

|  |
| --- |
| **Rapport final**  **Évaluation finale du Programme pays du PNUD**  **(2018 -2022)** |

***Requise par le PNUD Gabon***

*Présenté par :*

*Gustave OUATTARA Consultant international chef de mission*

*Priscilla Omouendze MOUARAGADJA Consultante nationale*

**Mai 2022**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Informations sur le projet/la réalisation** | | |
| **Titre du projet/de la réalisation** | Évaluation Finale du Programme Pays du Bureau PNUD Gabon | |
| **Numéro Atlas** | n/a | |
| **Produit et résultat institutionnel** |  | |
| **Pays** | Gabon | |
| **Région** | Gabon | |
| **Date de signature du document de programme pays** | 26 Janvier 2018 | |
| **Dates du programme** | **Démarrage** | **Fin prévue** |
| 2018 | 2022 |
| **Budget du programme** | 10 600 000 USD | |
| **Dépenses engagées à la date de l’évaluation** | 7 454 659 USD | |
| **Source de financement** | **PNUD et Partenaires** | |
| **Agence d’exécution[[1]](#footnote-1)** | **Bureau PNUD Représentant Résident** | |

**Sommaire**

[Liste des sigles et abréviations 5](#_Toc106291123)

[Résumé exécutif 7](#_Toc106291124)

[2 Contexte de développement et d’intervention du Programme 12](#_Toc106291125)

[3 Description de l’intervention 17](#_Toc106291126)

[4. Champs et Objectifs de l’évaluation 20](#_Toc106291127)

[4.1 Objectifs 20](#_Toc106291128)

[4.2 Champs de l’évaluation 21](#_Toc106291129)

[5 Approche et méthodes d’évaluation 22](#_Toc106291130)

[5.1 Approche 22](#_Toc106291131)

[5.2 Méthodologie de l’évaluation 23](#_Toc106291132)

[5.3 Contraintes et limites de l’évaluation 25](#_Toc106291133)

[6 Constatations 26](#_Toc106291134)

[6.1 Pertinence 26](#_Toc106291135)

[6.3 Efficacité 34](#_Toc106291136)

[6.4 Efficience 44](#_Toc106291137)

[6.5 Durabilité 50](#_Toc106291138)

[6.6 Genre et Approche basée sur les Droits de l’Homme 53](#_Toc106291139)

[7 Conclusions générales 56](#_Toc106291140)

[8 Innovation 57](#_Toc106291141)

[9. Perspectives programmatiques 58](#_Toc106291142)

[10 Recommandations 59](#_Toc106291143)

[11 Leçons apprises 60](#_Toc106291144)

[Annexes 61](#_Toc106291145)

[Annexe 1 Macro Théorie de changement 62](#_Toc106291146)

[Annexe 2: Progrès des indicateurs du cadre de résultat 64](#_Toc106291147)

[Annexe 3 Répartition de budget alloués et dépensés par an par produit 66](#_Toc106291148)

[Annexe 4 Matrice d’évaluation 67](#_Toc106291149)

[Annexe 5 Liste des Projets, intervenants et bénéficiaires du programme 89](#_Toc106291150)

[Annexe 6 : Guides des entretiens semi- structurés ouverts 93](#_Toc106291151)

[Annexe 7 : Modalité d’estimation des performances 100](#_Toc106291152)

[Annexe 8 Liste des personnes rencontrées 103](#_Toc106291153)

[Annexe 9 Liste des documents utilisés 106](#_Toc106291154)

[Annexe 10 Plan de mise en œuvre des recommandations « Management Response Plan » 109](#_Toc106291155)

[Annexe 11 : TDR 113](#_Toc106291156)

**Liste des tableaux**

[Tableau 1 Résumé des performances du programme par critères 10](#_Toc104165837)

[Tableau 2Echantillonage 24](#_Toc104165838)

[Tableau 3Modalité de calcul de l’indicateur « coefficient de pertinence 30](#_Toc104165839)

[Tableau 4 Facteurs d’estimation de la cohérence ; Coefficient de cohérence « CC » 34](#_Toc104165840)

[Tableau 5 Modalité de calcul de l’indicateur « coefficient d’efficacité » 44](#_Toc104165841)

[Tableau 6 Budget alloués et depensés 45](#_Toc104165842)

[Tableau 7 Modalité de calcul de l’indicateur « coefficient de durabilité 53](#_Toc104165843)

[Tableau 8Modalité de calcul de l’indicateur « coefficient de durabilité 56](#_Toc104165844)

**Liste des graphiques**

[Figure 1Niveau moyen de réalisation des produits 42](#_Toc102247732)

[Figure 2Comparaison entre niveau de réalisations physiques des produits et exécutions financières 45](#_Toc102247733)

[Figure 3 Efficience du programme 46](#_Toc102247734)

**Liste de encadrés**

[Encadré 1Témoignage sur un effet indirect 39](#_Toc102241937)

[Encadré 2 Témoignage des bénéficiaires de l’amélioration des moyens d’existence 41](#_Toc102241938)

[Encadré 3 Témoignage d’un partenaire de mise en œuvre 47](#_Toc102241939)

[Encadré 4 Témoignage d’ un partenaire de mise en œuvre 52](#_Toc102241940)

[Encadré 5 Témoignage d’un partenaire au développement 58](#_Toc102241941)

# **Liste des sigles et abréviations**

|  |  |
| --- | --- |
| ANPI : | Agence Nationale de Promotion des Investissements |
| ANPN : | Agence nationale des parcs nationaux |
| AP : | Aires Protégées |
| BAD : | Banque Africaine de Développement |
| CAFI : | Initiative pour les forêts d’Afrique centrale |
| CCNUCC : | Convention‐cadre des Nations‐Unies sur les changements climatiques |
| CDN : | Contribution déterminée au niveau national |
| CEEAC: | Communauté Economique des Etats de l’Afrique Centrale |
| CEF : | CEF : Coefficient d’Efficience |
| CG : | CG : Coefficient Genre |
| CE | Coefficient Efficacité |
| CP | Coefficient Pertinence |
| CC | Coefficient Cohérence |
| CGADH | Coefficient Genre et Approche Droits humains |
| CNAMGS : | Caisse Nationale d’Assurance Maladie et de Garantie Sociale |
| CNC : | Conseil national climat |
| CNDH : | Conseil national des Droits Humains |
| CNPAT : | Conseil National du Plan d’Accélération de la Transformation |
| COPIL : | Comité de pilotage |
| CPD : | *Country Programme Document* |
| DAC : | *Development Assistance Committee* |
| DG : | Directeur général / Direction générale |
| DGS : | Direction Générale de la Statistique |
| DIM : | *Direct Implementation* |
| EDS : | Enquête Démographique et de Santé |
| EDSG : | Enquête Démographique et de Santé du Gabon |
| EGEP : | Enquête Gabonaise sur l’Evaluation de la Pauvreté |
| FAO : | Organisation des Nations Unies pour l’Alimentation et l’Agriculture |
| FCPF : | Fonds de partenariat pour la réduction des émissions de carbone forestier |
| FMI : | Fonds Monétaire International |
| GEF : | Gabonais Economiquement Faibles |
| GES : | Gaz à effet de serre |
| Ha : | Hectare |
| HSC : | Hauts stocks de carbone |
| HVC : | Haute valeur de conservation |
| IDH : | Indice de Développement Humain |
| MFME : | Ministère de la Forêt, de la Mer et de l’Environnement |
| NEPAD: | Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique |
| OCDE : | Organisation de Coopération et de Développement Economiques |
| ODD : | Objectif du Développement Durable |
| OMS : | Organisation Mondiale de la Santé |
| ONE : | Office Nationale de l’Emploi |
| ONG : | Organisation Non Gouvernementale |
| PAT : | Plan d’accélération de la transformation |
| PDDAA : | Programme détaillé pour le développement de l’agriculture en Afrique |
| PIB : | Produit Intérieur Brut |
| PME/PMI : | Petites et Moyennes Entreprises/Petites et Moyennes Industries |
| PN : | Parcs nationaux |
| PNAT : | Plan national d’affectation des terres |
| PNUD : | Programme des Nations-Unies pour le Développement |
| PRI : | Pays à revenu intermédiaire |
| PRODIAG : | Programme de Développement et d’Investissement Agricole au Gabon |
| PSGE : | Plan Stratégique Gabon Emergeant |
| PSGE : | Plan stratégique Gabon Émergent |
| PTBA : | Projet de Plan de Travail et Budget Annuel |
| PTF : | Partenaires Techniques et Financiers |
| RGPH | Recensement Général de la Population et de l’Habitat |
| RGPL : | Recensement Général de la Population et des Logements |
| RNB : | Revenu National Brut |
| ROSEVAC : | Réseau des organisations de la société civile pour l'économie verte en Afrique centrale |
| SMART: | Spécifique, Mesurable, Acceptable, Réaliste et Temporellement défini |
| SNDS : | Stratégie Nationale de Développement de la Statistique |
| SNIS : | Système National d’information Sanitaire |
| SNU : | Système des Nations Unies |
| TEF : | Taux d’Exécution Financière |
| TNC : | The Nature Conservancy |
| TRR : | Taux de Réalisation des Résultats |
| UA : | Union Africaine |
| UE : | Union européenne |
| UGP : | Unité de gestion de projet |
| UNDAF : | *United Nations Development Assistance Framework* (plan-cadre des Nations unies pour le développement ou PNUAD) |
| UNEG : | Groupe d’Évaluation des Nations Unies |
| UNESCO : | Organisation des Nations Unies pour l’Education, la Science et la Culture |
| UNFPA : | Fonds des Nations Unies pour l’Enfance |
| UNOCA : | Bureau Régional des Nations Unies pour l’Afrique Centrale |
| UNODC : | Office des Nations Unies contre la drogue et le crime |
| US $ : | Dollar américain |
| USAID : | Agence des États‐Unis pour le développement international |
| USD: | Dollar Etats-Unis |
| WWF : | *World Wildlife Fund* |

# **Résumé exécutif**

Le présent rapport d’évaluation finale du programme pays 2018-2022 du Programme des Nations Unies pour le Développement au Gabon porte sur son assistance au pays dans la mise en œuvre ses priorités axées sur la croissance inclusive, la durabilité environnementale, l’adaptation aux changements climatiques ainsi que le développement local et communautaire durant la période. L’objectif de ce programme était de contribuer au renforcement des capacités nationales pour la planification du développement national et local, à la mise en œuvre et au suivi des ODD et de l’Agenda 2063 de l’Union Africaine.

***Objectifs***

L’objectif principal visé par la présente évaluation est d’assurer la redevabilité du Bureau Pays du PNUD auprès des parties prenantes (l’État Gabon, les bailleurs et les bénéficiaires) en rendant compte du niveau d’atteinte des résultats et de son positionnement stratégique ainsi que ses performances programmatiques.

Pour ce faire les objectifs spécifiques sont d’appréhender les résultats atteints et faire des recommandations pour i) réajuster le cadre d’intervention du PNUD en fonction des priorités respectives et des évolutions des priorités nationales en matière de développement du pays ; et ii) accroître les performances dans la mise en œuvre des interventions. Cette évaluation a une fonction formative (prospective) pour soutenir l'apprentissage stratégique et la prise de décision du Bureau Pays et des parties prenantes nationales concernant l’élaboration du CPD dans le prochain cycle de coopération; puis une perspective sommative (regarder en arrière), afin d’appuyer la responsabilisation accrue pour l'efficacité du développement et l'apprentissage à partir des expériences.

***Approche et méthodologie***

L’approche méthodologique adoptée est conforme aux orientations du manuel de l’UNDP 2021 au niveau du Siège. L’équipe d’évaluation a adopté une approche participative se basant sur une évaluation théorique utilisant des méthodes des voies de causalité, dans la mesure du possible, pour collecter des données afin de valider un ensemble sélectionné de chaînes de résultats. Ce processus de collecte et d’analyse de données a été effectué dans le cadre d’une évaluation reposant sur les critères de l’OCDE / CAD que sont : la pertinence, la cohérence, l’efficacité, l’efficience, l’impact et la durabilité. Il s’est basé sur la matrice d’évaluation développée par l’équipe. La méthode de collecte et d’analyse repose sur la revue documentaire, les interviews individuelles des partenaires ou les groupes de discussions et les observations lors des visites de terrain. Le groupe de référence de l'Évaluation (GRE) a été mis en place pour le suivi de l’évaluation depuis la phase de conception jusqu’à la finalisation du rapport avec le bureau pays PNUD Gabon. La méthodologie de l’évaluation a été discutée et validée par le GRE et le PNUD, laquelle inclut (i)l’échantillon des parties prenantes, des partenaires de mise en œuvre et des bénéficiaires rencontrées tirant de la cartographie des parties prenantes, (ii) les questions d’évaluation, le calendrier de l’évaluation ainsi que les outils de collecte de données.

***Constatations***

*Pertinence*

Le contexte de l’élaboration du programme a commandé une focalisation sur les renforcements de capacités des acteurs étatiques et non étatiques, pour l’atteinte des ODD, ce qui demeure pertinent et une priorité de gouvernement gabonais. Il en est de même pour l’amélioration des moyens de subsistances des populations des zones vulnérables et de la gestion durable des ressources naturelles.

*Cohérence*

Le Bureau pays a réussi à faire correspondre les produits aux deux piliers du programme. En revanche, les produits contribuent à des effets différents de l’UNDAF [[2]](#footnote-2). La théorie de changement est implicite et la mission d’évaluation l’a reconstruite à posteriori. Par suite d’opportunités de disponibilité de ressources financière, le programme a mis plus d’emphase sur le volet environnemental dont certains produits n’étaient pas planifiés au préalable dans le cadre de logique.

*Efficacité*

Les résultats du programme se trouvent assujettis aux projets dont la durée de mise en œuvre dépassent difficilement deux ans. Les acquis enregistrés concernent les capacités des partenaires nationaux à planifier et utiliser les outils de développement surtout local en y intégrant les ODD.

L’accès inclusif aux services sociaux de base par le truchement des autorités locales et ONG ne correspond pas à l’ avantage comparatif du PNUD et en plus le partenariat n’ a pas été à la hauteur des attentes suite au déficit de mise en œuvre du projet.

L’accès à des moyens de subsistance durables et des initiatives en matière d’emploi par les femmes et les jeunes de zones défavorisées a engendré quelque acquis surtout en termes de résistance aux chocs dus à la crise sanitaire du Covid 19. Les déficits d’accompagnement relevés doivent être comblés par des partenariats comme c’est le cas avec la FAO, en plus d’améliorer la capacité programmatique du bureau.

