment impliquées dans l'élaboration de l'UNDAF et
- (ii) les Associations et Coopératives y compris les jeunes et marginalisés qui sont consultés au stade identification et mise en œuvres de projets.

##### **Au plan de la forme et du contenu du document,**

A l'analyse du document UNDAF2012-2017 du Gabon, la mission estime que les choix stratégiques et opérationnels faits par l'Equipe de pays étaient pertinents, cohérents et en harmonie avec les directives en vigueur de l'UNEG sous réserve des actualisations à faire au niveau de la formulation des effets, extrants et leurs indicateurs correspondants spécifiés en annexe.

##### **Au niveau opérationnel,**

L'UNDAF, à travers ses indicateurs de résultats, identifie bien les bénéficiaires cibles des interventions du SNU. Cependant les directives et ou les méthodes de mise en œuvre posent souvent des problèmes à la partie nationale (duplicité des cadres de planification et de programmation) mais aussi aux staffs techniques des agences (suivi et alimentation des indicateurs techniques et financiers UNDAF et hors UNDAF).

## 7 EVALUATION DU NIVEAU DE PROGRES VERS L'ATTEINTE DES RESULTATS PAR EFFET

### 7.1. Effet 1 : L'appareil statistique national produit des informations de qualité sur le suivi des OMD et des secteurs.

**Priorité ou objectif de développement national : La Gouvernance économique, démocratique et locale est rendue plus efficace : Axes stratégiques 1,3 et 4 de la LPES**

UNDAF Effet 1		
Indicateurs	Résultats obtenus/Agences	Observations
<p><b>Indicateur1 :</b> Proportion des indicateurs OMD renseignée par les données représentatives et récentes (2 ans) de l'appareil statistique national.</p> <p><u>Valeurs</u> Base : Voir Rapport OMD 2010 Cible : 100%</p> <p><b>Indicateur 2 :</b> Nombre d'annuaires statistiques de l'éducation et de la santé disponibles</p> <p><u>Valeurs :</u> Base : 0 Cible : 2 par secteur</p>		<p>- Le Recensement général de la Population du Logement (RPGL) 2013, référence statistique du pays, a été publié. La conduite de l'opération à l'échelle du pays a été possible grâce à la formation de 40 experts nationaux (en cartographie, collecte, traitement et analyse des données) et un pool de 50 superviseurs, 1200 agents enquêteurs et xxx contrôleurs.</p> <p>- Quant à l'EDSII, deux (02) experts nationaux ont été formés dans le cadre de la finalisation dudit rapport contribuant ainsi fortement à la publication de la première enquête sur la séroprévalence nationale.</p> <p>- Appui à la création d'une sous-base de données sur l'enfant et la femme dans le logiciel IMIS. Cette base des données (BD) se met progressivement en place avec l'appui technique de la Direction Générale des Statistiques qui, après identification des indicateurs appropriés, a déjà renseigné plusieurs indicateurs dans le domaine de l'éducation. Une analyse des données désagrégées sur les secteurs de l'éducation et la santé permettra de produire l'annuaire statistique de l'éducation dans les provinces de l'Ogooué-Ivindo et du Woleu-Ntem.</p>



### 7.1.1. Contribution des produits à l'effet 1 :

L'appui coordonné de l'UNICEF et l'OMS au Gouvernement a permis la production de statistiques sectoriels et informations de qualité sur les OMD et des secteurs à travers les résultats suivants :

- le rapport de réalisation de l'EDGS II en 2012 est rendu disponible et permet aux responsables de l'administration de la santé publique de prendre des décisions sectorielles mieux éclairées pour l'amélioration de l'état de santé des populations.
- Le rapport de l'enquête sur la perception de la pauvreté chez les enfants de 10 à 18 ans est validé et permet aux autorités compétentes de comprendre les facteurs socio-économiques qui influencent le comportement des enfants de cette tranche d'âge.
- L'évaluation de l'Allocation de la Rentrée Scolaire (ARS) a été menée ;
- La Revue des investissements et dépenses dans le secteur de l'éducation a été conduite ;
- L'analyse de la situation des femmes et des enfants en 2015 a été réalisée
- La Cartographie du système préscolaire du Gabon et le rapport sur l'étude du cadre normatif gabonais relatif aux droits de l'enfant sont adoptés et permettent aux autorités sectorielles de mieux comprendre la distribution spatiale de la distribution du droit de l'enfant.
- Le rapport d'analyse des privations chez les enfants sur la base des données de l'EDSG II de 2012, élaboré en **XXX** est rendu disponible et permet aux acteurs concernés de comprendre le phénomène de privation des enfants.
- Les rapports d'analyse des Comptes Nationaux de la Santé de 2010 à 2015 sont produits. Ils permettent d'apprécier et d'institutionnaliser les allocations budgétaires aux différents secteurs et sous-secteurs de la santé, ainsi que les priorités que reflètent lesdites allocations. Un site web a été créé pour la diffusion des résultats des comptes de santé.
- Le rapport sur l'analyse de la situation des femmes et des enfants est produit et validé en 2015 par la partie nationale et donne un meilleur aperçu sur les problèmes liés à la santé de la reproduction, la santé infantile, l'autonomisation de la femme et de l'enfant.
  
- Les capacités de dix (10) cadres nationaux ont été renforcées à l'utilisation de REDTAM dans le cadre de la disponibilité d'une base de données multisectorielle opérationnelle (Extrant 1.2), IMIS. En dépit de ces efforts, IMIS n'est toujours pas visible de façon régulière sur le net en raison de l'insuffisance des ressources financières pour assurer la réfection du réseau DGS.
- Le nombre d'équipes de direction régionales de santé formée à la collecte, au traitement et à l'analyse des données (Extrant 2.2) a légèrement augmenté, passant de 0, en 2012 à 2, en 2016.
- La couverture géographique en hôpitaux nationaux et régionaux réalisant des audits de décès maternels et néonataux s'est significativement améliorée avec la réalisation d'un consensus au niveau national sur les indicateurs à renseigner. En outre, 75 gestionnaires de données au niveau des régions sanitaires Nord et Est préalablement équipées en matériels informatique adéquat ont été formés ; ceci a permis la **production d'un rapport statistique sanitaire par région.**
  
- Tous les responsables des hôpitaux régionaux et nationaux ont été formés sur la notification des décès maternels et sur les audits (analyse) desdits décès.

- Les responsables de 10 régions sanitaires et des 10 bases et de l'institut d'épidémiologie ont été formés à la surveillance épidémiologique et à la notification hebdomadaire des maladies à déclaration obligatoire permettant ainsi d'améliorer le taux de détection des PFA qui est passé de 0,75 pour 100 000 enfants de moins de 15 ans à 4,9 en fin 2014 soit 85% d'amélioration du taux de détection.
- La surveillance intégrée des Maladies et Riposte (SMIR) a été mise en place (2013) incluant les maladies (17) à notification et déclaration obligatoire y compris le décès maternel nouvellement intégré.
- Un bulletin trimestriel sur l'évolution de la couverture vaccinale, est publié régulièrement suite au renforcement des capacités des points focaux PEV sur la collecte et le traitement des données.
- L'enquête GYS sur la consommation du tabac en milieu scolaire et l'évaluation à mi-parcours et finale du PNDS ont été réalisées contribuant ainsi au renforcement du système d'information sanitaire du pays.