Les résultats relatifs à l’environnement enregistrés sont encore moyens. Cela est dû au fait que les projets (INFF) recèlent des objectifs assez larges nécessitant une mise en œuvre qui va au-delà du présent cycle programmatique, et dont les résultats assez probants au moment de l’évaluation ne sont pas encore visibles. On note la disponibilité des outils d’analyse et de cadre de concertation pour la dynamique du contrôle des flux financiers et la valorisation du capital naturel.

Le montage institutionnel du programme, le développement des synergies et de la stratégie de partenariat constituent entres autres facteurs qui ont influencé l’efficacité de la mise en œuvre du programme. On constate des rencontres formelles au niveau technique et de pilotage avec un ancrage institutionnel souvent instable sans réelle emprise sur l’exécution des projets. Certains partenaires non étatiques déclarent n’avoir été impliqués ni dans la conception et ni dans la mise en œuvre du programme. En plus les synergies d’action, la célérité des activités et le dynamisme des intervenants ont été de nature à affecter négativement l’efficacité.

Quant à la gestion axée sur les résultats, le mécanisme de suivi évaluation qui en est son porteur est encore à l’étape de construction pour faute de personnel totalement dédié. Ceci ne facilite pas le pilotage du programme de façon transversale avec des rencontres régulières de revue avec la partie nationale.

*Efficience*

Le bureau pays a connu beaucoup de fluctuation en matière de ressources humaines et financières. Les résultats obtenus sur le fil, l’ont été avec une équipe très réduite et des ressources limitées. De ce point de vue l’efficience du programme se retrouve assez élevée. Ceci n’occulte pas les difficultés de démarrage des projets dues à plusieurs facteurs opérationnels.

*Durabilité*

Les résultats de la gouvernance environnementale qui est un axe assez innovateur semble amorcer une dynamique qui ne se traduit pas d’abord par une visibilité de durabilité. En effet la croissance verte est en train de jeter les jalons des résultats issus des cadres de concertation des flux de financement de l’environnement car des projets qui sont de natures structurantes ont démarré au milieu de cycle du CPD. Cependant, les acquis des interventions relatives à l’amélioration de la planification et au pilotage du développement semblent appréciés par la partie nationale mais demeurent toujours insuffisants et non structurants avec une administration dont la rotation du personnel est très élevée, de telle sorte que les prémices de la durabilité restent encore en état embryonnaire.

*Genre et approche basée sur les droits de l’homme*

Globalement le genre est pris en considération dès la conception du programme y compris les personnes vivant avec des handicaps. Un produit y est entièrement dédié. Il s’agit dorénavant de permettre une réelle autonomisation des femmes par des accompagnements à l’amélioration durable de leurs moyens de subsistances.

L’implication de la société civile et d’autres partenaires non étatique dans la conception et la mise en œuvre du programme représente le maillon faible en termes de renforcement des capacités des détenteurs de droits en vue d’une amélioration de la conscience citoyenne et de l’inclusion.

Le tableau suivant résume l’estimation des performances selon les critères standards

Tableau 1 Résumé des performances du programme par critères

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Critères | Estimation/5 | Niveau de performance |
| *Pertinence* | *3,5* | *Pertinent* |
| *Cohérence* | *3* | *Cohérent* |
| *Efficacité* | *2,5* | *Moyennement efficace* |
| *Efficience* | *4* | *Efficient* |
| *Durabilité* | *2,75* | *Moyennement probable* |
| *Genre et Approche Droits de l’ Homme* | *2,75* | *Prise en compte moyennement satisfaisante* |

***Perspectives programmatiques***

Au regard du contexte national, aux priorités du pays, et aux avantages comparatifs du PNUD, le prochain programme pourrait s’articuler autour de la Gouvernance démocratique locale et économique d’une part et de la Gouvernance environnementale d’autre part. Les tendances actuelles de résultats probants de la gouvernance environnementale méritent d’être renforcées et poursuivies. Quant à la gouvernance démocratique et locale et la bonne gouvernance dans sa globalité, elle représente une attente forte de la partie nationale. Du reste le PDIAL est toujours pertinent et attend un financement ne serait-ce que pour une zone pilote. Ceci permettrait de poursuivre les renforcements des capacités des pourvoyeurs et détenteurs de droits et d’amorcer la dynamique de la diversification de l’économie à travers la croissance verte.

***Recommandations***

*Recommandations adressées au PNUD*

N1 Aller résolument vers l’approche programme en favorisant les programmes conjoints pour assurer une plus grande synergie et complémentarité selon le principe de *One* UN

N2 Formuler le prochain programme en tenant compte des avantages comparatifs du PNUD à partir d’une théorie de changement réaliste.

N3 Élaborer une stratégie de mobilisation des ressources articulée sur l’analyse de la cartographie des PTF en renforçant le partenariat avec les secteurs non étatiques.

N 4 Renforcer la communication et le pilotage du programme par la partie nationale

N5 Renforcer le partenariat avec la recherche et les institutions universitaires surtout dans les domaines de l’environnement en favorisant la coopération Sud-Sud;

N 6 Renforcer les ressources humaines du bureau dans le domaine programmatique et mettre en place un dispositif de suivi-évaluation au PNUD doté d’un système de rapportage harmonisé avec du personnel totalement dédié à la tâche.

N7 Renforcer le dispositif opérationnel et fudiciaire du bureau en soutien aux activités techniques.

N8 Se désengager des domaines d’intervention tels que l’accès aux service sociaux de base qui ne correspondent pas aux avantages comparatifs du PNUD.

*Recommandations adressées au Gouvernement*

N1 Renforcer la volonté politique et permettre un ancrage fort du programme en vue d’améliorer l’appropriation par la partie nationale.

*Recommandations au PNUD et au Gouvernement*

N1 Réengager le plaidoyer pour la poursuite de la mobilisation des ressources au profit du programme de développement intégré accéléré au niveau local (PDIAL).

N2 Renforcer le dispositif de pilotage conjoint du programme par la tenue régulière des revues périodiques.

**1 Introduction**

Le Gabon vise l’atteinte des objectifs de développement durable à l’horizon 2030, selon l’agenda des Nations Unies. Le pays a également ratifié l’agenda 2063 de l’Union Africaine pour une Afrique prospère fondée sur la croissance inclusive et le développement durable. Depuis 2018, le Programme des Nations Unies (PNUD), à travers son programme pays (CPD), assiste le Gabon dans la réalisation de ces objectifs. Ainsi le Programme des Nations Unies pour le Développement au Gabon porte sur son assistance au pays dans la mise en œuvre ses priorités axées sur la croissance inclusive, la durabilité environnementale, l’adaptation aux changements climatiques ainsi que le développement local et communautaire durant cette période. L’objectif de ce programme était de contribuer au renforcement des capacités nationales pour la planification du développement national et local, à la mise en œuvre et au suivi des ODD et de l’Agenda 2063 de l’Union Africaine.

La présente évaluation finale du programme pays 2018-2022 a pour objet d’appréhender les résultats atteints et faire des recommandations pour i) réajuster le cadre d’intervention du PNUD en fonction des priorités respectives et des évolutions des priorités nationales en matière de développement du pays ; et ii) accroître les performances dans la mise en œuvre des interventions. Cette évaluation a une fonction formative (prospective) pour soutenir l'apprentissage stratégique et la prise de décision du Bureau Pays et des parties prenantes nationales concernant l’élaboration du CPD dans le prochain cycle de coopération ; puis une perspective sommative (regarder en arrière), afin d’appuyer la responsabilisation accrue pour l'efficacité du développement et l'apprentissage à partir des expériences.

# **2 Contexte de développement et d’intervention du Programme**

Le PNUD fort de son mandat et de son expertise en appui au développement de l’État gabonais a formulé et mis en œuvre un programme pays dans un contexte économique, politique, sanitaire particulier.

***Contexte économique***

Les réserves pétrolières qui ont soutenu l’économie du Gabon depuis 1958 à nos jours, tendent à s’épuiser. Malgré un PIB/H se situant à plus de 8.000 USD, le développement du pays reste limité dans son ensemble. La situation socioéconomique du Gabon est marquée par une forte croissance démographique (2,9%), un taux d’activité faible (42%), et un niveau de pauvreté relativement élevé (33,4%)[[3]](#footnote-3).

Au dernier recensement, la population gabonaise était estimée à 2,2 millions habitants ; 50,4% d’hommes et 49,6% de femmes. La population gabonaise est principalement jeune à l’instar des autres pays de la sous-région ; plus de la moitié de la population a moins de 22 ans (âge médian)[[4]](#footnote-4).

L’accès des femmes à l’emploi est rendu difficile par leur faible niveau de scolarisation. Elles sont 39,1% à travailler dans le secteur agricole et le commerce informels, contre 27,6% chez les hommes. Les jeunes sont aussi durement touchés par le chômage [[5]](#footnote-5).

Le contexte de l’élaboration du CPD était caractérisé par le fait que le Gabon devait favoriser une création de richesse inclusive et créatrice d’emplois, pour réduire les inégalités. L’augmentation des recettes fiscales et la mobilisation efficace des ressources internes devraient assurer une plus juste répartition des revenus. Pour ce faire, il était nécessaire de se départir de la forte centralisation des décisions politiques et administratives et d’impliquer d’avantage les collectivités locales. La stratégie du plan cadre correspondait également à une recommandation du rapport du FMI qui pointait la nécessité d’accroître la participation des collectivités locales à la réalisation des investissements publics. Il fallait donc accompagner le pays pour identifier et budgétiser les projets de décentralisation prioritaires.

Le financement de la stratégie reposait essentiellement sur les fonds publics gabonais. A l’élaboration de la stratégie, les données économiques antérieures du pays appelaient à l’optimisme. En effet, le PIB, entre 2010 et 2012, avait augmenté de 6 % et, selon, l’ONU, le pays avait l’indice de développement humain le plus élevé du continent[[6]](#footnote-6). L’Etat gabonais pour sa part, optait pour la limitation de la dépendance du pays aux revenus du pétrole.

Le gouvernement visait la modernisation de son économie, sa diversification, pour permettre à chaque Gabonais d’accéder à un niveau de vie décent. Ces ambitions décrites dans le Plan Stratégique Gabon Emergent 2025 (PSGE) étaient à ce stade réalistes et réalisables.

La chute du court du pétrole a creusé les inégalités dans la population, et accentué le chômage chez les jeunes [[7]](#footnote-7). L’accès aux services sociaux de base est globalement réduit pour la grande majorité de la population[[8]](#footnote-8). On note en 2015, que 19,9% de la population connait une pauvreté multidimensionnelle caractérisée par un accès réduit à l’éducation, aux soins de santé et la sous-alimentation. Concernant l’accès à la scolarité, les populations les plus pauvres connaissent même un taux de privation de 15,2%. Les soins de santé sont inaccessibles pour 43,8% des pauvres[[9]](#footnote-9). Dans le même temps l’épuisement des ressources pétrolières exige de penser une économie diversifiée, plus inclusive et durable.

En effet, la forte chute des cours du pétrole en 2014 a entrainé une baisse notable des recettes fiscales. Les conséquences ne se sont fait ressentir qu’à partir de 2016 avec des recettes issues du pétrole chutant à 450 Mds XAF en 2016 contre 1.400 Mds XAF en 2014. La dette publique quant à elle est passée de 44.7% du PIB en 2015 à 64 % en 2016[[10]](#footnote-10).

Le Programme pays du PNUD CPD), pour la période 2018-2022 a été préparé à partir de 2016 dans un contexte post électoral tendu. Par ailleurs, sur la période 2009-2014 les revenus du pétrole étaient importants, mais les retombées de cette embellie financière ne se sont pas traduites par une baisse significative de la pauvreté et une amélioration des conditions de vie de l’ensemble de la population.[[11]](#footnote-11). L’absence de données statistiques pour identifier et quantifier les besoins de la société rend difficile la planification d’un développement durable et plus inclusif.[[12]](#footnote-12) Il apparaissait donc opportun d’agir prioritairement sur les capacités de l’administration en matière de bonne gouvernance ; et ce qu’il s’agisse de protection des droits fondamentaux, de lutte contre la corruption et de planification pour accompagner le pays dans la réalisation des agendas 2030 et 2063.

***Contexte Sanitaire***

Le financement des dépenses de la santé au Gabon représente 3,3% du PIB. Il est assuré par l’Etat à hauteur de 34,2%. Les Assurances sociales représentent 24,6 % des dépenses, les entreprises privées 13 %, et les ménages 26 % [[13]](#footnote-13). Les dépenses de santé de l’administration publique ne représentent que 8,9% des dépenses totales du Gouvernement (valeur inférieure aux 15% recommandés par les Chefs d’Etat lors du sommet d’Abuja en 2001). La mise en place de l’Assurance Maladie Obligatoire pilotée par la Caisse Nationale d’Assurance Maladie et de Garantie Sociale (CNAMGS) qui couvre à ce jour près de 60% de la population (dont deux tiers de gabonais économiquement faibles), constitue l’atout majeur de la stratégie de santé du pays[[14]](#footnote-14).

***Impacts de la pandémie sur le développement économique et social du pays***

La Covid-19 a mis en évidence la fragilité du système sanitaire et des politiques mises en place. En effet, les relatives améliorations obtenues dans la prise en charge des femmes et des enfants en période périnatales se sont effondrées, mettant à nue l’insuffisance de personnel qualifié, ainsi que les disparités entre les zones urbaines et rurales en matière d’accès aux soins.

Concernant le système éducatif, la pandémie a révélé l’incapacité du secteur à surmonter la crise. D’où la nécessité de digitaliser le secteur, et donc de former le personnel pour le rendre plus résilient. En matière d’emploi, la pandémie a occasionné beaucoup de perte d’emplois, notamment à Libreville et Port-Gentil. Si selon les chiffres officiels, les hommes sont plus impactés mais ces données ne prennent pas en compte la réalité des femmes qui exercent majoritairement dans le secteur informel (restauration, de rue, salon de coiffure, aide à la personne etc.), et ont dû faire face au chômage et à la précarité.

Cette pandémie a globalement impacté de façon négative l’ensemble des secteurs sociaux du pays. Elle a surtout permis de mettre en exergue les secteurs les plus fragiles et les actions à favoriser pour l’obtention de résultats durables.

***Situation Politique***

Sur le plan politique, les élections présidentielles de 2016 ont été jalonnées de violences et de contestations ayant entrainé des tensions que les autorités nationales ont cherché à réduire par la tenue d'un dialogue politique pour des réformes institutionnelles, une consolidation de la démocratie et la préservation des libertés et des droits fondamentaux des citoyens[[15]](#footnote-15).

La gouvernance politique enregistre des lors des soubresauts découlant du problème de la transparence dans le fonctionnement des institutions en charge des élections. Pendant le cycle programmatique, le pays a connu sept (7) changements de l’équipe gouvernementale. Cette rotation à rythme régulier ne favorise un ancrage institutionnel fort et une appropriation des acquis du programme et cela fragilise dans le même temps la mémoire institutionnelle. La longue convalescence du Président de la République en 2018 a entrainé une léthargie du Gouvernement et, les élections législatives et locales tant repoussées à la suite de la crise post-électorale de 2016. Ceux-ci constituent entre autres des raisons qui ont conduit au déficit de financement du Fond d’Initiative Départemental (FID) sur lequel tablait le PNUD pour l’exécution du PDIAL.

La gouvernance économique recèle des lacunes dans sa planification et l’élaboration des données statistiques fiables, la gestion des ressources budgétaires et les capacités d’exécution. Le climat des affaires est encore tributaire des conséquences d’un manque de règlementation rigoureuse et applicable à tous. Les méthodes de passation de marché sont de nature à favoriser la corruption[[16]](#footnote-16) . Le Rapport du FMI sur la performance de la gestion des finances publiques de 2017, met en lumière l’absence de transparence aussi bien dans les recettes, les dépenses que dans les résultats d’audits. Le climat des affaires au Gabon s’est dégradé entre 2017 e 2020 ; le pays est passé du 164ème au 169ème rang mondial sur 189 pays selon le classement « Doing Business ». Ce phénomène mis en exergue, conjugué avec le classement du Gabon comme pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieur entraine une réticence des PTF à financer et appuyer le développement.

Sur le plan des droits humains, le Gabon a ratifié plusieurs traités et conventions internationaux. Les recommandations de l’Examen Périodique Universel (EPU), du Comité des Droits de l’Enfant, du Comité pour l’élimination de toute forme de discrimination à l’égard des femmes (CEDEF), du Comité des droits de personnes vivant avec un handicap sont reconnus comme autant d’éléments devant conduire à une gouvernance de qualité.

Malgré l’arsenal juridique gabonais et les engagements du gouvernement, on observe tout de même que, les violences basées sur le genre demeurent un phénomène préoccupant Gabon.

En effet, selon le rapport « étique et égalité de genre » de l’UNFPA en 2016, les femmes représentent 54,3% des victimes de violence. Des lois ont été élaboré et adopté comme la loi 006/2021 de septembre 2021 condamne les violences de toutes formes basées sur le genre, et punit désormais les viols conjugaux. Des progrès restent tout de même à faire notamment concernant la liberté financière et la libre circulation des femmes mariées. En effet, au Gabon selon le code civil, l’autorisation du mari est requise pour plusieurs démarches administratives. Si cette autorisation est facultative depuis octobre 2021, pour ce qui est de la demande de passeport, aucune loi ne garantit l’applicabilité de cette mesure.

# **3 Description de l’intervention**

Le premier pilier du CPD est axé sur le renforcement des capacités nationales et locales de planification et d’intégrations des ODD.

Les objectifs étant d’entrainer un changement dans la capacité des institutions à :

* Promouvoir la culture démocratique et de la redevabilité intégrant l’égalité de genre et les droits humains ;
* Concevoir et exécuter les plans de développement durable national et locaux, profitables à tous avec la participation des organisations de la société civile ;
* Produire diffuser, suivre et évaluer des données fiables et désagrégées pour la prise de décision et la planification.

Le deuxième axe du CPD visait donc à accompagner un développement inclusif et durable. Les changements escomptés étant :

* Le développement d’infrastructures structurantes pour permettre l’essor secteur agricole et la promotion de chaînes de valeurs vertes à fort potentiel de création d’emplois.
* La réduction des inégalités et favoriser l’accès aux services sociaux de base
* La préservation des écosystèmes pour garantir la durabilité

En résumé, le CPD 2018-2022 est donc conçu pour accompagner l’action du gouvernement et est principalement centré sur :

1- Le renforcement des capacités nationales et locales de planification et d’intégrations des ODD

2- La croissance inclusive et durable

Ainsi le PNUD s’inscrit en tant qu’agence dans la coopération de l’ensemble du système des Nations Unies dans le plan cadre des Nations Unies pour le Développement (l’UNDAF) à travers ses quatre effets[[17]](#footnote-17).

Le programme pays du PNUD vise donc à contribuer aux effets de l’ UNDAF par le biais de cinq axes.: « i) des capacités techniques et budgétaires renforcées pour les institutions nationales et locales participant à la planification du développement ; ii) une gouvernance nationale et locale efficaces permettant l’exécution des objectifs de développement durable et de l ’Agenda 2063 tant à l’échelle nationale que locale ; iii) la prestation accrue de services sociaux de base ;iv) le soutien de chaînes d’approvisionnement en faveur de l’emploi ; et v) la durabilité du processus de développement et la capacité renforcée des pouvoirs publics à s’adapter aux risques des changements climatiques[[18]](#footnote-18). »

Avec un budget prévisionnel indicatif de 10, 6 millions de dollars, les interventions visent à atteindre les 5 produits correspondant à deux piliers de développement.

**Pilier I** **Des capacités nationales et locales renforcées pour la planification et la prise en compte des objectifs de développement durable**

Produit 1 : Les institutions nationales et locales disposent de moyens techniques et budgétaires renforcés pour élaborer et exécuter des plans de développement local et pour assurer une gestion efficace, responsable et transparente des ressources et des services publics à l’échelon décentralisé.

Produit 2 : À l’échelle locale et nationale, les institutions publiques disposent des capacités techniques suffisantes pour procéder à l’intégration, au suivi et à l’établissement de rapports sur les objectifs de développement durable et l’Agenda 2063 de l’Union africaine.

Produit 3 : Les autorités locales et les ONG disposent de capacités renforcées pour concevoir et appliquer des mécanismes permettant d’assurer un accès à des services sociaux de base inclusifs pour les femmes, les jeunes et les personnes handicapées.

**Pilier II Croissance durable et inclusif pour tous**

Produit 4 : Les femmes et les jeunes de zones défavorisées ont accès à des moyens de subsistance durables et des initiatives en matière d’emploi.

Produit 5 : Les institutions nationales et les communautés locales ont renforcé leurs capacités techniques pour assurer la préservation des ressources naturelles et des écosystèmes, leur utilisation durable, leur adaptation, l’accès à eux et le partage des bénéfices qu’ils apportent, conformément aux conventions internationales.

**3.1. Stratégie de mise en œuvre**

La stratégie repose sur le développement de capacités et le renforcement des institutions publiques chargées de la planification et la mise en œuvre des plans de développement intégrant les ODD en vue d’une croissance durable inclusive pour tous.

Les interventions spécifiques relatives aux cinq axes de développement et aux produits déclinés devraient permettre la contribution du PNUD à l’effet 2 du UNDAF tels que défini dans le document de programme pays. Ceci suppose une théorie de changement implicite que l’on pourrait reconstruire de la façon suivante :

Si les institutions nationales ont leurs capacités renforcées, elles pourront mieux concevoir et exécuter les plans de développement nationaux et locaux durables, profitables à tous avec la participation des organisations de la société civile. Elles pourront promouvoir une culture démocratique et de la redevabilité intégrant l’égalité de genre et les droits de l’homme.

Si les capacités des institutions nationales et locales sont renforcées, lesdites institutions pourront mieux élaborer des plans de développement locaux et les exécuter plus efficacement. La gestion des ressources publiques et des services décentralisés sera meilleure et profitera à tous, grâce à l’appui du PNUD en partenariat avec les autres agences et PTF;

Et Si les capacités du système statistique national sont renforcées, cela permettra de produire diffuser, suivre et évaluer des données fiables et désagrégées pour la prise de décision et la planification, grâce à l’appui du PNUD en partenariat avec les autres agences et PTF ;

SI la production, la transformation et la commercialisation des produits agricoles, halieutiques et sylvicoles et les chaines d’approvisionnement sont mieux organisées, il s’en suivra une réduction du chômage dans les couches vulnérables surtout dans les zones rurales grâce à l’appui du PNUD en partenariat avec les autres agences et PTF ;

Si les politiques de développement participatif permettent une plus grande accessibilité aux services sociaux de base, une réduction de chômage notamment chez les jeunes, les femmes vulnérables et les personnes vivant avec des handicaps et le VIH, sera effective grâce à l’appui du PNUD en partenariat avec les autres agences et PTF ;

Si la gestion des ressources naturelles pour une utilisation rationnelles et durable est améliorée en préservant les écosystèmes et la biodiversité avec une exploitation profitable à tous, grâce à l’appui du PNUD en partenariat avec les autres agences et PTF ;

Si les mécanismes de coordination et des outils de planification intégrant la réduction des risques de catastrophes et les effets du changement climatique sont performants, grâce à l’appui du PNUD en partenariat avec les autres agences et PTF ;

**Alors** les institutions nationales au niveau central, décentralisé et déconcentré, la société civile et le secteur privé, assureront une gouvernance plus performante, inclusive et durable des politiques de développement, respectueuse de l’environnement et des droits de l’homme ;

**Parce qu’en** partenariat avec le gouvernement, les collectivités locales, le secteur privé, les organisations de la société civile et non gouvernementales, les autres agences des Nations Unies et les PTF, l’appui du PNUD se focalisera sur le renforcement des capacités techniques, administratives, en planification, l’accompagnement et la connexion des institutions nationales à des partenaires stratégiques pour la mobilisation de l’expertise technique de haut niveau, aux réseaux de connaissances au niveau mondial et la mobilisation des financements.

**A condition que** le PNUD mobilise les ressources nécessaires pour la mise en œuvre efficace de son programme ; que le partenariat entre le PNUD et le gouvernement soit renforcé ; que les institutions nationales partenaires restent très engagées et s’approprient des outils de gestion développés ; que la stabilité politique et sociale soit garantie.

Les projets élaborés et mis en œuvre répondent de la volonté du Gouvernement à se faire accompagner dans les différents axes prioritaires de son développement en relation avec les ressources financières mobilisées.

# **4. Champs et Objectifs de l’évaluation**

A la fin du cycle de mise en œuvre du CPD, une évaluation est mandataire selon les règles et principes de Groupe d’Évaluation des Nations Unies (UNEG) et selon la politique d’évaluation du PNUD, afin d'apprécier la contribution et la performance du PNUD à l'appui au développement et aux priorités nationales dans le cadre du Programme de Pays 2018-2022, mais aussi de mettre en exergue les résultats et leçons tirées afin d’informer le processus de formulation du prochain CPD. L'évaluation devrait en outre offrir des leçons plus larges concernant l’appui du PNUD pour accélérer l’atteinte des ODD mais permettre aussi de point de départ pour l’élaboration du prochain CPD.

## **4.1 Objectifs**

L’objectif principal poursuivit dans le cadre de cette évaluation consiste à apprécier les résultats prévus versus résultats atteints de la mise en œuvre du CPD du PNUD au Gabon ; et les constatations, conclusions et recommandations du CPD éclaireront le processus de préparation du prochain programme pays du PNUD. Plus précisément, comme suggéré dans les Termes de référence (TDR), il s’agira de faire une appréciation multidimensionnelle du CPD et cela à partir des éléments d’analyse suivants (référence TDR) :

1. Examiner la pertinence, l'efficience et l'efficacité du CPD 2018-2022 du PNUD Gabon et formuler des recommandations pour réviser la stratégie de mobilisation des ressources en vue des années restantes de sa mise en œuvre (ajusté pour la crise du COVID-19) ;
2. Évaluer les progrès, la couverture et les lacunes programmatiques pour tirer les leçons apprises afin de soutenir les interventions du PNUD à la croissance économique inclusive, à la gouvernance et à l'état de droit, à la résilience, à la réduction des risques de catastrophe et au changement climatique, ainsi qu'à l'égalité des sexes et l'inclusion sociale et le développement durable global, puis fournir des recommandations pour le repositionnement et/ou le recentrage du CPD dans le contexte de développement du Gabon et à la lumière de l'impact de l'épidémie de COVID-19 ;
3. Évaluer la structure de gouvernance actuelle du Bureau pays en vue de promouvoir une approche unifiée de sa stratégie d'engagement programmatique afin d'améliorer la clarté sur la responsabilité, les attentes et de minimiser la duplication des efforts ;
4. Formuler des recommandations sur les options de redéfinition des priorités de l'intervention prévue et des résultats en fonction de l'estimation réaliste des ressources, y compris les projets en vue ;
5. Formuler des recommandations au Bureau pays en vue de consolider la base de ressources pour renforcer le partenariat et la communication avec le gouvernement et les partenaires de développement ;
6. Évaluer comment les processus et les systèmes opérationnels du bureau lui donnent l'agilité de répondre à une crise, telle que la pandémie COVID-19.

## **4.2 Champs de l’évaluation**

L’évaluation porte sur la période de janvier 2018 à décembre 2021. Elle intègre de ce fait l’évolution du contexte de mise en œuvre liée à la situation politique complexe en constante évolution et, l’influence des décisions prises par le PNUD au cours de chacune des phases de mise en œuvre. La plupart des projets ont connu un début d’exécution à partir de 2020, voire 2021 pour les projets financés par le CAFI.

Le ciblage géographique pour cette évaluation concerne à la fois les 09 provinces du Gabon et les provinces spécifiques qui ont fait l’objet des interventions spécifiques notamment Estuaire, Haut-Ogooué, Moyen Ogooué, Ogooué Maritime, Woleu-Ntem. En réalité, de par la nature du programme et de ces objectifs centrés sur les renforcements de capacités des institutions, les interventions ont porté essentiellement dans le centre urbain et péri urbain de Libreville. Certaines interventions couvrent par contre la côte ouest comprenant les provinces de la Nyanga, la Ngounié,l’ Ogooué-Ivindo, le Haut-Ogooué,l’Estuaire et l’ Ogooué maritime.

Le tableau en annexe 5 récapitule les différents projets du programme

L’évaluation se focalise prioritairement sur les cinq produits, et l’ensemble du cadre de résultats, la théorie de changement reconstruite, y compris la gestion des risques anticipés et les nouveaux risques du programme pays du PNUD Gabon.