### **7.1.2. Facteurs positifs ayant facilité la mise en œuvre des activités:**

- L'adoption de la Loi statistique et le déploiement explicatif de cette loi par la Direction Générale de la Statistique ;
- L'appui apporté par les autres partenaires, notamment la Banque Mondiale et Afristat dans le renforcement des capacités des statisticiens de la Direction Générale de la Statistique

### **7.1.3. Contraintes majeures**

- Instabilité institutionnelle au niveau nationale qui se matérialise par la mobilité du personnel technique mais aussi les changements fréquents à la tête des ministères impliqués dans la mise en œuvre du programme de coopération.
- La faiblesse du système statistique national qui ne permet pas de faire un suivi efficace des efforts menés et de mesurer le niveau d'atteinte des résultats.
- Le manque de coordination entre les différentes structures en charge de la mère et de l'enfant, favorisant des duplications dans un contexte de rareté de ressources.
- Les grèves à répétitions, notamment dans les domaines de la santé et de l'éducation qui ont, plusieurs fois, ralenti la mise en œuvre des plans de travail.

**7.2. Effet 2: L'administration nationale dispose des outils législatifs et réglementaires ou de documents de politiques conformes aux Déclarations, Conventions et Accords internationaux et régionaux sur les Droits Humains et les utilise**

**Priorités ou objectifs de développement national : La Gouvernance économique, démocratique et locale est rendue plus efficace : Axes stratégiques 1,3 et 4 de la LPES**

<b>UNDAF Effet2</b>		
<b>Indicateurs</b>	<b>Résultats obtenus/Agences</b>	<b>Observations</b>
Indicateur1 : Nombre de conventions relatives aux droits humains signées, ratifiées et disposant d'outils de mise en œuvre (06 éléments).		
<b>Indicateur2</b> : Les conventions et recommandations du BIT signées, ratifiées et appliquées Base : 0, Cible : 1		Le Manuel de formation en droit de l'enfant des écoles professionnelles est finalisé et en relecture avant la soumission aux différents comités scientifiques des établissements d'enseignement supérieur concernés
<b>Indicateur 3</b> : L'existence d'une politique nationale de l'emploi prenant en compte la dimension genre et intégré dans la stratégie nationale de développement, conformément à la convention numéro 22		
<b>Indicateur4</b> : Existence d'un mécanisme de de mise en oeuvre et de suivi des recommandations des organes de l'EPU et des procédures spéciales (rapports à date). Base : 0, Cible :4	Deux (02) rapports (UA 2015 et Genève 2016)	Un appui a été apporté à l'élaboration des rapports périodiques du Gabon dont les présentations ont été faites au Comité des Experts de l'Union Africaine à Addis-Abeba en novembre 2015 et au Comité des droits de l'enfant à Genève en juin 2016 ;
<b>Indicateur 5</b> : Existence de mécanisme d'application des conventions ratifiées et des textes législatifs et réglementaires adoptés. Base : 0, Cible :1		;

### **7.2.1. Contribution des produits à l'effet 2**

#### **Dans le cadre de la normalisation des prestations**

- *Le Code de l'Enfant, fixant les normes et principes de traitement des enfants a été élaboré et approuvé en Conseil des Ministres ;*
- *Le Manuel national des procédures de prise en charge des Orphelins et Enfants rendus Vulnérables (OEV), fixant les modalités et normes de prise en charge sectorielle des enfants est finalisé et en relecture pour soumission au Gouvernement.*
- *Le Manuel des procédures d'enregistrement des naissances est validé et en attente d'impression pour une large diffusion.*

#### **7.2.2. Facteurs positifs ayant facilité la mise en œuvre des interventions**

- *La volonté politique qui a permis d'inscrire dans l'agenda du Gouvernement l'élaboration de la Politique Nationale de la Protection Sociale et qui s'est matérialisée par la mise en place d'une Commission technique ;*
- *La mise en place, à partir de 2015, de la Budgétisation par Objectifs de Programme qui devrait permettre de mieux suivre les indicateurs retenus ;*
- *La volonté manifestée des ministères techniques de renforcer les cadres juridiques de leurs interventions ;*
- *Les recommandations du comité des droits de l'enfant en 2002 et de l'Examen Périodique Universel (EPU) en 2012 ont facilité la rédaction des rapports actuels ;*
- *La ratification de plusieurs instruments internationaux par le gouvernement entre 2010 et 2012.*

### 7.3. Effet 3 : Les communautés se sont approprié des mesures préventives favorables l'amélioration de leur bien-être

**Priorités ou objectifs de développement national : Promotion du développement humain et social : Axes stratégiques 6 de la LPES**

UNDAF Effet 3		
Indicateurs	Résultats obtenus/agence	Observations
<b>Indicateur 2 :</b> Les Conventions et Recommandations du BIT signées, ratifiées et appliquées. Base : 0 Cible :		Le Manuel de formation en droit de l'enfant des écoles professionnelles est finalisé et en relecture avant la soumission aux différents comités scientifiques des établissements d'enseignement supérieurs concernés ;

#### 7.3.1. Contributions des produits à l'effet 3

- Dans le cadre de la protection des femmes, enfants, autochtones et réfugiés, en général, contre les violences et les abus, quatre (4) campagnes de sensibilisation ont été réalisées avec 1669 personnes touchées (**Extrant 3.2**) ; 22 associations ont été formées et une enquête nationale a été réalisée, ce qui a permis la mise en évidence de la profondeur des violences basées sur le genre.

- Le plan de contingence national sur les catastrophes et urgences humanitaires élaboré et validé permettant une meilleure gestion des catastrophes humanitaires.

- Le Guide technique SMIR a été élaboré et reproduit et les formateurs de formateurs formés ; de plus, l'activité de surveillances assurée pour détecter rapidement les maladies à potentiel épidémique.

- Le plateau technique du laboratoire national de santé publique a été relevé pour faire face aux maladies à potentiel épidémique.

- *Un plan national de gestion et de riposte à l'épidémie à virus Ebola a été élaboré, les équipes formées, les populations sensibilisées et des équipements de protection individuelle fournis.*

#### 7.4. Effet 4 : L'entrepreneuriat local contribue à la diversification de l'économie nationale

Effet 4		
Indicateurs	Résultats obtenus/Agence	Observations
<b>Indicateur 1 :</b> Nombre de nouvelles créations de PME et d'entreprises individuelles Base : n.d Cible : 500	100 PME/Coopératives	
<b>Indicateur 2 :</b> Proportion du secteur hors-pétrole dans le PIB Base : 50% (2005-2008) Cible : 65%		
<b>Indicateur 3 :</b> Nombre de PME enregistrées afin de favoriser la transition vers l'économie formelle et l'emploi décent Base : n.d Cible : 1%	Plusieurs PME/Coopératives agricoles sont enregistrées auprès des structures compétentes	

##### 7.4.1. Contribution des produits à l'Effet 4

Dans le cadre de la promotion de l'entrepreneuriat :

- Le manuel du coopérateur et le Guide de création d'une société a été élaboré;
- Des plans d'affaires simples de gestion et un audit organisationnel de la faïtière nationale des coopératives de la CNOP en vue d'améliorer sa gouvernance interne et la pleine participation de ses membres est disponible