Le programme se fonde sur une enveloppe financière de 10 600 000 USD.

# **5 Approche et méthodes d’évaluation**

## **5.1 Approche**

L’Équipe d’évaluation a adopté une approche méthodologie rigoureuse. Il s'agit d'une approche structurée, transparente et vérifiable, permettant de répondre aux questions d’évaluation ; présenter et synthétiser les constatations ; et formuler des conclusions bien fondées sur des évidences et des recommandations robustes et utiles. Cette approche est fondée sur les critères d'évaluation définis de la -pertinence, l’efficacité, l’efficience, la durabilité et tendance d’effets au moyen des méthodes mixtes, qui associent des sources et des techniques autant quantitatives que qualitatives. Tout au long du processus de collecte de données et de recherche, les évaluateurs ont croisé leurs données afin d’arriver à une image réaliste au niveau du programme-pays. Les sources d'information diverses et de collecte de données utilisées ont facilité la validation par triangulation et par le fait même optimiser la fiabilité des constats et conclusions.

L’équipe d’évaluation a proposé une matrice d’évaluation détaillée, pour l’appréciation des résultats à deux niveaux d’analyse (produits, effets). Cette matrice intègrera les questions et sous-questions qui guideront l’analyse des documents (voir annexe N°3). La matrice identifie également les indicateurs du cadre logique, les sources d’information et les méthodes de collectes et d’analyse des données.

Cette approche à plusieurs niveaux d’analyse, a permis une appréhension de type holistique sur la performance générale du CPD au Gabon (à travers une appréciation des résultats atteints au niveau des cinq (5) produits et les projets d’intervention, des résultats de gestion, des bonnes pratiques et des leçons apprises, etc.). En outre la démarche a permis de cerner (les tendances d’effets) les résultats du CPD identifiables par rapport à ceux planifiés à la conception du projet ; d’évaluer la valeur ajoutée de l'apport du PNUD à ces résultats, à travers ses décisions stratégiques et ses investissements spécifiques. Elle intègre aussi les questions de la contribution d’autres intervenants et parties prenantes au Gabon : le gouvernement, les institutions, la société civile, les partenaires techniques et financiers (PTF) qui constitue des maillons importants de l’évaluation. Cette approche segmentée, permet également de formuler des recommandations, des réorientations stratégiques basées sur des évidences afin d’améliorer l’efficacité du programme, son impact à long terme et la programmation future.

## 5.2 **Méthodologie de l’évaluation**

*Revue documentaire*

L’équipe de consultants a exploité toute la documentation disponible auprès du PNUD et les parties prenantes à l’exécution du Programme de Pays dont l’évaluation est demandée. Les consultants ont commencé à prendre connaissance des documents clés disponibles, notamment, les documents d’ orientation politique du Pays ( PSGE, Plan d’ accélération de la Transformation) documents de projets, les rapports annuels d’activités , les états financier, le rapport de la revue annuelle de 2021, les documents des politiques sectorielles ( Rapport national de suivi de progrès de mise en œuvre conjointe des Agendas 2030 des Nations Unies et 2063 de l’ Union Africaine au Gabon, Politique d’ économie verte inclusive et transformation structurelle au Gabon, Cadre de Riposte socio-économique des Nations Unies au Gabon….)etc. Voir Annexe 8 Documents consultés.

L’équipe de consultants a sélectionné les informations pertinentes et qui ont servies de base aux échanges avec les intervenants et les parties prenantes des projets.

*Entretiens avec les différentes parties prenantes du programme*

Deux outils de collecte de données adaptés ont été conçus pour renseigner les informations nécessaires afin d’atteindre les objectifs fixés par la mission. Il s'agit des guides d’entretien et des questionnaires.

Ces guides d’entretiens ont été ébauchés en annexe 3. Selon le principe interactif, ils se sont adaptés aux interlocuteurs.

L’utilisation de la méthode mixte des données qualitatives et quantitatives a permis d’assurer aux résultats de constations une plus grande fiabilité.

Les différentes parties prenantes ont été consulté et interviewé sur la base de leur implication dans l’exécution du programme. Voir Annexe 4 : Liste des Projets, typologie des intervenants et bénéficiaires du programme.

*Visite de terrain*

La visite de terrain a concerné des échanges en groupe d’observation avec certaines organisations de la société civiles partenaires d’exécution du CPD et des bénéficiaires directes au niveau de la zone péri urbaine de Libreville. L’échantillonnage des groupes de partenaire a été le plus large possible de telle sorte à prendre en compte les appréciations du plus grand nombre d’ONG et OSC.

L’échantillonnage a tenu compte de la typologie des groupes cibles en fonction du genre, et de l’approche basée sur les droits de l’homme) et de la cartographie des interventions au Gabon. Le tableau suivant nous donne un aperçu sur l’échantillon.

Tableau 2 Echantillonnage

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Catégorie | Méthode de collecte | Nombre | Personnes | | Total |
| Hommes | Femmes |
| Institutions : AGAD, CNC, CNPAT, Metéo, ANPN | Entretiens semi-structurés | 5 | 10 | 3 | 13 |
| Ministères : Économie et Relance; Agriculture; Eaux et Foret; Justice; Bonne Gouvernance | Entretiens semi-structurés | 5 | 13 | 3 | 16 |
| Agences : FAO, UNRCO | Entretiens semi-structurés | 2 | 2 | 1 | 3 |
| PTF : UE, | Entretiens semi-structurés Focus groupe | 2 | 2 | 0 | 2 |
| OSC/ONG ROSEVAC, WWF | Focus groupe | 2 | 6 | 2 | 8 |
| Bénéficiaires directs ( maraichers de Alibendeng ) | Focus groupe | 1 | 8 | 7 | 15 |
| Total |  | 17 | 41 | 16 | 57 |

Le sexe féminin est ainsi représenté à concurrence de 28% du total des personnes rencontrées.

*Analyses des données*

Quant à l’analyse des données, elle a concerné autant les données primaires que secondaires ayant fait l’objet de vérification par le croisement entre les informations provenant de la revue documentaire et les interviews des différents acteurs. Cette analyse a permis d’estimer le niveau de réalisation des résultats. Afin d’évaluer les performances du programme au regard des questions de l’évaluation, la mission a élaboré des indicateurs regroupant des questions clés auxquelles sont affectées une note de 1 à 5. Ces critères de performances déterminés comme suivant partant d’une échelle de notation de 1 à 5 : Très insatisfait (0 à 1) ; Insatisfait (1.1 à 2) ; Moyennement satisfaisant (2.1à 3) ; Satisfaisant (3.1 à 4) ; Très satisfaisant (4.1 à 5).

Les performances en fonction des critères d’évaluation de pertinence, d’efficacité, d’efficience de durabilité et des thèmes transversaux seront indexées à cette échelle de notation (voir Annexe 5 Modalité de calcul des coefficients de performances). Il est à signaler que l'évaluation n’a pas couvert l'impact du programme, il s’agira plutôt d’effets à court ou moyen terme et ce à partir des données agrégées des produits qui concourent à la réalisation des effets escomptés. L’utilisation de la méthode mixte des données qualitatives et quantitatives a permis d’assurer aux résultats de constatations une plus grande fiabilité. Les données quantitatives ont trait à l’analyse statistique des Produits du programme, la comparaison des taux de réalisations des produits avec le niveau de décaissement des ressources financières. Les données qualitatives ont été obtenues grâces aux entretiens semis structurés et aux discussions dans les groupes d’observations.

Cette méthode a permis de faire une triangulation des informations obtenues et de dégager les résultats probants pour la mission.

## **5.3 Contraintes et limites de l’évaluation**

Certaines limites et contraintes ont jalonné l’évaluation.

* La mise à disposition des documents s’est faite de manière graduelle, ce qui n’a pas facilité une vue d’ensemble rapide et holistique du programme. En plus, l’inexistence de base de données afférentes au programme a entrainé l’exploitation insuffisante de certaines informations pertinentes.
* Les informations sont encore disparates et souvent difficilement exploitables parce que le rapportage n’a pas encore un canevas commun avec un renseignement systématique des tableaux des indicateurs par projet.
* Les interactions avec la partie nationale se sont avérées quelque peu fastidieuses, à cause de la rotation très élevée des cadres de l’administration publique et du cloisonnement des départements ministériels, ce qui a rendu difficile le traçage des porteurs des mémoires institutionnelles.
* Les interventions se concentrent essentiellement sur les appuis institutionnels et les renforcements de capacité des acteurs des départements sectoriels. La visite de terrain a concerné l’observation de ces partenaires et de bénéficiaires directes dans la périphérie de la ville, quoique certaines zones de la côte ouest et la province de l’Estuaire du pays auraient dues être visitées. Ceci limite la perception de la pertinence, de l’appropriation des éléments relatives à ces interventions du point de vue de la population et des bénéficiaires .
* La théorie de changement n’avait pas été élaboré, ceci n’était pas une exigence de l’ancienne génération des CPD. La mission en a développé à posteriori en fonction des produits escomptés. Au cours du cycle, certains projets planifié n’ont pas été exécuté quoique les produits furent au préalable intégrés dans le cadre de résultats, d’autres produits par contre n’ont pas été pris en compte au niveau du cadre de résultats, mais induits par les différentes interventions. La mission a mis en exergue tous les résultats attendus et non attendus, positifs ou négatifs.

La mission d’évaluation a duré 40 jours sur une période allant du 10 Mars au 30 Avril 2022.

# **6 Constatations**

## **6.1 Pertinence**

*Dans quelle mesure l’appui du PNUD est-il pertinent pour la réalisation des ODD dans le pays ?*

Globalement les programmes nationaux sont alignés sur les ODD ; plusieurs plans nationaux sont mis en place pour réduire la pauvreté, promouvoir l’accès aux services sociaux de base et garantir les droits et libertés des minorités[[19]](#footnote-19). 109 Cibles des ODD ont été liées aux programmes et actions du PSGE et 144 indicateurs couvrant l’ensemble des 17 ODD ont été identifiés

En 2016, ***l’accès aux données statistiques fiables*** n’était pas acquis pour mesurer les progrès. La grande majorité du personnel des administrations publiques interrogée n’était pas familiarisée avec les ODD[[20]](#footnote-20). De fait, elle ne savait pas prioriser les cibles des ODD pour les intégrer dans les cadres programmatiques nationaux. Les renforcements de capacités nécessaire les acteurs de l’administration, de la société civile et du secteur privé pour assurer le suivi et les revues, pour atteindre les objectifs des agendas 2030 et 2063 s’avéraient pertinents.

Par ailleurs, le pays n’avait pas mis en place de stratégie pour financer son plan d’action sans compromettre la viabilité des finances publiques. Le Gabon qui représente 20% du bassin du Congo, peut compter sur sa riche biodiversité pour la diversification de son économie. Mais plus concrètement, les efforts du pays pour la préservation de ses forêts permettent d’envisager une forte mobilisation de fonds pour le climat[[21]](#footnote-21). Une meilleure maîtrise des enjeux, des opportunités et des outils de la finance climatique devrait permettre de disposer de fonds pour accompagner le développement durable au Gabon.

En misant sur le renforcement des capacités pour l’appropriation des ODD par les acteurs publics, le PNUD Gabon répondait de façon objective à un besoin du pays. L’orientation de la stratégie de financement des ODD vers le développement des paiements pour les services écosystémiques est en adéquation avec le potentiel du pays et sa stratégie déjà bien orientée sur les agendas 2030 et 2063.

A travers son action auprès du ministère en charge de la promotion de la bonne gouvernance et de la de la direction de la prospective, le PNUD Gabon a participé à l’action de sensibilisation nécessaire pour impulser le changement attendu en matière de bonne gouvernance.

*Dans quelle mesure la méthode d’exécution choisie par le PNUD était-elle adaptée à la situation au regard du contexte de développement au Gabon ?*

Le PNUD a opté pour la méthode d’exécution directe (*Direct Implementation* DIM) pour la plupart des projets. Le PNUD justifie ce choix par la non-disponibilité à date de ressources humaines à mesure de maitriser les règles et les procédures financières des Nations Unies, mais surtout par le fait que les ressources mobilisées proviennent des fonds propres où des agences des Nations Unies. Ceci constitue une caractéristique du contexte de développement du Gabon déjà évoqué dans un chapitre plus haut (Contexte de développement). On note néanmoins qu’après une micro-évaluation, le PNUD n’a pas confié la gestion fudicaire des activités du projet CAFI2 à des institutions nationales partenaires comme le Conseil National Climat (CNC), L’agence Gabonaise Agricole de Développement (ADAG) et l’Agence Nationale des Parcs Nationaux (ANPN). Au regard de ces risques significatifs en matière de gestion. Toutefois, dans le processus d’appropriation pour la durabilité des résultats, l’accompagnement qui intègre déjà le renforcement des capacités, devrait prévoir ce volet dans le prochain programme.

*Dans quelle mesure la théorie du changement présentée dans le modèle de résultat a-t-elle été une vision adaptée et pertinente sur laquelle fonder les initiatives ?*

Le PNUD, dans l’élaboration de son programme pays a misé sur le renforcement des capacités de partenaires nationaux au niveau central et décentralisé, et les partenaires de la société civile afin d’améliorer les modes de planification et de gestion de la chose publique pour permettre un développement national et local favorable à l’accès aux services sociaux de base et une amélioration des gestions durables des ressources naturelles. La Théorie de changement établie à posteriori par la mission d’évaluation, correspond à une vision de changement relative au contexte surtout axée majoritairement sur une consolidation des interventions et de la mise en œuvre des Plans de développements locaux. C’est ainsi que la plupart des produits escomptés prennent en compte le développement au niveau local.

La principale condition sur laquelle se fondait les hypothèses de changement correspondait au partenariat avec le Gouvernement et la mobilisation des ressources conséquentes. «  ***Parce qu’en*** *partenariat avec le gouvernement, les collectivités locales, le secteur privé, les organisations de la société civile et non gouvernementales, les autres agences des Nations Unies et les PTF, l’appui du PNUD se focalisera sur le renforcement des capacités techniques, administratives, en planification, l’accompagnement et la connexion des institutions nationales à des partenaires stratégiques pour la mobilisation de l’expertise technique de haut niveau, aux réseaux de connaissances au niveau mondial et la mobilisation des financements.*

***A condition que****; le PNUD mobilise les ressources nécessaires pour la mise en œuvre efficace de son programme ; que le partenariat entre le PNUD et le gouvernement soit renforcé ; que les institutions nationales partenaires restent très engagées et s’approprient des outils de gestion développés ; que la stabilité politique et sociale soit garantie.*

On part du postulat que le PNUD requiert l’expertise et la capacité technique d’accompagnement pour les changements positifs dans les différents axes prioritaires ce qui permettrait les appuis sollicités par la partie nationale. Cependant, l’étroitesse de l’offre de partenariats financiers due entre autre au fait que le Gabon est classé comme pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieur ne facilite pas la mobilisation des ressources. Ainsi le Gouvernement Gabonais représente le plus important partenaire financier du PNUD, qui sur ces fonds propres contribue seulement à hauteur de 6 % du budget total du programme. ( Le PNUD s’est engagé à mobiliser 10 691 000 de dollars US au total au titre des autres ressources entre 2018-2022, dont 6 millions du gouvernement et 4 millions d’autres partenaires[[22]](#footnote-22)).

Cependant, la chute des cours du pétrole en 2014 a été brutale et a entrainé une baisse notable dans les comptes publics gabonais, Ce qui a mis le pays dans l’incapacité de financer le Fonds d’Investissement pour le Développement (FID) dans sa stratégie de décentralisation. De fait, la stratégie s’est trouvée inadaptée dans la mesure où elle est restée tributaire d’un budget sujet aux fluctuations du cours du pétrole.

Par ailleurs le postulat selon lequel le PNUD requiert d’expertise et de capacité technique nécessaire pour un appui du Gouvernement et amorcer une dynamique de changement positif n’a pas été suffisamment démontré. En effet, le PNUD au cours du cycle programme ne disposait pas de ressources humaines en qualité et en quantité suffisante pour la mission qu’elle s’est elle-même assignée. In fine la TOC telle que présentée implicitement fut pertinente. Par contre elle n’ a pas été très cohérence dans son approche d’appui et a connu plusieurs hypothèses et conditions non remplies qui ont impactées les changements ciblés.

*Dans quelles mesures le programme pays s’est adapté à la pandémie de la Covid-19 ?*

La crise sanitaire qui s’est abattue sur la planète en 2020 n’a pas épargné le Gabon. Dès le mois de Mars les premiers cas se sont déclarés et des mesures ont été prises par les plus hautes autorités pour limiter la propagation du virus. Toutes ces restrictions ont lourdement impacté les activités du bureau pays. Les tenues de réunions ont été retardées de même que la livraison du matériel technique nécessaire à l’avancement des projets. Cependant, le bureau pays n’a pas cessé ses activités, bien au contraire, il a marqué plusieurs performances en matière de mobilisation de financement. Près de 350 000 dollars US soit environ 210 000 000 de FCFA ont été mobilisés en réponse à la pandémie du Coronavirus au Gabon. En collaboration avec l’OMS, le bureau a pu soutenir la stratégie de riposte du gouvernement gabonais en 5000 kits de dépistage et 16 ventilateurs pour les patients atteints du Covid-19.

Sur le plan programmatique, la survenue de la pandémie du Covid19 a entrainé un changement de priorité dans le financement de développement. Les ressources au préalable dédiées au PDIAL même à titre de projet pilote en négociation, ont été réorientés vers le soutien aux ménages et entreprises durement touchés par la crise sanitaire. Par ailleurs, le PNUD a eu à bénéficier de fonds dans le cadre de la réponse des agences des Nations Unies pour faire face aux effets néfastes du Covid 19 sur la sécurité alimentaire ( RFF).

En effet, la pandémie a contraint beaucoup de gabonais au chômage. Le secteur informel qui employait une part importante de la population active a été durement impacté. Les femmes et les jeunes déjà frappés par la précarité ont encore été exposés durant cette période. Le bureau pays a donc procédé à la mise en place des filets sociaux pour soutenir les plus vulnérables. Des entrepreneurs agricoles (femmes et jeunes) ont reçu un soutien financier et technique pour leur permettre de maintenir leurs activités et de s’ouvrir à de nouveaux marchés. Les personnes vivant avec des handicaps qui se sont trouvées fragilisées d’avantage par la situation, ont reçu un soutien quoique ponctuel.

***Conclusion sur la pertinence.***

Le contexte de l’élaboration du programme a commandé une focalisation sur les renforcements de la capacité des acteurs étatiques et non étatiques, pour l’atteinte des ODD, ce qui demeure pertinent et une priorité de gouvernement gabonais. Il en est de même pour l’amélioration des moyens de subsistances des populations des zones vulnérables et de la gestion durable des ressources naturelles.

Tout compte fait, le volet gouvernance apparait et résulte des produits incluent dans les objectifs de certains projets comme le Projet d’Appui à la Promotion et à la Protection des Droits de l’Homme au Gabon (PAPPDH) Le projet d’Appui à la mise en œuvre du Plan d’Accélération de la Transformation 2021-2023 et le projet  « Le Gabon et les ODD, « au-delà du pétrole » : Cadre National de Financement Intégré pour une transition rapide et soutenable de l’Economie brune à l’économie verte contribuent à la gouvernance économique. Ces projets intègrent l’axe Gouvernance qui correspond à un pilier important insufflant un changement qualitatif au niveau structurel et multisectoriel.

L’évaluation globale de la pertinence est obtenue grâce au coefficient de pertinence. Celui-ci se résume dans le tableau suivant

Tableau 3Modalité de calcul de l’indicateur « coefficient de pertinence

|  |  |
| --- | --- |
| Les facteurs d’appréciation du niveau de pertinence | La notation |
| Facteur « a » : degré de pertinence des objectifs du CPD avec les priorités nationales, les besoins et attentes des populations, les défis majeurs du pays | 1,5/2 |
| Facteur « b » : degré de pertinence des objectifs du CPD avec les objectifs et effets de l’UNDAF | 0,5/1 |
| Facteur « c » : degré de pertinence des objectifs du CPD avec les Objectifs de Développement Durable (ODD) | 1/1 |
| Facteur « d » Le PNUD est-il perçu par les parties prenantes comme leader de la gouvernance, la diversification économique et de la durabilité environnementale | 0,5/1 |

Le Coefficient de pertinence (CP) a été obtenu comme suit :

**CP = 3,5[[23]](#footnote-23)**

Le coefficient de la pertinence obtenu confère au programme la qualification de Pertinent

**6. 2 Cohérence**

*Dans quelle mesure l’initiative s’inscrit-elle dans le mandat du PNUD, les priorités nationales et les besoins des femmes et des hommes ciblés ?*

L’intervention du PNUD dans les pays a pour objectif principal de lutter contre la pauvreté réduire les inégalités. Son action doit s’appuyer sur 3 axes principaux :

* développement durable;
* gouvernance démocratique et consolidation de la paix;
* résilience au climat et aux catastrophes.

Ces 3 axes concentrent les 17 ODD, c’est donc en toute logique que l’action du bureau pays du Gabon s’est focalisée sur des actions visant à favoriser l’atteinte des ODD.

Le Gabon, a ratifié les agendas 2030 des Nations Unies et 2063 de l’Union Africaine. Le PSGE qui fixe les priorités du pays en matière de développement est aligné sur ces deux agendas. L’action du PNUD est donc cohérente avec les priorités nationales.

Par ailleurs, les populations gabonaises sont touchées par la pauvreté, le chômage, l’insuffisante couverture sanitaire, l’accès à l’éducation[[24]](#footnote-24) et les difficultés d’approvisionnement en produits agricoles[[25]](#footnote-25). Lors de la 31e conférence régionale de la FAO (Octobre 2020), le Gabon ambitionnait de réduire de 50% ses importations alimentaires, d’ici 2022. La stratégie portée par l’Agenda 2030 des Nations Unies doit pouvoir apporter des réponses à toutes ces attentes de la population.

Dans le PSGE, le développement de l’agriculture est un axe important ; le « Gabon Vert » qui inclut les questions agricoles, est un des 3 piliers du PSGE. Pour illustration, le Gabon a signé en 2013 le Pacte national « Programme détaillé pour le développement de l’agriculture en Afrique » (PDDAA). Ce programme est un volet agricole du NEPAD (Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique). Il est mis conjointement en œuvre par les pays de la Communauté Economique des Etats de l’Afrique Centrale (CEEAC). Il existe donc un alignement et une cohérence du volet Gabon vert avec le PSGE, et le volet agricole du NEPAD.

Le pilier « Gabon vert » du PSGE fait de la prise en compte des questions de conservation de la biodiversité et des écosystèmes une priorité dans tous les secteurs d’activité. Les services écosystémiques fournis par les 22 millions d’hectare de forêt, offrent un potentiel immense de ressources naturelles. En effet, que l’on s’intéresse à la filière des produits forestiers non ligneux pour l’industrie ou l’artisanat (agro-alimenaire, cosmétique, pharmaceutique, textile, le bâtiment etc.) ou au recyclage des déchets de l’exploitation forestière, les possibilités sont nombreuses pour créer des chaînes de valeur et générer des emplois pour toutes les classes sociales. De façon cohérente donc, le PNUD entend accompagner les efforts du gouvernement gabonais dans la gestion durable de ses forêts.

*Dans quelle mesure l’engagement du PNUD Gabon reflète-t-il les considérations stratégiques, notamment sur le rôle du PNUD dans un contexte de développement donné, ainsi que ses avantages comparatifs ?*

La faiblesse du système de gouvernance au Gabon constitue un réel frein au développement. Or, la bonne gouvernance est un enjeu majeur pour les pays en développement. Elle est la base pour l’émergence d’un environnement propice à la réduction de la pauvreté.

L’expertise du PNUD repose sur une approche d’aide à la formulation de politiques et à la mise en place de programmes de gouvernance qui encouragent la participation inclusive des différents acteurs du développement. Ces programmes visent aussi, le renforcement des capacités développement de capacités États dans la planification, le suivi et l’évaluation de ses politiques, mais aussi la promotion de principes internationaux en matière de droits de l’homme et d’égalité des sexes.

Le PNUD s’est engagé à stimuler, soutenir et consolider les capacités statistiques Gabon, pour assurer le suivi des progrès du pays en matière de bonne gouvernance. L’union Africaine recommande d’ailleurs le renforcement des capacités des Instituts Nationaux des Statistiques (INS) pour soutenir la mise en œuvre des différents programmes de développement continentaux[[26]](#footnote-26). L’action du PNUD est aussi en conformité avec les attentes du gouvernement qui entend mettre en place « un système d’information de qualité, opérationnel, répondant aux besoins diversifiés de production, de régulation et de transformation de la société gabonaise en construction conformément à la vision nationale à l’horizon 2025 » [[27]](#footnote-27).

En tout état de cause, l’expertise du PNUD en matière de gouvernance lui prévaut un leadership en matière d’accompagnement du Gouvernement dans ce domaine. Les produits escomptés et la théorie de changement implicite ne s’y réfère pas ou très peu.

La diversification de l’économie planifiée dans le plan de relance nécessitait de construire un cadre de gestion plus vertueux et plus agile. Les objectifs étant de rendre disponible les informations pertinentes (données démographiques, économiques, etc.) pour rendre efficace la gestion et la planification d’une part et de conduire les actions de suivi évaluations des projets mis en œuvre d’autre part. Il était donc opportun de renforcer les institutions en termes de bonne gouvernance et d’accompagner le pays dans le renforcement des capacités du personnel des administrations.

Cet axe programmatique serait en cohérence avec les défis identifiés. Malheureusement, le contexte politique évoqué plus haut n’a pas favorisé la mise en œuvre des interventions relatives au renforcement de la bonne gouvernance. On note que le PNUD a connu une période de faible ressource humaines programmatiques pouvant mobiliser des ressources financières et exécuter des projets de l’envergure de la bonne gouvernance.

Par ailleurs, la lutte contre la pauvreté est un impératif au Gabon, et c’est une des missions fondamentales du PNUD. Elle suppose la création d’emplois et des richesses. Du point de vue donc de ces deux éléments, l’accompagnement du PNUD dans le secteur de l’agriculture et la pêche semble cohérent.

Les questions d’alimentation et d’agriculture relèvent surtout des prérogatives du Fond des Nations Unies pour l’Alimentation (FAO). Le PNUD Gabon s’est donc appuyé sur l’expertise de la FAO pour l’exécution des projets en lien avec la production agricole et la pêche suivant l’approche « One UN ». Ainsi, l’expertise de la FAO a été mise à contribution là où le PNUD aurait été moins efficace. C’est ce mode de fonctionnement qui a rendu l’action du PNUD plus agile.

*Y-a-t-il eu une cohérence entre les interventions du Programme Pays et les stratégies de d’atténuation et d’adaptation à la Covid-19 ?*

Durant la période de la Covid, la stratégie du Gabon s’est basée au préalable sur la prévention et le diagnostic. En plus, Le bureau pays du PNUD s’est associé au bureau OMS local pour fournir les kits . Ce qui a permis d’augmenter la capacité des centres de diagnostic su pays.

Restant dans ses prérogatives de lutte contre la pauvreté, le PNUD a soutenu l’action sociale du gouvernement en faveur des populations les plus vulnérables. Il s’est inscrit dans les mesures de soutien aux ménages et aux petites et moyennes entreprises.

La stratégie de riposte contre la Covid du pays ne soutenait pas des mécanismes visant à promouvoir la croissance. Le PNUD est donc resté dans sa stratégie de soutien aux plus vulnérables à travers notamment la mise en place de filets sociaux aux profits des populations les plus défavorisées dans le contexte de la pandémie.

***Conclusion sur la cohérence***

Le Bureau pays a réussi à faire correspondre les produits aux deux piliers du programme. Par contre les produits contribuent à des effets différents de l’UNDAF contrairement à ce qui est transcrit dans le document de projet.

On constate que la prise en compte des personnes vulnérables notamment les personnes porteuses de handicaps, et des personnes dans les zones défavorisées, représente des cibles qui ont bénéficiées d’appui pendant la crise sanitaire. C’est donc dire que la cohérence programmatique a été maintenue à ce niveau.

Cependant, le PNUD gagnerait à élargir son partenariat avec les autres agences des nations unies, à l’instar du partenariat avec, la FAO, UNOCA, UNRCO, pour plus de synergie et de cohérence dans le domaine des filets sociaux et l’accès aux services sociaux de base par exemple ou l’UNICEF et UNFPA possède des avantages comparatifs.