**7.5. Effet 5 : Les populations notamment les plus vulnérables bénéficient des stratégies et politiques sectorielles visant le développement équitable, égalitaire et inclusif du capital humain**

<b>Effet 5</b>		
<b>Indicateurs</b>	<b>Résultats obtenus/Agences</b>	<b>Observations</b>
<b>Indicateur1 :</b> Existence d'un système opérationnel de protection sociale Base : 0 Cible : 1		
<b>Indicateur 2 :</b> Proportion d'hommes et femmes vivant en dessous du seuil de pauvreté Base : 33% Cible : 15%		

**7.5.1 Contribution des produits à l'Effet5**

- Les évaluations à mi-parcours et final du plan national de développement sanitaire 2011-2015 ont été réalisées pour la première fois au Gabon. En outre, aligné sur l'ODD3, le plus important plan national de développement sanitaire(PNDS) 2017-2021 accompagné de son plan de financement a été élaboré. Dans l'optique d'élaborer des plans opérationnels régionaux, dix (10) Directeurs et vingt un (21) médecins, chefs de départements sanitaires ont été formés et disposent chacun d'un plan opérationnel dont le financement de la mise en œuvre est effectif.
- Le Comité national d'élaboration des comptes de la santé de 2010 à 2014, a été mis en place ; son financement soutenu a permis d'établir que les dépenses publiques de santé représentent environ 10% des dépenses publiques totales, 3% du PIB et 21% pour les ménages. Les dépenses curatives représentent environ 80% des dépenses de santé y compris le médicament et seulement 6% pour la prévention.
- La liste des médicaments remboursables par la CNAMGS a été revue dans le cadre de l'extension de l'offre de soins et de la couverture maladie aux Gabonais économiquement faibles (GEF). Plus de 500 000 GEF sont immatriculés par la Caisse Nationale d'Assurance Maladie et de Garantie Sociale (CNAMGS) soit environ 1/3 de la population et plus de 60% de ses assurés.
- Le Cadre de Dépenses à Moyen Terme de la santé a été élaboré en 2011.

**7.6. Effet 6 : Les populations notamment les plus démunies ont accès aux services de qualité en matière d'éducation, de santé y compris le VIH/sida**

**Priorités ou objectifs de développement national : Promotion du développement humain et social : Axe stratégique 6 de la LPES**

<b>Effet 6</b>		
<b>Indicateurs</b>	<b>Résultats obtenus/Agence</b>	<b>Observations</b>
<b>Indicateur 1 :</b> Proportion de femmes enceintes bénéficiant des prestations de la PTME Base : 30 % Cible : 60 %		
<b>Indicateur 2 :</b> Proportion des réfugiés ayant bénéficié de soins de santé de base		
Nombre de réfugiés ayant bénéficié des services de la CNAMGS Base : n.d Cble : 80%		

**7.6.1. Contribution des produits à l'effet6**

Dans l'optique de doter les structures en outils stratégiques de gestion, les appuis du SNU ont donné, entre autres, les résultats suivants :

- Le plan stratégique national de lutte contre le VIH/SIDA et les directives nationales de sa prise en charge y compris la prise en charge pédiatrique ont été élaborés.
- Le plan de suivi et évaluation de la tuberculose, son profil épidémiologique et le plan stratégique de lutte contre la tuberculose ont été élaborés.
- Le plan pluri annuel complet du Programme élargi de vaccination a été élaboré.
- Les capacités de près de 350 responsables nationaux, départementaux et régionaux ont été renforcées sur la PMTE, la prise en charge des maladies tropicales négligées, la tuberculose, l'hémorragie du post partum, les soins essentiels du nouveau-né, la gestion active de la troisième phase de l'accouchement, le partogramme et les nouvelles courbes de croissance, les SONU.
- Les outils de gestion de la tuberculose et du paludisme ont été reproduits et diffusés.
- La cartographie de la situation des Maladies tropicales Négligées (NTD) au Gabon a été réalisée.



- Les nouvelles recommandations 2013 de l'OMS sur la prévention et le traitement du SIDA ont été diffusées
- Des Comités de revue des décès maternels ont été mis en place.
- Les capacités du personnel cible a été renforcées et des équipements fournis en matière de lutte contre les cancers féminins.

Dans le cadre de l'appui du SNU à la lutte contre le VIH/SIDA, les résultats suivants ont été atteints :

- 237 jeunes leaders ont été formés sur le VIH/SIDA, les grossesses précoces et la PF
- 76 544 personnes ont été sensibilisées sur les IST, le VIH, la planification familiale
- Un centre d'accueil, de prévention des IST et du VIH/SIDA pour les jeunes et les adolescents a été mis en place et équipé à Oyem
- 1520 Femmes Enceintes ont été sensibilisées sur la CPN et la PF
- 4866 personnes ont été sensibilisées sur les CPNR CPON et SONU
- L'état des lieux sur la planification familiale, l'étude sur le cout bénéfice d'investissements de la planification familiale et la stratégie nationale de repositionnement de la planification familiale a été élaboré.
- 25104 personnes ont été sensibilisées sur la planification familiale et l'importance des méthodes contraceptives modernes
- Les deux protocoles de prise en charge de l'hypertension artérielle gravidique et des hémorragies de la délivrance ont été élaborés et validés
- Les curricula de formation des sages-femmes ont été finalisés en matière de mise en concordance et de séquençage.
- 2 médecins urologues ont été formés à la réparation chirurgicale des fistules obstétricales
- 43662 personnes ont été sensibilisées aux Fistules Obstétricales dans les 10 régions sanitaires
- Le texte de loi instituant la Surveillance des décès maternels et néonataux et riposte au Gabon a été élaboré, signé et publié
- Une revue nationale des décès maternels survenus de 2012 à 2015 a été faite
- Le Plan Stratégique de la Sécurisation des Produits de Santé de la Reproduction 2012 – 2016 a été élaboré
- 291 gestionnaires des produits SR ont été formés

## **8 ANALYSE DU SYSTEME DE SUIVI ET EVALUATION**

A la lumière des difficultés rencontrées dans la collecte des données pour l'alimentation de la matrice de l'UNDAF et efforts d'appui impressionnants du PMT dans cette optique (ventilation de fiches de collecte, réunions de suivi et de récapitulation du processus jusqu'au niveau Equipe de pays et recrutement de consultants financiers en appui à la Mission), force est de constater l'inexistence d'un système de suivi de processus de production des résultats de l'UNDAF. Hormis le rapport de la revue à mi-parcours de l'UNDAF conduite en 2014, la Mission n'a pu examiner aucun rapport d'activités annuelles UNDAF sur les cinq (05) années écoulées (2012-2016). En outre, le rapport de revue à mi-parcours (novembre 2014) est resté très incomplet (l'effet 6 /UNDAF n'y a pas été abordé au vu de la copie examinée), la matrice UNDAF et les résultats par niveau et indicateurs correspondants n'ont pas été traités de façon spécifique de même que les difficultés éventuelles de leur suivi régulier.

Le rapport identifie par effet, les changements suivants :

**Effet 1 :** La décision par le Gabon de créer dans tous les Ministères, une Direction en Charge de la Statistique et une Agence Nationale de la Statistique dont le décret de création est signé et promulgué. Cette disposition mérite d'être prise en compte lors de l'élaboration du prochain cycle de l'UNDAF.