Tableau 4 Facteurs d’estimation de la cohérence ; Coefficient de cohérence « CC »

|  |  |
| --- | --- |
| Les facteurs d’appréciation du niveau de cohérence | La notation |
| Facteur « a » : degré de synergie, de convergence, de cohérence, de coordination ou de complémentarité entre les piliers | 1,5/2 |
| Facteur « b » : degré de synergie, de convergence, de cohérence, de coordination ou de complémentarité entre différents produits des piliers | 0,5/1 |
| Facteur « c » : degré de convergence et de cohérence entre les activités et les produits. | 0,5/1 |
| Facteur « d » degré de convergence et de cohérence entre les résultats et les objectifs spécifiques du programme ; degré de contribution des résultats à l’atteinte des Effet spécifiques de l’UNDAF. | 0,5/1 |

**CP = 3/5[[28]](#footnote-28)**

Cette estimation revient à qualifier le programme de cohérent

## **6.3 Efficacité**

*Quels ont été les progrès dans la réalisation de l’effet et des cinq produits ? Quelle a été la contribution du PNUD Gabon aux changements observés ?*

Les cinq produits sont considérés comme directement imputables aux interventions du PNUD selon la théorie de changement. Les progrès réalisés se présentent diversement par produit. Ces informations sont résumées dans le tableau en Annexe 3, à la date de réalisation de cette évaluation et sur la base des informations disponibles, dans les rapports annuels des projets, des tableaux de suivi des indicateurs complétés par les données des entretiens avec les parties prenantes.

Les indicateurs tels que l’Index de Mo Ibrahim sur le développement économique, le niveau de confiances des usagers à la fourniture des services sociaux de base, l’Index de développement humain IDH, et le taux de chômage au niveau local se situe à un niveau d’agrégation de plusieurs produits non directement imputables aux interventions du PNUD. La théorie de changement qui devrait évoquer l’atteinte de ces effets combinés des paramètres d’interventions multidimensionnels prenant en compte d’autres acteurs et agences spécialisées des nations unies telles que ONUDI, UNICEF, BIT UNFPA, etc.

**Produit1 : « Les institutions nationales et locales disposent de moyens techniques et budgétaires renforcés pour élaborer et exécuter des plans de développement local et pour assurer une gestion efficace, responsable et transparente des ressources et des services publics à l’échelon décentralisé ».**

La moyenne du niveau de réalisation des indicateurs se situe à 75%. Le PNUD a amorcé une dynamique dans l’élaboration des PDL. Cette contribution est jugée positive comme le stipule le rapport sur l’état de lieux de la mise en œuvre des PDL. Le PNUD a réussi à faire prendre en compte le développement local dans le processus de gestion des services publics à l’échelon décentralisé.

**Produit 2 : À l’échelle locale et nationale, les institutions publiques disposent des capacités techniques suffisantes pour procéder à l’intégration, au suivi et à l’établissement de rapports sur les objectifs de développement durable et l’Agenda 2063 de l’Union africaine.**

La moyenne d’exécution des indicateurs est de 80%. Ce qui lui confère un niveau assez élevé d’intégration des ODD dans les politiques publiques. En effet un rapport de suivi sur les ODD et l'Agenda 2063 de l'Union africaine avec des données mises à jour et désagrégées, publiés par les institutions nationales a été produit en 2021. Les institutions publiques disposent désormais de capacités à intégrer à élaborer et suivre les ODD.

**Produit 3 : Les autorités locales et les ONG disposent de capacités renforcées pour concevoir et appliquer des mécanismes permettant d’assurer un accès à des services sociaux de base inclusifs pour les femmes, les jeunes et les personnes handicapées**

La contribution du PNUD à l’atteinte des indicateurs et cibles préalablement établis se trouve en moyenne autour de 63,5%. En effet les progrès enregistrés à ce niveau ne dépassent guère les 23,5 % pour le nombre de personnes vulnérables additionnelles ayant accès aux services sociaux de base. Seule la cible de 100 % des personnes vivants avec des handicaps est atteintes. On constate que le partenariat avec les ONG et la société civile fut relativement faible. Ceci n’a pas permis une dynamique au niveau de l’accès aux services sociaux de base de façon inclusive, ce qui en plus ne correspond pas aux avantages comparatif du PNUD.

**Produit 4 Les femmes et les jeunes de zones défavorisées ont accès à des moyens de subsistance durables et des initiatives en matière d’emploi.**

Le niveau de progression du produit enregistre un taux moyen de 51,5 % en rapport au cibles et indicateurs à atteindre. Les interventions qui ont ciblées les femmes et les jeunes de zones défavorisées se focalisaient au préalable essentiellement sur les initiatives locales de développement. La contribution du PNUD s’est principalement fondée sur les projets d’urgence pour le relèvement des effets néfaste du Covid 19.

**Produit 5 Les institutions nationales et les communautés locales ont renforcé leurs capacités techniques pour assurer la préservation des ressources naturelles et des écosystèmes, leur utilisation durable, leur adaptation, l’accès à eux et le partage des bénéfices qu’ils apportent, conformément aux conventions internationales.**

La réalisation moyenne de ce produit selon les indicateurs se situe à un niveau de 33%. Ce niveau relativement faible s’explique par le fait que la plus part des projets sont encore en cours de réalisation ou alors ont démarré juste avant la pandémie de la COVID19, et les activités étaient en berne à cause des restrictions de mouvements. Les indicateurs pris en compte individuellement montrent un niveau disparate de réalisation. Par exemple le « Nombre d’entités nationales29 dont les capacités de préservation des ressources naturelles, de leur utilisation durable, d’accès à elles et de partage de leurs bénéfices ont été améliorées » enregistre seulement 7% de réalisation contre 19% pour le « Nombre de plans d’adaptation locaux mis en œuvre ».

Par contre, la Capacité des communautés locales à assurer une utilisation durable des ressources naturelles et des services rendus par les écosystèmes a atteint sa cible de 2 entités locales.

Les indicateurs et cibles prédéfinis dans le document programmatique n’avaient pas anticipé sur les interventions relatives à la transformation de l’économie verte, d’où la faiblesse des réalisations car les indicateurs des projets environnementaux sur lesquels se positionnait le PNUD sont tout autres et méritent d’ être aussi considérés. Il s’agit d’assurer meilleur contrôle de flux financier et l’utilisation des outils de la valorisation du capital naturel en terme de croissance verte.

En somme Le produit 2 relatif à » À l’échelle locale et nationale, les institutions publiques disposent des capacités techniques suffisantes pour procéder à l’intégration, au suivi et à l’établissement de rapports sur les objectifs de développement durable et l’Agenda 2063 de l’Union africaine » enregistre le plus fort taux de réalisation », suivi du produit 1. Il s’agit des renforcements de capacités qui ont été appréciés par la partie nationale et surtout ont permis une légère amélioration dans la planification du développement local et la gestion et l’intégration et le suivi des ODD.

On note que les actions de renforcement des capacités menées par le PNUD bien que pertinentes sont restées ponctuelles et limitées. Seules quelques administrations centrales au niveau de la capitale ont bénéficié des formations. De fait cela n’a pas suffi à impulser un changement observable.

Les actions en faveur de la promotion des droits humains ont été mieux ciblées et ont touché l’arrière-pays. Mais là encore il aurait fallu mettre en place des dispositifs de suivi-évaluation pour rendre compte du degré d’appropriation et planifier les actions futures.

*Comment les principaux résultats et changements ont-ils été obtenus ? Dans quelle mesure l’exécution des cinq produits du CPD 2018-2022 a-t-elle contribué aux progrès au niveau de l’effet ?*

Les principaux résultats enregistrés au cours du cycle ont été obtenus grâce à une forte implication des autorités gouvernementales dans l’acquisition de capacités supplémentaires. Le processus a adopté une approche participative regroupant plus d’une centaine des personnes représentant, les institutions nationales, les ministères sectoriels, le Secrétariat Général du Gouvernement, le Conseil Economique, Social et Environnement, la Cour des Comptes, le secteur privé, la société civile et les partenaires techniques et financiers.

Le CPD table sur une contribution à l’amélioration de la qualité de la budgétisation, afin de rendre les services sociaux de base de qualité plus accessibles aux personnes vulnérables. L’Effet 2 stipule *« D’ici à 2022, la qualité de la budgétisation du secteur des services sociaux est nettement améliorée et la population, notamment les personnes les plus vulnérables, ont davantage eu recours à des services sociaux fondamentaux de qualité »* Ce libellé n’intègre cependant pas tous les cinq produits du CPD. Il concerne une contribution aux renforcements des capacités pour une gestion plus saine profitable à tous. Il apparait donc que nous sommes face à une lacune conceptuelle du CPD. En effet , le produit 3 est celui qui contribue plus spécifiquement à cet effet, c’est à dire : « Les autorités locales et les ONG disposent de capacités renforcées pour concevoir et appliquer des mécanismes permettant d’assurer un accès à des services sociaux de base inclusifs pour les femmes, les jeunes et les personnes handicapées »

Le Produit 1 «  : Les institutions nationales et locales disposent de moyens techniques et budgétaires renforcés pour élaborer et exécuter des plans de développement local et pour assurer une gestion efficace, responsable et transparente des ressources et des services publics à l’échelon décentralisé » et le Produit 2 : « À l’échelle locale et nationale, les institutions publiques disposent des capacités techniques suffisantes pour procéder à l’intégration, au suivi et à l’établissement de rapports sur les objectifs de développement durable et l’Agenda 2063 de l’Union africaine contribuent à l’accomplissement de l’effet 1 « D’ici 2022, les institutions publiques au niveau central et décentralisé ont exercé efficacement leurs rôles dans le processus démocratique, y compris le respect des droits de l’ homme et dans la gouvernance économique et ont renforcé le système statistique pour orienter les politiques publiques »

Produit 4 : « Les femmes et les jeunes de zones défavorisées ont accès à des moyens de subsistance durables et des initiatives en matière d’emploi. » devrait résulter sur l’effet 3 « D’ici à 2022, le Gabon a amorcé la diversification et la transformation structurelle de son économie, développé des chaines de valeurs, mis en place des systèmes productifs innovants et crée des emplois suffisants et viables aux profit des jeunes et des femmes.

Quant au Produit 5 : « Les institutions nationales et les communautés locales ont renforcé leurs capacités techniques pour assurer la préservation des ressources naturelles et des écosystèmes, leur utilisation durable, leur adaptation, l’accès à eux et le partage des bénéfices qu’ils apportent, conformément aux conventions internationales » par contre devrait contribuer à la réalisation de l’Effet 4 « D’ici à 2022, le Gabon améliore la préservation de la biodiversité et la gestion de ses ressources naturelles, notamment forestières, minières, énergétiques, et foncières de manière compatible avec la durabilité environnementale.

Considérant ce rectificatif, on constate que les interventions visent en effet à améliorer la préservation de la biodiversité et la gestion rationnelle des ressources naturelle et foncières. Ce-ci s’est traduit par l’augmentation de la surface des espaces protégés ; ~~la protection des aires des parcs naturels et de concessions forestières~~ « 400 000 nouveaux hectares sont protégés ; 500 000 ha de concessions forestières sont reclassés en aires protégées ou forêt HVC » [[29]](#footnote-29)

*Des résultats inattendus au niveau de l’effet et des cinq produits ont-ils été enregistrés, au-delà de l’effet escompté ?*

Les résultats enregistrés correspondent aux produits déclinés découlant des interventions relatives au programme, par contre en considérant le document de programme, tous les 5 produits exception faite du produit 3, répondent à des résultats non planifiés car ils ne correspondent pas à l’effet 2 escompté de l’UNDAF Comme déjà indiqué, il s’agit d’une défaillance conceptuelle dans la programmation.

Le déficit de la mobilisation des ressources pour la mise en œuvre de programme intégré de développement local a déprogrammé les produits que devraient engendrer ce programme. Ainsi le bureau a capté des opportunités de financement portées sur le secteur de l’environnement. L’intégration de l’économie verte par le contrôle des flux financier et la valorisation du capital naturel apparaissent comme une innovation majeure non attendue dans le cycle programmatique.

En effet, les Produits relatif à la transformation de l’économie brune à l’économie verte engendrent des résultats positifs inattendus. Il s’agit de l’ amélioration des expertises de la partie nationale dans le domaine de la mesure et la valorisation du capital naturel et la mise en place d’un cadre national de financement de l’ économie verte[[30]](#footnote-30).

On note en outre, que le positionnement du PNUD sur la transformation de l’économie verte a entrainé une dynamique de programmation sur des interventions prenant en compte la croissance verte au niveau de certains partenaires. En effet, un partenaire a évoqué lors des entretiens qu’il se focalise désormais d’avantage sur la croissance verte avec des projets y afférant.

Encadré 1Témoignage sur un effet indirect

Nous sommes en partenariat avec le PNUD sur des questions environnementales. Nous sommes motivés par cette collaboration et souhaitions qu’elle se traduise par une implication plus forte dans la mise en œuvre des pans des projets avec des termes de références précis car nous avons aussi une expertise en la matière et une valeur contributive. Par ailleurs, cette collaboration nous a permis de nous focaliser aussi d’avantage sur la croissance verte parce que nous avons compris les enjeux liés à l’économie verte

*Dans quelle mesure le PNUD a-t-il renforcé les capacités des partenaires d’exécution nationaux en matière d’intégration des ODD et à plaider en faveur des questions environnementales, notamment en matière de lutte contre le changement climatique et de réduction des risques de catastrophes ?*

L’intégration des ODD dans les politiques de développement constitue une avancée remarquable du Gouvernement gabonais grâce à l’accompagnement du PNUD. Les partenaires eux-mêmes notent une meilleure pratique dans la planification et le suivi des ODD à l’échelle nationale. Somme toute, cette amélioration de la gestion du développement intégrant les ODD n’a pas pu se poursuivre au niveau local par une opérationnalisation des Plans de développement locaux.

Les questions environnementales demeurent des priorités centrales de l’Etat gabonais. Ainsi depuis 2018 Le Gabon a présidé le Comité des chefs d'État et de gouvernement de l'UA sur le changement climatique en 2018 et été désigné comme "Champion "de l'AAI (African Adaptation Initiative) par l'UA. Le PNUD y a joué un rôle prépondérant même si ceci résulte du plaidoyer de plusieurs acteurs.

La mise en œuvre du projet relatif au climat représente en effet un exemple sur le renforcement de l'information sur le climat en vue de mettre en place un système d'alerte rapide. Ceci correspond à une option pour soutenir une adaptation efficace et améliorer la surveillance du climat dans les zones côtières, pour le développement de la résilience des communautés, une adaptation efficace au changement climatique et la réduction des risques de catastrophe. Toutefois, le PNUD devrait disposer d’une stratégie de réduction des risques des catastrophes naturelles basée sur l’évaluation des capacités de tous les intervenants en termes de prévention et de gestion des catastrophes selon le protocole de Sendai (2015-2030)[[31]](#footnote-31).