**Effet 4 :** Revue de l'énoncé de l'effet énoncé «environnement politique favorable», pour tenir compte des évolutions dans le secteur. En outre avec l'élaboration du PSGE, le rapport suggère que la formulation de l'extrait 4.2 mérite d'être revue en ce qui concerne les secteurs Agriculture, Elevage et Pêche et du Plan National Climat.

En conclusion, compte tenu de ce qui précède, le dispositif de suivi de l'UNDAF reste à mettre en place pour appuyer et accompagner les initiatives de la partie nationale afin de contribuer à renforcer le positionnement stratégique du SNU et améliorer significativement sa visibilité.

**Recommandation :** Le SNU pour assurer un alignement effectif sur les stratégies et approches de la partie nationale et renforcer son positionnement parmi les parties prenantes au processus du développement au Gabon, se doit de mettre en place un dispositif de suivi et évaluation de l'UNDAF pour en assurer la visibilité des interventions et démontrer une plus grande crédibilité des résultats aux yeux des bailleurs notamment en cette période critique de crise financière soutenue. A l'image de nombreux Programmes Pays en Afrique de l'Ouest, la Mission recommande, au SNU, le recrutement d'un NOB expérimenté en charge de structurer et animer le dispositif de SE à tous les niveaux.

## **9 ANALYSE DE L'EFFICACITE DES MECANISMES INTERNES DE COORDINATION ET DE MISE EN ŒUVRE DE L'UNDAF**

### **9.1. Les mécanismes de coordination et de mise en œuvre de l'UNDAF**

Le mécanisme interne de coordination et de mise en œuvre de l'UNDAF, à la lecture du document du Plan cadre, comprend quatre (4) niveaux de responsabilité et de coordination : Le Bureau du Coordinateur Résident(RC), l'Equipe Pays (UNCT), le Comité de Pilotage de l'UNDAF et les Groupes thématiques. Ces derniers, qui ont été constitués sur la base des effets de l'UNDAF, se sont mus en groupes d'effets (Gouvernance autour des effets 1, 2 et 5, Croissance Durable autour des effets 3 et 4 et Santé autour de l'effet 6). Avec la pratique et la nécessité grandissante d'une coordination plus efficiente et pour répondre au principe de fonctionnement du schéma de l'approche « Delivering as One », l'Equipe de pays a mis en place trois autres instances de coordination, à savoir l'Equipe de Gestion des Programmes(PMT), le Groupe de communication des Nations Unies (UNCG) et le Groupe de Gestion des Opérations (OMT). La prise en charge des questions liées au

VIH/sida est assurée à deux niveaux par le Groupe Thématique Sida (élargi aux partenaires nationaux) et l'Equipe Conjointe VIH (EC/VIH) du SNU.

## **9.2. Efficacité du mécanisme de coordination et de mise en œuvre de l'UNDAF**

En rappel, les acteurs de la mise en place de l'UNDAF en 2012 avaient souligné « qu'à l'examen de la matrice des résultats certains effets et extrants présentent une forte concentration d'agences et méritent de faire l'objet de programmes conjoints » ; à cet égard ont été retenus :

- le renforcement du système statistique national et du suivi évaluation de documents de stratégie de développement,
- l'amélioration des connaissances sur les pratiques essentielles dans le cadre de la prévention des maladies y compris le VIH/sida,
- l'élaboration d'un plan national opération de contingence sur les catastrophes et les urgences humanitaires, outils opératoires pour augmenter les ressources budgétaires en faveur des secteurs sociaux les plus défavorisés pour l'atteinte des OMD.

La Mission note qu'au niveau de la planification stratégique de l'UNDAF, ces dispositions ont été intégrées dans les effets et extrants avec des indicateurs spécifiques pour tracer les progrès réalisés à ces niveaux.

### **9.2.1. Le Comité de Pilotage de l'UNDAF (CP) et le Comité de pilotage de l'évaluation de l'UNDAF**

De la lecture du document signé de l'UNDAF, il apparaît clairement qu'au nombre des mécanismes de gestion de l'UNDAF, le Comité de Pilotage, composé principalement de tous les Chefs d'agences et de représentants du Gouvernement notamment du Ministère de l'Economie, est responsable de la conception et de la gestion des programmes de pays ainsi que de la revue annuelle et de l'évaluation finale de l'UNDAF. Ce comité avait aussi été chargé de l'examen du contenu de chaque programme de pays mais aussi et surtout des modalités de mobilisation et de gestion des ressources allouées aux différents programmes.

La Mission a fait le constat non seulement de la non- mise en place du Comité de Pilotage de l'UNDAF à ce jour mais aussi et surtout, la non-représentation de la partie nationale dans le Comité en charge du pilotage du processus d'évaluation du présent UNDAF bientôt en fin de cycle. Au nombre des facteurs explicatifs, sont mentionnées, concernant le comité de pilotage de l'UNDAF, l'omission, par les deux parties -le SNU et le Gouvernement- de la mise en place de cette importante instance de gestion de l'UNDAF. Les explications données à cet état de fait pointent particulièrement du doigt les nombreux changements d'équipes gouvernementales en charge de la coordination de la coopération avec le SNU mais aussi les silences de celui-ci sur la question, les responsabilités ayant été estimées partagées.

Concernant son absence du processus actuel de pilotage de l'évaluation de l'UNDAF, la partie nationale l'explique par la mise en place en cours du Cabinet du Ministre de l'Economie renouvelé récemment à l'issue des dernières élections.

Les entretiens avec la partie nationale indiquent que les responsables des nombreuses mutations internes liées aux changements de Gouvernements, ont créé un certain attentisme de leur part. Il est attendu du SNU, à cet égard, qu'il relance le processus dans le cadre du suivi régulier de l'UNDAF.

Au regard de la persistance des difficultés de prise de contact avec le Ministère de l'Economie, ce partenaire majeur, il est utile de se rappeler que lors des débats très ouverts pendant la session de formation sur la gestion du changement, (29-30 novembre 2016) à l'observation du SNU que «la partie nationale connaît un problème leadership...» au vu des nombreux pôles de coordination observés (Ministère de l'Economie, Cellule de gestion de l'aide extérieure de la Primature, Bureau de coordination du PSGE, Direction générale de la Coopération internationale du Ministère des Affaires étrangères), le représentant du Ministère de l'Economie a réagi en affirmant que «le leadership n'est pas en question à leur niveau mais seulement que le SNU a comme pratique de contourner la hiérarchie nationale et de s'adresser directement aux points focaux une fois ceux-ci désignés». Compte tenu du contexte, la Mission pense que le SNU se doit de poursuivre la réflexion stratégique sur sa politique de communication avec ses partenaires et en particulier le Ministère de l'Economie dans la mesure où les entretiens ont permis de constater qu'à l'unanimité, le SNU est perçu comme un partenaire privilégié et fiable aux yeux de la partie nationale. Ce sentiment peut avoir des implications politiques très sensibles à percevoir comme telles par l'Equipe de pays.

**En conclusion**, à défaut de données spécifiques, la Mission estime qu'en l'absence d'une structure relais, la non mise en place du comité de pilotage de même que la non représentation de la partie nationale dans le comité de pilotage de l'évaluation finale de l'UNDAF constitue un handicap sérieux pour le processus notamment dans la perspective de la revue/formulation du CCA et de l'élaboration du nouveau cycle UNDAF2018-2022.

**Recommandation** : La Mission au regard du temps qui s'écoule alors que le processus CCA/UNDAF suit son chemin et que la partie nationale n'est toujours pas impliquée dans la gestion de l'UNDAF, recommande au SNU de poursuivre la réflexion stratégique en vue de pallier cette insuffisance majeure.

La Mission propose :

- la création de fora de concertation statutaires (revues trimestrielles ou semestrielles des résultats UNDAF avec implication large des acteurs du processus (PTF, ONG, OSC, Ministère de l'Economie, Ministères sectoriels actifs dans le processus, Associations de Jeunes, de Femmes, de personnes vulnérables et autres, catégories...) et;
- instauration d'un dispositif participatif de suivi des interventions y compris les missions de supervision sur le terrain et la tenue et la publication périodique d'un tableau de bord des résultats majeurs UNDAF aux parties prenantes intéressées.

## 9.2.2. Les Groupes Thématiques (GT)

Les trois groupes thématiques (GT) UNDAF constituent les bras valides du CP/PMT. L'Equipe de pays mesurant l'importance du travail des GT a prescrit la tenue d'au moins une réunion par trimestre pour accompagner le processus de mise en œuvre de l'UNDAF et apprécier les progrès accomplis au niveau de leurs programmes respectifs.

Les échanges avec un membre du GT3 ont permis à la Mission de constater le très faible niveau de fonctionnement des GT pris globalement ; en effet, ce groupe a tenu une seule et unique réunion lors des travaux préparatoires de la revue à mi-parcours de l'UNDAF en 2014 et cela depuis leur mise en place. La répartition des effets entre les trois GT est la suivante :

- GT1 : Gouvernance (effet1, 2 et-5)
- GT2 : a Croissance Durable (effets 3 et 4)
- GT3 : Santé (effet6)

Le GT3 est composé de 05 agences (OMS, UNDP, FAO, UNICEF, ONUDI). A la question de savoir pourquoi cette situation de quasi non fonctionnalité du GT, les raisons évoquées se résument comme suit :

- Sous-capacité en ressources humaines au niveau des agences du SNU en d'autres termes un même agent s'occupe de multiples tâches et doit participer à plusieurs fora étant membre de plusieurs cadres de travail à la fois ;
- Utilité du GT non perçue ou pas assez par les responsables désignés qui se demandent pourquoi se réunir pour quels objectifs, quels résultats et comment les atteindre ?
- Le package de travail Cadre de Programmation Pays (CPP)/UNDAF s'avère lourd à gérer car demande un processus de va et vient pour extraire du CPP les interventions liées à l'UNDAF ; ce processus vient du fait de l'existence de deux cadres de planification logés à l'enseigne du Gouvernement à savoir le cadre UNDAF/Gouvernement et, le cadre Agence/Gouvernement.

**Conclusion :** La non- fonctionnalité des GT ne constitue pas une surprise en soi si l'on se réfère à leur structure de supervision qui n'a pas encore été mise en place (le CP). Cette situation permet d'entrevoir la qualité du processus de coordination et de suivi du processus de mise en œuvre de l'UNDAF mieux comprendre le bien fondé du manque de données statistiques permettant d'éclairer le niveau des progrès réalisés aux différents niveaux de résultats.

## **Recommandation**

Formaliser et prioriser le travail des points focaux UNDAF des Agences en faisant de leur implication et participation aux instances de mise en œuvre de l'UNDAF un critère d'évaluation de leurs performances au sein de leur agence. Cela inciterait ces points focaux à apporter une contribution assidue et de qualité à la mise en œuvre de l'UNDAF.

## **10 Analyse du programmes conjoint**

Le Programme Conjoint (PC) des Nations Unies sur le VIH/sida 2014-2017 est aligné sur le Plan Stratégique National 2013-2017 qui est l'articulation collective de l'ensemble des interventions de Nations Unies au Gabon et orienté vers la vision-les trois zéro- et les stratégies mondiales de l'ONUSIDA mises en œuvre à travers des cadres unifiés du budget, des résultats et des responsabilités de l'ONU/SIDA qui en globe toutes les activités communes et individuelles aux organismes mais toujours élaborées et convenues de façon participative . Le suivi et l'évaluation du programme est assuré par l'équipe technique conjointe des NU sur le SIDA avec le JPMS (joint programme monitoring system) comme support informatique. Outre UNAIDS, les agences contributrices sont UNFPA, OMS, UNESCO, UNICEF sous la coordination nationale de la DGPS

Les résultats atteints par domaine se résument comme suit :

### **Au plan de la Prévention**

Développement d'outils de prévention pour les jeunes, les professionnelles du sexe et la sécurisation du PF y compris les condoms.

Cadre d'investissement élargi sur grâce à d'avantage de budget de la part du Gouvernement pour les secteurs de la prévention, les populations clés et les modèles de services à base communautaire.

Les jeunes scolaires et enseignants sont formés sur le VIH et en santé sexuelle et la reproduction avec extension des clubs santé en milieu scolaire cela avec l'appui conjugué de l'UNESCO, UNFPA et UNICEF.

Des Centres conseils, d'Information, d'Ecoute et Clubs santé jeunes ont été mis en place et équipés avec l'appui de l'UNICEF et UNFPA.

Cartographie des intervenants dans la lutte contre le VIH, les IST et les grossesses précoces chez les adolescents et les jeunes rendu disponible.

Les capacités de la DGPS renforcées pour une meilleure gestion des stocks de condoms avec le logiciel «Channel» comme support informatique.

Sept (07) entreprises ont été créés à travers en partenariat avec JAA à travers «It's Tyme» au moyen d'une formation immersive des jeunes entrepreneurs séropositifs pour les rendre autonomes.

Des campagnes de sensibilisation thématiques menées lors de la CAN, Coupe du Monde, la visite du star Gervinho.

Le 5ème Sommet panafricain de la jeunesse organisé et tenu à Libreville par le Réseau des Jeunes Leaders africains de l'ONU (ROJALNU).

### **Au plan du PTME**

L'étude sur les goulots d'étranglement et l'élaboration d'un plan national d'élimination du VIH de la mère et de l'enfant et de 24 plans décentralisés

Des sessions thématiques de plaidoyer tenues notamment auprès de la Première Dame et du Ministre de la santé visant la gratuité du PTME, la cartographie des sites PTME, la disponibilité du kit de dépistage et le renforcement des capacités du personnel médical.

Les centres OPALS promoteur de l'e-TME ont prouvé qu'il faisable qu'aucun nouveau-né vienne avec le SIDA.

### **Au niveau des soins et Traitements**

Les nouvelles directives de traitement de l'OMS ont été adoptées et un plaidoyer a été fait sur l'adoption de nouveaux modèles de service basés sur une approche communautaire. ,

Les outils tels que le guide de prise en charge et l'analyse du circuit de prise en charge, du VIH, le plan de travail sur le Sida et l'élaboration de la feuille de route sur la base des recommandations de l'analyse, ont été élaborés et mis à la disposition des acteurs pour améliorer l'observance et l'accompagnement des PVVIH.