*Dans quelle mesure le PNUD a-t-il établi des partenariats avec la société civile et les communautés locales pour sensibiliser aux risques environnementaux et de catastrophes dans le pays ?*

La sensibilisation sur les questions environnementales, notamment sur les risques climatiques et les catastrophes naturelle suscitée par le PNUD a permis de nouer des partenariats avec des institutions comme la nouvelle initiative *Climate Action Enhancement Package* (CAEP) qui accompagne le renforcement des CDN. Les partenaires internationaux comme le WWF constituent des atouts en termes de ressources techniques. Par contre les partenariats avec la société civile et les communautés locales demeurent toujours à l’état embryonnaire voire quasi inexistants.

*Dans quelle mesure les résultats, au niveau des effets et des cinq produits, ont-ils bénéficié à l’égalité des sexes et à l’autonomisation des femmes ?*

La conception des projets intègre l’approche genre pour la plus part. Les produits 3 et 4 y sont spécifiquement dédiés. Ainsi le reportage est orienté sur la ventilation par âge et par sexe. En termes de renforcement de capacité, généralement, l’égalité des sexes, malgré le fait qu’elle soit prise en compte, n’est pas systématiquement pratiquée car les bénéficiaires « genre » se retrouvent souvent être déjà sous-représentés. C’est le cas du maraîchage où l’activité est pratiquée en majorité par des hommes adultes. Les femmes et les personnes vivant avec des handicaps moteurs sont sous représentées voire pas du tout. Néanmoins, en ce qui concerne l’autonomisation des femmes, on peut imposer le critère sélectif genre au niveau des bénéficiaires, c’est le cas de projet « Renforcement de la sécurité alimentaire et de l’emploi des femmes et des jeunes via la promotion de chaines de valeur vertes inclusives dans le cadre de la relance post-COVID19 » ou les activités visant la promotion de l’autonomisation des femmes représente 80 % des bénéficiaires. De même qu’au niveau de la réponse à la crise sanitaire de la COVID , seulement les personnes vivant avec des handicaps et /ou vivants avec le VIH ont été concernées.

Le témoignage de maraichers illustre le niveau d’accompagnement des bénéficiaires.

Encadré 2 Témoignage des bénéficiaires de l’amélioration des moyens d’existence

Nous avons reçu des appuis monétaires pour nos activités maraichères. Ca nous aide beaucoup, et nous a permis d’acheter les engrais et autres choses pour notre ménage. C’est une première tranche. Nous travaillons ici sur les périmètres appartenant à l’AGAD, pour la plupart depuis plus de 25 ans en location sur ce terrain. Nous cherchons nous même les clients. Souvent les produits pourrissent avec nous ici. Nous ne savons pas les transformer. Nous n’avons pas eu de formation en coopérative.

*Dans quelle mesure l’intervention a-t-elle bénéficié aux groupes marginalisés ?*

Le programme dans sa conception, part sur la base de la croissance inclusive. En effet, selon l’approche de « personne ne doit être laissé de côté » les groupes marginalisés et vulnérables représentent des cibles des projets et même de certains produits (Produit 3 et 4). Il en est de même pour un indicateur de résultats qui prend en compte l’atteinte spécifique des groupes vulnérables et défavorisés. Exemple Indicateur 3.1 : Nombre de personne vulnérable supplémentaire jouissant de services sociaux de base. Les données sont ventilées par sexe, âge et faisant état des personnes handicapées. Force est de constater que l’envergure des interventions ne couvre qu’une minorité de ces personnes vulnérables (20,4% femmes, 18,75% hommes, 100% handicapés en valeur relative de l’atteinte des cibles soit 1226 femmes, 750 hommes, 500 handicapés)

*Quelles étaient les incidences de la pandémie de la Covid-19 sur les résultats du Programme Pays ?*

*La pandémie due à la COVID19 a eu des répercussions négatives sur l’exécution du programme*

Les restrictions des déplacements et les limitations des nombres de participants aux différents meetings et ateliers ont influencé négativement le déroulement des projets nécessitant des mouvements à l’intérieur du pays et des grands regroupements au niveau des bénéficiaires. L ’équipe du pays du PNUD a adopté le mode de *teleworking*, et des meetings par visioconférences partout où ceux-ci s’avéraient possibles.

Figure 1Niveau moyen de réalisation des produits

***Conclusions sur l’efficacité***

Le produit 2 relatif à » À l’échelle locale et nationale, les institutions publiques disposent des capacités techniques suffisantes pour procéder à l’intégration, au suivi et à l’établissement de rapports sur les objectifs de développement durable et l’Agenda 2063 de l’Union africaine » enregistre le plus fort taux de réalisation », suivi du produit 1. Il s’agit des renforcements de capacités qui ont été appréciées par la partie nationale et surtout ont permis une légère amélioration dans la planification du développement locale et la gestion et l’intégration et le suivi des ODD.

Le produit 5 enregistre le taux le plus bas (33%) et cela est dû au fait que les projets recèlent des objectifs très vastes et dont les résultats assez probants au moment de l’évaluation ne sont pas encore visibles, car l’amélioration des moyens de subsistances des populations dans les zones vulnérables et autre renforcement des capacités devrait être plus continuel et structurant.

Le montage institutionnel du programme, le développement des synergies et de la stratégie de partenariat constituent entres autres facteurs qui ont influencé l’efficacité de la mise en œuvre du programme. En effet, du montage institutionnel dépend de la complémentarité et du développement des synergies. Celui-ci donne la latitude à la partie nationale de co-piloter les projets, et permettre des complémentarités au niveau des départements ministériels. Pour le cas du cycle en cours, on constate des rencontres formelles au niveau technique et de pilotage avec un ancrage institutionnel souvent instable sans réelle emprise sur l’exécution des projets. Les suivis des ODD a changé par exemple deux 2 fois de ministère de tutelle, il se retrouve dorénavant à la Primature. En plus la rotation des points focaux et autres intervenants majeurs de la partie nationale dans la mise en œuvre des projets fragilise l’appropriation. En sus, le cloisonnement de l’administration ne facilite pas la constitution d’une mémoire intentionnelle d’autre part.

La stratégie de partenariat semble souffrir de l’étroitesse de l’offre en la matière. Le PNUD gagnerait à développer davantage de partenariat avec la société civile et les autres agences des Nations Unies. La forte implication des acteurs non étatiques surtout la société civile dans sa frange jeunes est porteuse de succès sur plusieurs aspects : responsabilisation et contrôle citoyens, renforcement de capacité, emplois etc.

Le PNUD s’est néanmoins appuyé sur d’autres partenaires financiers du pays, comme l’Union Européenne qui l’ a appuyé financièrement sur l’amélioration de la gouvernance[[32]](#footnote-32). Des synergies se sont donc créees pour mutualiser les efforts et les ressources et donc avoir une plus grande portée.

Quant à la gestion axée sur les résultats, le mécanisme de suivi évaluation qui en est son porteur est encore à l’étape de construction. Les comités de pilotage et les revues semestrielles ne sont pas encore réguliers. Le rapportage se fait par projets et selon le canevas du PTF. Le programme ne possède pas encore son propre canevas et les rapports ne sont pas suffisamment axés sur les résultats. La mission note que le bureau n’a pas encore un chargé de suivi évaluation à temps plein. Le partage des charges à 50% permet d’utiliser le personnel d’un projet. Ceci ne permet pas un pilotage conséquent du programme basé sur la constitution et le suivi d’un tableau de bord et d’une base de données. Quand bien même des efforts sont fournis pour l’élaboration du ROAR, celle-ci ne permet pas de combler ce déficit.

La gestion des risques fait partie intégrante de documents de projet. Le Programme a élaboré une matrice de gestion de risque, même si elle n’est pas l’objet de réactualisation périodique.

En somme, comme indiqué dans le rapport de revue annuelle «  Une grande partie du PTA n'a pas été mise en œuvre en raison du manque de partenariats gouvernementaux et de capacités programmatiques du Bureau.[[33]](#footnote-33) »

**Efficacité :** Pour cet indicateur, on a recours au « Coefficient d’Efficacité »(CE). Ce coefficient se décompose en trois facteurs (a, b, ) tels que spécifiés ci-dessous. Il est noté sur une échelle de 1 à 5, et se calcule comme suit :

Tableau 5 Modalité de calcul de l’indicateur « coefficient d’efficacité »

|  |  |
| --- | --- |
| Facteur d’appréciation du niveau d’efficacité | Notation/5 |
| Facteur « a » : Degré d’obtention des résultats (produits) attendus | 0,6/2 |
| Facteur « b » : Degré d’atteinte et/ou pronostique des objectifs (effets) préalablement fixés | 1,8/3 |

Le coefficient d’efficacité (CE) a été obtenu comme suit :

**CE = 2,5[[34]](#footnote-34)/5**

Ce coefficient correspond au qualificatif d’efficacité moyennement satisfaisante

## **6.4 Efficience**

*Dans quelle mesure les produits du programme sont-ils le résultat d’une utilisation économique des ressources ?*

La comparaison entre les budgets alloués et ceux dépensés par produits donne un aperçu sur niveau d’utilisation des ressources financières pour l’exécution du programme. Celle-ci est matérialisée dans le tableau suivant :

Tableau 6 Budget alloués et depensés

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Produits | Budget Allouées | Budget Depensées | % de decaissement |
| P1 | 960677 | 573101 | 60% |
| P2 | 3006220 | 2590859 | 86% |
| P3 | 1703154 | 552055 | 32% |
| P4 | 1039151 | 555425 | 53% |
| P5 | 6270838 | 3183219 | 51% |
| Total | 12980040 | 7454659 | 57% |

Source : services financiers PNUD[[35]](#footnote-35)

Figure 2 Comparaison entre niveau de réalisations physiques des produits et exécutions financières

Les ressources allouées résultent de la sommation des budgets par projets reflétés selon leurs produits escomptés. On se rend compte que le niveau de déboursement est le plus élevé pour le produit2 (86%) et le produit 3 enregistre le niveau le plus bas soit 33% sur tout le cycle du CPD. Le taux de déboursement sur tout le cycle se situe à 57% jusqu’ en Mars 2022. Ce qui est encore relativement bas.

En tenant compte de l’évolution des ressources allouées et dépensées par an, on remarque que le produit 1 et le produit 2 correspondent aux interventions du début de cycle programmatique et ne dépassent guère le seuil de 1 500 000 USD. Le relais est pris par la mise en œuvre des activités liées aux produits P3, P4 et P5. Le produit P3 concerne les années 2020 et 2021. Par contre, les interventions relatives au produit P5 commencent en 2020 et enregistrent une croissance importante en volume de ressources allouées (3 225 477USDs). (Voir tableau de la Répartition de budget alloués et dépensés par an par produit en annexe 3). Celui-ci connait en dernière année du cycle, un taux de déboursement est encore relativement bas, car il reste encore sept (8) mois de mise en œuvre. Ce ci corrobore le positionnement du bureau dans le domaine environnemental à partir de 2020 avec une augmentation des ressources plus importantes que les autres produits. Par ailleurs, l’inflexion générale de la courbe des ressources dépensées en 2019 est la résultante de restrictions des activités due à la crise sanitaire de la COVID 19.

La corrélation entre le niveau d’atteinte des résultats physique et le niveau de déboursement des ressources financières par produit renseigne sur l’utilisation rationnelle des celles-ci. En calculant le rapport Taux de réalisation Physique des résultats sur le Taux d’exécution financière on obtient une efficience en valeur relative[[36]](#footnote-36) (Efficience : TRP/TEF). Le tableau de la comparaison entre ces deux éléments résume l’efficience financière du programme.

Tableau 7 Efficience du programme

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Produits | %réalisations physiques | % réalisations financières | Efficience( TRP/TEF) |
| P1 | 73 | 60 | 122% |
| P2 | 80 | 86 | 93% |
| P3 | 63.5 | 32 | 198% |
| P4 | 51.5 | 53 | 97% |
| P5 | 33 | 51 | 65% |
| moyenne | 60.2 | 56.4 | 107% |

La moyenne de ratios Taux de réalisations physique/Taux d’exécution financière est de 107% (TRP/TEF) jusqu’ en Mars 2022.Ce qui dénote d’une bonne utilisation rationnelle des Ressources en valeur absolue.

L’analyse plus approfondie de cette moyenne montre cependant une situation disparate par produit. En effet le Produit P3 semble enregistrer l’efficience la plus élevée avec 122% et le produit 5 par contre représente l’efficience la plus basse 65%. Ceci peut se comprendre par l’engagement du PNUD avec les autres agences des Nations Unie pour accompagner le gouvernement dans sa réponse à la crise sanitaire de la Covid 19 par des ressources additionnelles. Le Produit 5 représente encore un volume d’activités à mettre en œuvre pour le reste du cycle programmatique (8 mois)

*Dans quelle mesure les produits du programme de pays ont-ils été livrés à temps et avec la qualité requise ?*

Les principaux résultats engendrés, l’ont été dans la durée des projets dont la moyenne se situe autour de deux ans Ce délai d’exécution des projets rentre dans une logique d’approche projet entrainant des produits à obtenir sur le court terme. Pourtant la nature des produits escomptés, fondés essentiellement sur le renforcement de capacités des institutions nationales et locales voire la société civile à planifier et à suivre la gestion de la chose publique et même à améliorer les moyens de subsistances des populations et la gestion des durable des ressources naturelles s’obtiennent dans un délai de temps relativement plus long. Ainsi on constate que les projets qui ont duré plus de 2 ans ont engendré certains acquis probants en termes de renforcement de capacités. Tel est le cas du produit 2 ou les démembrements de l’administration publique ont réussi à élaborer des Plans de développements locaux par exemple.

Cependant, au niveau des partenaires d’exécution, les avis sur les délais d’exécution des activités sont plutôt mitigés. Beaucoup d’interlocuteurs se plaignent de la lenteur dans la mise en œuvre des activités et du délai de livraison des biens et services.