### **Au plan du genre et Droits Humains**

Les réalisations ont porté sur l'évaluation genre dans la réponse au VIH avec la prise en compte des résultats dans le nouveau plan stratégique 2013- 2017 ce qui a permis la participation du Ministre Chargé du genre au forum «Global Poven».

Des actions ont été menées dans le cadre de l'arsenal juridique sur le Sida et le renforcement des capacités de l'ONG « AGIR POUR LE GENRE ».

### **La lutte contre la stigmatisation/Discrimination**

L'étude sur l'index de stigmatisation du VIH a conclu qu'au moins 30% des membres du réseau de Personnes Vivant avec le VIH ont déclaré avoir été victimes d'au moins une forme de discrimination.

L'ONUSIDA a innové en appuyant le tout premier réseau de jeunes PVVIH au Gabon dans le domaine du renforcement des capacités en matière de droits humains.

### **Intégration, Coordination, Suivi et Evaluation**

Un plaidoyer a permis l'harmonisation des cibles sur le PTME, la reconnaissance par le Gouvernement de la nécessité d'une approche intégrée pour le traitement de la co-infection tuberculose/VIH. EDSII réalisée avec la prise en compte du VIH pour la première fois.

Les appuis de l'UNAIDS ont permis la production régulière de rapports pays VIH et du plan stratégique national 2013-2017 ainsi plusieurs données épidémiologiques, financières et de la réponse sont rendus disponibles permettant d'orienter le choix des priorités du nouveau plan stratégique.

Le groupe thématique élargi composé des partenaires du Gouvernement, de la Société Civile, des bilatéraux et du SNU a favorisé la mise en œuvre rapide du PSN.

Les comptes nationaux sont mis en place et comprennent des «sous-comptes» santé y compris le VIH.

### **Défis et Contraintes**

Domaine de la prévention

Couverture limitée ne touchant pas les élèves du cycle primaire

Offre de service de qualité à base communautaire inexistante

Rupture répétée des stocks de préservatifs

ONG intervenant pour les populations à risque faibles ;

Absence de données, de stratégies et manque de moyens financiers pour les populations à risque

Domaine du traitement

Faible intégration des services de prise en charge VIH

Faible utilisation des modèles de services à base communautaire

Evaluation insuffisante de la qualité des services de soins et traitement

Rupture répétée des stocks en médicaments et intrants

Stigmatisation et discrimination

Réseau des personnes vivants avec le VIH, faible ;

S/D accentué par l'utilisation du modèle surchargé des CTA

Mise en œuvre et suivi de la réponse nationale

Forte réduction/élimination des financements globaux pour le VIH



Retard des décaissements de l'Etat entraînant un ralentissement des activités et grande dépendance des ONG nationales à l'Etat ;  
Faible capacité de mobilisation des partenaires bilatéraux dans la santé  
Perte des ressources du FM  
Faible partenariat Ministère Santé et Municipalités et non implication des OSC et secteur privé dans la prise de décisions aux différents niveaux.

## **Conclusion**

- La multiplicité des acteurs intervenant dans le domaine du SIDA pose le problème éventuel de l'efficacité du suivi et par la même occasion celui de la délégation réciproque des mandats des organismes pour réduire les charges de gestion du processus.
- Concernant le cas spécifique de la rupture des stocks, la mise en commun des centrales d'achats et des réseaux de distribution ou à défaut des commandes de médicaments semble être une première approche au problème.
- La question de la qualité de la gestion des stocks et son contrôle doit être mutualisée dans la limite des procédures en vigueur de part et d'autres. La logique est que les acteurs encore plus les outils contribuent tous au bien être des mêmes malades quel que soit l'origine du médicament ou du service
- La mise en réseau du système de gestion (selon un haut responsable du système), semble être une solution judicieuse pour en assurer la transparence et la surveillance du niveau des stocks comme moyen d'alerte collective pour réduire les risques de ruptures inopinées.

## **11 ANALYSE DU PARTENARIAT DE MISE EN ŒUVRE DE L'UNDAF2012-2017**

Selon les instructions de l'Equipe de pays, le Bureau du RC appuyé par le Comité de Pilotage SNU/Gouvernement est responsable de la mise en œuvre de l'UNDAF d'où un partenariat statutaire bipolaire SNU/Gouvernement.

A la lumière des entretiens avec le Ministère de l'Economie, le partenariat de mise en œuvre de l'UNDAF au niveau stratégique (SNU/Gouvernement) a été très actif au niveau du Bureau du RC et du Cabinet du Ministre de l'Economie à travers de nombreux échanges directs tant formels qu'informels. A ce niveau, le constat est que les sectoriels ont été isolés du processus à l'exception de l'exercice de revue de revue à mi-parcours de l'UNDAF tenu en 2014 de même que deux (02) revues annuelles 2012 et 2013.

A noter que la position du dossier «Delivering as One» a été évoquée par la partie nationale qui a rappelé que le Gouvernement a publié en août 2014 un communiqué officiel d'adoption paru dans les journaux et que le Président de la République lui-même avait réitéré cet engagement lors de son discours à l'Assemblée générale de l'ONU en septembre de la même. La partie nationale a également rappelé que la Note Conceptuelle du processus DaO était restée attendue du côté du SNU dans l'entendement de la partie nationale vs un processus

participatif selon le SNU. En outre, suite aux explications fournies sur la différence entre processus DaO et UNDAF actuel, la partie nationale a fortement souhaité que le SNU appuie le Gouvernement pour une harmonisation effective de l'UNDAF et CPAP de manière à faciliter la gestion partagée du processus et ramener le cadre de planification à un et unique forum avec les implications nécessaires pour le suivi par la mise en place de comités techniques et d'un comité de pilotage du processus avec ancrage adéquat à rechercher au niveau national.

Au plan financier, la partie nationale a souligné avoir attiré l'attention du SNU sur la soutenabilité du programme au regard de l'importance considérable des montants à rechercher au niveau du budget de l'UNDAF en 2012. La nécessité de l'évaluation effective des ressources propres mobilisées au regard des ressources recherchées et mobilisées a été souhaitée par la partie nationale comme éléments de base pour la formulation d'un plan cadre plus réaliste au niveau financier.

## **Conclusion**

- Le faible niveau de communication autour de la mise en œuvre de l'UNDAF au plan stratégique avec comme préjudice majeur le manque à gagner au niveau des leçons et expériences attendues au terme de la mise en œuvre.

- En dépit du climat de silence qui a entouré la mise en œuvre de l'UNDAF, le SNU est resté avec une image respectable entre autres en raison de la validité de ses résultats, sa réputation pour en matière de reddition des comptes, sa popularité et crédibilité auprès des PTF, son engagement et son leadership pour la défense des causes justes et son impartialité.

## **12 Mécanismes de communication au tour de l'UNDAF**

Organiser des fora d'échanges/information sur l'UNDAF au niveau des médias cibles de la place et l'intérieur de pays pour expliquer la logique UNDAF, sa place et son importance parmi les outils de développement socio-économique et culturel du pays.

## **13 MOBILISATION ET GESTION DES RESSOURCES**

### **13.1 Mobilisation des ressources planifiées**

L'analyse des données disponibles en date indique que pour deux agences (UNFPA et UNICEF), sur une enveloppe de 4,190 millions USD, planifiées en 2012, la capacité de mobilisation est d'environ 19%. Quant aux dépenses, la supposition a été faite que la totalité des montants mobilisés a été dépensée.

A noter que pour ces 2 agences, la totalité des ressources planifiées sont internes au Système. Pour les détails voir tableau ci-après.

**13.2. TABLEAU DE PERFORMANCE DES AGENCES : MOBILISATION/DEPENSES RESSOURCES-**  
(millier USD)

Désignation	Montant Planifié	Montant Mobilisé	Montant Dépensé	Taux de Mobilisation /Dépenses(%)	
UNFPA	2480	795,47	795,47	32,075	100
UNICEF	1710	5,845	5,845	0,342	100
Total/%	4190	801,315	801,315	19,124	100

**Sources :** Compilation données agences UNCT/Gabon, décembre 2016

**NB:** Sous l'hypothèse fictive où total mobilisation est égal à total dépensé

**Commentaires :**

A l'analyse du tableau ci-haut, UNFPA est l'Agence qui a su s'adapter au mieux aux difficultés liées à la crise financière pour convaincre son Siège à mobiliser les fonds à hauteur d'environ 32% des montants planifiés en 2012 ; UNICEF a mobilisé à 3% environ et UNCT en moyenne a une capacité de mobilisation d'environ 19% sur la période 2012-2016

L'évaluation du niveau de performance technique et financière des agences est tributaire du processus de planification, du ciblage et de l'allocation conséquente des fonds au niveau de la mise en œuvre. En effet la planification budgétaire se fait par effet pendant que le ciblage des investissements/activités se fait par produit ou groupe de produits au niveau du PTA des agences.

La difficulté intervient au moment de l'affectation de la proportion des résultats de l'agence qui sont « estimés contributifs » à l'UNDAF en fonction de la qualité des indicateurs d'extrants. En d'autres termes les produits affectés à l'UNDAF sont très insignifiants au regard des résultats globaux de l'agence.

Ce constat est à n'en pas douter une problématique inhérente au fonctionnement du Système mais mérite que la réflexion stratégique soit menée/poursuivie pour en atténuer l'incidence sur l'appréciation du niveau des efforts collectifs de l'UNCT à contribuer au processus de développement du pays.

### 13.3. Capacité de consommation des fonds mobilisés/Extrants (analyse en cours suivant la disponibilité des données)

Agences	Extr1		Extr2		Extr3		Extr4		Extr5		Extr6		Extr7		Total		% agence/ cumul	
	M	D	M	D	M	D	M		D	M	D	M	D	M	D	M		D
UNFPA																		
ONUSIDA																		
OMS																		
PNUD																		
UNICEF																		
UNESCO																		
FAO																		
HCR																		
TOTAL																		
% Extr/ cumul																		

## 14 ANALYSE DE L'UNDAF PAR CRITERE

### 14.1. ANALYSE DE L'EFFICACITE DE L'UNDAF PAR EFFET (niveau de réalisation/atteinte des extrants/prévisions)

**En rappel**, l'Equipe de pays, en 2012, avait convenu, en conformité avec les principes de GAR, de se fixer des résultats à atteindre (cibles) pour matérialiser leurs efforts collectifs dans l'appui au Gouvernement du Gabon dans sa lutte pour l'amélioration des conditions de vie des populations et, l'année 2016 fut l'échéance qu'ils se sont fixée pour faire le bilan. Lesdits résultats cibles sont portés par des indicateurs à différents niveaux de la chaîne. La Mission a retenu et convenu avec le PMT d'utiliser essentiellement la méthode quantitative pour évaluer le degré de performance des effets de l'UNDAF. En toute logique le biais des indicateurs constitue une méthode pertinente.

Cependant les données collectées aux différents niveaux de résultats, ne représentent pas **à ce stade** une masse critique suffisante permettant l'analyse quantitative du degré d'atteinte des résultats sur la base de la proportion des indicateurs d'extrants ayant atteint leurs cibles respectives. Cependant les appuis du PMT à la Mission permettent d'espérer à terme une évolution significative de la situation tant au plan résultats techniques que financiers. En termes d'illustration au

niveau de la capacité de mobilisation, UNFPA est à environ 32% alors qu'UNICEF est à 0,3% des engagements de 2012 selon les premiers chiffres communiqués par ces agences respectives. Au nombre des facteurs explicatifs, les représentants des responsables de ces agences ont cité les coupes budgétaires sombres effectuées par leurs Sièges respectifs (ressources core) en cours de mise en œuvre.

Le draft des tableaux de mesure de l'efficacité est proposé en **annexexxx**

Sur la base des entretiens avec les partenaires cibles de mise en œuvre de l'UNDAF au niveau national, de même que les responsables cibles des agences du SNU, la Mission estime que le niveau d'atteinte des résultats est mitigé en raison des difficultés d'ordre environnemental, institutionnel, organisationnel et financier en termes de capacité de mobilisation des ressources.

En effet **au niveau environnemental**, l'ERAD 2015 du PNUD indique que la chute du prix du pétrole dans la conjoncture d'une politique de grands travaux génère des défis importants en matière de finance; cette situation conjuguée à une situation politique locale de contestations récurrentes de la part des partis d'opposition, a entretenu un climat politique fortement polarisé et généralement heurté, empreint de crises et de perturbations sociopolitiques répétitives.

Il est attendu qu'un tel environnement impacte négativement sur les résultats du SNU dans la mesure où le Gabon, pays à revenu intermédiaire de tranche supérieure, fait que le SNU dépend en partie de ses apports financiers or, un tel climat ne favorise pas ce processus. En termes de partenariat, un tel environnement n'a pas favorisé la mise en œuvre des interventions programmées, en raison de la faible disponibilité des acteurs de la mise en œuvre en situation de crise.

**Au plan institutionnel**, tant au niveau SNU qu'au niveau de la partie nationale, la très forte mobilité des staffs a résulté de l'absence de continuité dans la gestion des affaires ; le constat est qu'au niveau de la Coordination et des agences, rares sont les agents qui ont participé à l'exercice de planification de l'UNDAF en 2012, cette situation se traduit par la perte de mémoires vives. A noter que pour la mission d'évaluation, le PMT a partiellement pallier cette situation en faisant appel à l'Ex-Chargé à la Coordination du SNU. Ce phénomène se trouve aussi au niveau des agences du SNU au gré des départs à la retraite et des crises financières (cas de la **FAO et UNESCO**).

**Au niveau organisationnel**, la non mise en place et/ou le très faible niveau de fonctionnement des structures identifiées par le document fondamental du SNU (UNDAF), conjugué à la non représentation de la partie nation au sein du Comité de pilotage, moteur habilité du processus de mise en œuvre, sont autant de facteurs défavorables à une performance significative de l'UNDAF.

**Au plan financier**, les facteurs ci-haut mentionnés, sont en fait transversaux car pour mobiliser et utiliser des ressources il faut des responsables en charge, en outre un climat apaisé est nécessaire pour faire le travail avec des partenaires disponibles.

Cette situation se traduit par des cas où les ressources prévues arrivent très tardivement dans le cycle du programme ([cas de l'UNESCO 2014 ? et de la FAO](#))

**En illustration**, à la question de savoir qu'elle perception avez-vous de l'efficacité du SNU ? La DGPS estime que l'harmonisation, la cohésion et la complémentarité des interventions des agences partenaires, en évolution dans le temps traduit l'efficacité des agences en matière de lutte contre le VIH/SIDA. En outre le PTA constitue un outil majeur de communication inter acteurs dans la mise en œuvre des programmes et contribue à la fois à l'efficacité et à l'efficacité des interventions.

## 14.2. ANALYSE DE L'EFFICIENCE DE L'UNDAF PAR EFFET

**En rappel, l'efficacité traduit** comment les ressources ont été transformées en résultats de la façon la plus économique, de la planification à la mise en œuvre y compris la mise en place et le soutien d'un système de suivi et évaluation et de pratiques de gestion de RH, les arrangements de partenariat avec le Gouvernement, les donateurs, ONG, OSC, et autres parties prenantes.

En terme méthodologique, **l'Indice de l'efficacité de réalisation (IER)** a été utilisé, en rapportant le taux d'exécution physique niveau indicateurs d'extrants(TEP) au taux d'exécution financière niveau montants dépensés au regard des mobilisations effectives(TEF). L'IER donne des indications pour savoir si le niveau de réalisation des activités et d'obtention des résultats est inférieur, égal ou supérieur à l'exécution financière.

Si l'Indice de l'efficacité de réalisation (IER) est égal ou supérieur à 1, alors l'activité a été exécutée avec efficacité, c'est-à-dire qu'elle a été réalisée avec les moyens initialement prévus, ou même avec moins de moyens que prévus. Plus l'IER est supérieur à 1, plus le programme est efficace. En revanche, si l'IER est strictement inférieur à 1, alors la réalisation de l'activité n'est pas efficace. Plus elle est inférieure à 1, moins sa réalisation est efficace.

En absence de donnée en date pour l'évaluation de l'efficacité de l'UNDAF par effet, la Mission estime au terme des entretiens tant avec les partenaires d'exécution que des bénéficiaires cibles, que le niveau d'efficacité de la réalisation des résultats de l'UNDAF est satisfaisant ; les éléments suivants en sont des indices :

- (i) l'unanimité des acteurs rencontrés sur la pertinence des interventions basées sur un système de planification et de programmation participatif ;
- (ii) la rigueur confirmée des agences dans l'application du système de transfert des ressources et ou de paiement en espèces, porteur de crédibilité et de fiabilité
- (iii) la tenue régulière des rapports et sessions de revue au niveau des agences ;
- (iv) la modalité avérée de mise en œuvre des interventions par la partie nationale, les agences en assurant la qualité à tous les niveaux. Dans les

cas de paiements directs par l'agence, la partie nationale assure la réception de biens ou services avant le paiement par l'agence (cas FAO, UNFPA)

### **14.3. ANALYSE DE LA DURABILITE :**

La durabilité des résultats de l'UNDAF 2012-2017 est perçue par la Mission à travers les signaux majeurs que ses interlocuteurs lui ont laissés à savoir :

**La DGPS** une structure qui se sentait menée, conduite par le SNU avant la mise en place du Programme Conjoint au niveau de l'UNAIDS, se déclare à présent responsable et à l'aise dans le processus de gestion participative de Programme impliquant plusieurs agences du SNU cela grâce à des outils efficaces de gestion et de communication et des fora de restitution et de partage des résultats. Elle souhaite élargir sa collaboration aux agences non encore impliquées. Elle ne connaît pas l'UNDAF en a juste entendu parler mais les agences oui.

#### **Coopérative des Femmes : FEMU-REMBOUÉ**

La présidente de l'organisation féminine (45Km de Libreville) a affirmé qu'avant de rencontrer la FAO son village produisait de la banane plantain de qualité renommée mais en faible quantité.

Grâce à l'appui de la FAO, la production a été diversifiée et a énormément augmenté ; la coopérative a cherché d'elle-même des appuis pour transformer les excédents de production mais se trouve confrontée au problème d'évacuation le mauvais état de la route ne permet pas l'accès aux véhicules

« Il faut que la FAO nous aide car c'est son appui qui nous a conduit dans cette difficulté ; nous étions isolées en pleine brousse ignorées de tous. Aujourd'hui nous sommes invitées aux fora même à l'extérieur du pays pour exposer sur notre expérience. Je suis devenu Ingénieur FAO. Pour la petite histoire un jour en visitant des connaissances dans leurs champs j'ai conseillé à une exploitante d'éliminer un pied de banane qui avait le « Sida de la banane » et en fin de journée je suis rentré à la maison avec 300.000 Fcfa comme cadeau des exploitantes que j'ai visitées et conseillées ».

#### **L'Association des Jeunes Affectés par le VIH/SIDA :**

Son leader affirme qu'avant de rencontrer UNAIDS eux les malades du VIH/SIDA étaient timides et se cachaient pour ne pas être reconnu par la société comme porteur de VIH. Mais aujourd'hui l'organisation est dynamique et déterminée à lutter pour faire valoir ses droits avec l'appui du SNU qui représente une bénédiction divine pour ses membres. En termes de résultats, le Gouvernement et l'Assemblée ont fait voter des lois pour reconnaître notre statut et nos droits. Certains membres qualifiés trouvent du travail les efforts sont en cours pour l'autonomisation des membres. Une tâche de longue haleine qui est loin d'être facile.

## **Ministère de l'Economie,**

Au terme de l'entretien avec la Mission d'évaluation, les priorités soulignées sont :

- Intégrer les CPAP dans l'UNDAF et les harmoniser au PSGE
- Donner la priorité à la formation de cadres nationaux sur la gestion des projets/programmes
- Travailler à impliquer les sectoriels dans le processus UNDAF dans la mesure où ces acteurs ont tendance à travailler en huis clos.

A travers ces images et anecdotes, l'UNDAF semble avoir de longues perspectives car tous ces acteurs à différents niveaux expriment le besoins de continuer certes pas vers une autonomie immédiate mais tendant à l'approcher à petits pas.

### **14.4. LEÇONS APPRISES**

- Les crises intervenues au Gabon (crise socio-politique, crise du pétrole, crise financière) ont certes eu un impact négatif sur l'ensembles des secteurs et acteurs intervenant dans le pays ; la leçon est qu'elle a permis une prise de conscience de la nécessité de rester soudés, unis pour survivre et se réajuster pour repartir vers de nouvelles perspectives.
- Dans le cas pratique du Gabon, les agences du SNU ont vite appris la leçon et se sont mises ensemble au gré des situations du terrain alors que leur Coordination semblait inexistante.
- En perspective le DaO est un tremplin pour les agences pour pousser un peu plus loin leur force de mise en synergie des moyens et efforts, cela de façon participative avec le Gouvernement et leurs autres partenaires. Le défi majeur étant l'inclusion significative de la Société Civile et des minorités.
- La communication autour de l'UNDAF a été le point le plus faible de l'expérience vécue par l'UNDAF ; le SNU et le Gouvernement gagneraient en organisant des fora de vulgarisation y compris l'utilisation des médias, l'organisation des missions de supervision de haut niveau à l'intérieur du pays pour les projets et programmes UNDAF ; la mise en place et la fonctionnalité des organes de gestion.

### **ANNEXES (A venir)**