Encadré 3 Témoignage d’un partenaire de mise en œuvre

« Nous attendons du PNUD qu’il nous informe à temps sur notre rôle et surtout nous forme sur leurs procédures de gestion administrative et financière. Cela aura l’avantage d’éviter les va-et-vient inutiles qui rallongent tout le processus. En plus nous voudrions aussi être impliqués dans les spécifications techniques lors des procédures d’acquisitions du matériel et équipements que nous devrions utiliser. »

*Dans quelle mesure les modalités de partenariats ont-elles contribué à la réalisation des produits du programme de pays ?*

La forte implication des partenaires dans l’exécution du programme passe par une modalité de gestion indirecte. Actuellement, le PNUD assure la partie fudiciaire, pendant que la partie nationale joue le rôle de coordinateur des activités sur le terrain. Ce mode de fonctionnement comporte l’inconvénient de limiter la responsabilité et la portée des actions des partenaires sur le terrain qui ont été relevés lors des entretiens. Des cas ont été rapportés où les lenteurs des procédures administratives entravent ou ralentissent la mise en œuvre de certaines activités. Tout compte fait cette modalité de partenariat a l’avantage de garantir le respect des règles et normes de procédures fudiciaires. A l’issue d’une macro évaluation concluante des risques de gestion par la partie nationale, le PNUD va s’engager dans les mise en œuvre direct à travers le HACT.

*Dans quelle mesure les systèmes de suivi ont-ils apporté à la direction un flux de données lui permettant de tirer des enseignements et d’adapter la mise en œuvre en conséquence ?*

La gestion centralisée des données émanant des projets se trouve dans un état embryonnaire. En effet les projets fonctionnent à travers les équipes de projet avec des suivis ponctuels au niveau des rencontres techniques et des comités de pilotage. Toute fois la mission n’a pas constaté un mécanisme de suivi évaluation établi permettant de suivre de façon systématique les projets quand bien même certaines décisions ont pu être prise à l’issu des comités de pilotage.

*Dans quelle mesure le PNUD Gabon a-t-il dialogué ou collaboré avec les bénéficiaires, les partenaires d’exécution, ou d’autres agences des Nations Unies ou homologues nationaux pour obtenir des résultats au niveau des effets ?*

Les Partenariats constituent une stratégie de la mise en œuvre du Programme adopté par le PNUD. Les partenaires représentées par les autres agences des Nations Unies telles que la FAO, UNOCA, UNFPA, d’une part et les ONG Nationales et internationales (WWF) ont été des maillons dans l’exécution du programme. Leurs contributions se sont pourtant focalisées sur les rencontres formelles dans le cadre des réunions techniques, ou autre comité de pilotage institué dans le dispositif institutionnel de gestion des projets. Néanmoins, des protocoles d’accord signés pour des lignes d’activités en charge de mise en œuvre représentent un partenariat gagnant, comme ce fut le cas avec la FAO où la composante renforcement de moyen d’existence de jeunes ruraux leur a été confiée en partie.

La collaboration avec les bénéficiaires se passent au moment du démarrage des projets et surtout lors de la phase de sensibilisation et d’identification des bénéficiaires. L’implication des partenaires nationaux a facilité cette phase capitale de mise en œuvre des activités qui garantit une bonne compréhension et au-delà une meilleure appropriation du projet.

*Quelles étaient les incidences de la pandémie de la Covid-19 sur l’efficience du Programme pays ?*

L’efficience du programme s’est trouvée négativement influencée par la pandémie due à la Covid 19. En effet, bon nombre d’interlocuteurs ont fait état de ralentissement voire d’arrêt de l’exécution des activités des projets à causes des mesures drastiques relatives à la crise sanitaire. Ce qui a eu pour conséquence l’allongement des délais des livrables des projets soit en terme technique soit au niveau des opérations liées aux commandes extérieures de fournitures diverses. L’exécution des certaines activités ont été reportée à l’année suivante (2020) en termes de PTBA.

**Efficience :** Pour mesurer l’efficience du CPD, l’indicateur « Coefficient d’Efficience » (CEF) a été utilisé : il correspond au ratio entre le taux de réalisation des résultats (TRR) et le taux d’exécution financière (TEF). CEF : TRR/TEF[[37]](#footnote-37) =107

Le CEF affiche 107, ce qui correspond au qualificatif de très satisfaisant.

***Conclusions sur l’efficience***

Le Bureau pays a démontré une capacité d’absorption des ressources financières, quoique celles-ci ne dépassent guère le montant maximum de 2 852 006[[38]](#footnote-38) USD par an. Ceci s’explique par le fait que les acquisitions des matériels et de logistique pour les appuis institutionnels ont constitué une forte proportion des déboursements. Toute fois beaucoup d’études et de renforcements de capacité aussi ont été fait en soutien aux institutions étatiques.

La mobilisation des ressources est plutôt fonction des opportunités de financement qui s’offrent, quand bien le PNUD a réussi à diversifier ses PTF par la mobilisation de ressources avec l’Inde, la Norvège. Il n’existe pas encore une véritable stratégie de mobilisation des ressources.

## **6.5 Durabilité**

*Dans quelle mesure le PNUD Gabon a-t-il établi des mécanismes pour assurer la durabilité des résultats du CPD 2018-2022 ?*

La nature des produits escomptés intègre la durabilité des acquis. Il se trouve que le niveau global de l’atteinte de ces résultats ne garantisse pas leur durabilité. Le PNUD œuvre pour le renforcement des capacités des institutions nationales et locales pour la gestion des politiques publiques conformément aux objectifs du Programme Pays. En effet le mécanisme de durabilité passe par l’acquisition d’une masse critique de capacité et d’application structurelle de cette connaissance dans le moyen et long terme en vue d’un changement positif structurel comme le sous-entend la théorie de changement. Les appuis institutionnels s’articulent le plus souvent autours des fournitures d’équipements et de matériels logistiques. Les renforcements de capacités structurantes dans le moyen et long terme gage de durabilité restent en deçà des atteintes des bénéficiaires.

*Dans quelle mesure les partenaires nationaux ont-ils mis en place les capacités institutionnelles, y compris des stratégies en matière de durabilité, pour maintenir les résultats au niveau des effets ?*

Les résultats escomptés de l’effet 2 de l’UNDAF ou du moins des 3 effets de l’UNDAF au niveau institutionnel tel que stipulé « D’ici à 2022, le Gabon a amorcé la diversification et la transformation structurelle de son économie, développé des chaines de valeurs, mis en place des systèmes productifs innovants et crée des emplois suffisants et viables au profit des jeunes et des femmes ».

Et l’Effet 4 « D’ici à 2022, le Gabon améliore la préservation de la biodiversité et la gestion de ses ressources naturelles, notamment forestières, minières, énergétiques, et foncières de manière compatible avec la durabilité environnementale » augure une stratégie de maintien des acquis. Avec l’accompagnement du PNUD, les partenaires nationaux disposent des outils d’intégration et de transformation de l’économie verte en termes de capital naturel par exemple dans les mécanismes de financement structurelle. Toutefois, les projets porteurs de ces changements tels que INFF comportent un caractère innovateur dans le pilotage des finances publiques. Alors une appropriation renforcée par la partie nationale s’avère d’avantage nécessaire

*Dans quelle mesure les partenaires se sont-ils engagés à fournir un appui continu (financier, humain, politique) ?*

L’engagement des partenaires à soutenir de façon continuelle les interventions du PNUD semble quelque peu mitigé. Les partenaires étatiques sont disposés à soutenir les efforts du programme en termes de ressources humaines. Par contre sur le plan financier, leur contribution n’est pas systématique à tel point que la programmation des projets à base de la mobilisation des ressources étatique relève d’un exercice périlleux, dans la mesure où l’engagement est souvent assujetti à des décisions politiques qui elles même sont conjoncturelles. C’est le cas du Programme de développement locale (PDIAL) qui devrait se bâtir à partir du Fonds d’Investissement pour le Développement (FID) à hauteur de 48 milliards de francs CFA et qui n’a pas pu être mise en œuvre pour faute de financement par le président de la République.

Les partenaires techniques et financiers demeurent sur leurs objectifs de financer toujours les axes de développement rentrant en droite ligne de leur portefeuille aligné sur les priorités naturelles. Néanmoins ils restent en attente d’offre d’accompagnement plus ambitieux entrainant des transformations structurelles avec des exécutions efficaces et efficiences.

Les organisations de la société civile et les ONG entendent contribuer à la veille, au contrôle citoyen et à l’accompagnement technique à la hauteur de leur plus-value. Selon ces interlocuteurs, leur engagement devrait se traduire par une meilleure implication dans la mise en œuvre des pans de projets entrant dans leurs rôles respectifs.

L’appui politique dont bénéficie le programme se mesure à l’aune des engagements des plus hautes autorités du pays. Ceci présente des avantages certains au niveau de la mobilisation des ressources financières et humaines. Cependant, il suit la vague instable de la conjoncture nationale et de la forte rotation des cadres de l’administration publique qui n’arrivent souvent pas à suivre la traduction des volontés politiques en dynamisme sur les actions de développement et à constituer une mémoire institutionnelle.

*Dans quelle mesure les mécanismes, les procédures et les politiques sont-ils en place pour permettre aux principales parties prenantes de pérenniser les résultats obtenus en matière d’égalité des sexes, d’autonomisation des femmes, de droits fondamentaux et de développement humain ?*

L’intégration du genre dans les mécanismes, et procédures d’exécution du programme s’est fait à partir du marqueur genre « 2 » pour la plupart des projets. Ce qui veut dire que les mécanismes sont en place dès la conception des projets. La traduction de cette politique en résultats concrets en termes d’égalité des sexes, d’autonomisation des femmes relève d’un long processus qui certes est déjà enclenché d’une manière ou d’une autre. Malgré tout, on note que l’autonomisation des femmes dans le programme représente des actions par composantes de projet que d’un programme visant cet objectif à long terme. C’est le cas du projet « Renforcement de la sécurité alimentaire et de l’emploi des femmes et des jeunes via la promotion des chaînes de valeurs vertes inclusives dans le cadre de la relance post-Covid-19 » ou les femmes sont soutenues pour le renforcement de leur moyen de subsistance par des actions d’octroi de produits et intrants pour le maraîchage, alors qu’elles continuent à supporter des charges dues au foncier. L’accompagnement doit intégrer l’autonomisation incluant l’acquisition du foncier par exemple. Un interlocuteur confirme ce fait :

Encadré 4 Témoignage d’un partenaire de mise en œuvre

« Nous avons remarqué que les projets mettent beaucoup de temps avant le démarrage et en plus il n’y a pas de mécanisme d’appropriation par la partie nationale, ni un accompagnement structurel permettant la durabilité des résultats ».

*Existe-t-il des partenariats avec d’autres institutions nationales, des ONG, des agences des Nations Unies, le secteur privé et les partenaires de développement pour assurer la durabilité des résultats obtenus ?*

L’implication des partenaires dans l’exécution du programme reste encore à un niveau assez faible. Aussi, le mode d’exécution des projets en « Implémentation Direct » (DIM) ne pose pas encore assez les jalons de la durabilité des résultats surtout à travers le principe d’appropriation par les institutions ONG, les partenaires d’exécution. Le rôle des ONG et les OSC restent toujours assez minimal.

*La pandémie de la Covid-19 a-t-elle affectée la durabilité des interventions du Programme Pays ?*

La pandémie de la COVID 19 a négativement influencé la durabilité des interventions du programme. En effet, les projets exécutés dans le cadre du relèvement de la crise sanitaire confèrent tous d’un caractère urgent, donc les objectifs assignés sont à court terme. Un effet positif non planifié de la pandémie sur les programmes constitue l’intégration de « Business Continuity Plan » dans le mode de fonctionnement du Bureau Pays. Ainsi, sur le plan opérationnel, la réactivation des BCP et l’adaptation au contexte sanitaire a permis d’assurer un minimum de service et d’activité qui perdure comme mode de travail facilitant les rencontres virtuelles. Ainsi plusieurs rencontres peuvent se tenir sans déplacements.

***Conclusion sur la durabilité***

Le programme a engendré des acquis dont certains sont à consolider. Les résultats de la gouvernance environnementale qui est un axe assez innovateur semble amorcer une dynamique qui ne se traduit pas d’abord par une visibilité de durabilité. En effet la croissance verte est en train de jeter les jalons des cadres de concertation de la maitrise des flux de financement de l’environnement car la plupart des projets qui sont de natures structurants, ont démarrés au milieu de cycle du CPD. Le PNUD devrait renforcer cette vision avec des effets catalytiques vers l’élaboration de programmes conjoints d’envergure.

Tableau 7 Modalité de calcul de l’indicateur « coefficient de durabilité

|  |  |
| --- | --- |
| Les facteurs d’appréciation du niveau de durabilité | La notation |
| Facteur « a » : degré de persistance des résultats ou tendance d’impacts du programme à la fin du programme et à la cessation du financement | 0,5/1 |
| Facteur « b » : degré ou importance des activités de renforcement de capacités, d’information, de sensibilisation et de la partie nationale | 0,75/1 |
| Facteur « c » : degré de participation ou d’implication des bénéficiaires à la mise en œuvre du programme | 0,5/1 |
| Facteur « d » : degré d’appropriation et d’utilisation par les bénéficiaires des capacités transférées | 0,5/1 |
| Facteur « e » : degré de reproductibilité ou réplicabilité du programme | 0,5/1 |

Le Coefficient de Durabilité (CD) a été obtenu ainsi qu’il suit :

**CD = 2,75/5**

Ceci qualifie de acquis de moyennement durables

## **6.6 Genre et Approche basée sur les Droits de l’Homme**

.

*Dans quelle mesure le PNUD Gabon a-t-il adopté des approches sensibles au genre, fondées sur les droits fondamentaux ?*

L’approche basée sur les droits de l’Homme est un principe programmatique des Nations Unies. Tout comme l’égalité des sexes, ces approches se retrouvent dans les projets et programme à divers niveaux de prise en compte. Dès la conception des programmes et projets, ces différents prérequis se retrouvent dans les objectifs et sont souvent même quantifiés et qualifiés en indicateurs et en cibles. A l’instar de certains résultats du programme, il s’agit d’une dynamique enclenchée pour la considération du principe de « nul ne doit être laissé pour compte » Des actions très appréciées ont été menées en faveur des personnes vulnérables porteurs d’handicap pendant la période de la crise de la COVID19. Des jeunes et des femmes défavorisées ont été appuyées pour une meilleure résilience face aux conséquences de la crise sanitaire en leur pourvoyant des filets sociaux et leur permettant de soutenir le choc des pénuries d’intrants agricoles. Ces approches demeurent fragmentées dans des actions limitées dans le temps. Par contre, un projet structurant des droits de l’homme a permis l’appui de la Commission National des Droits de l’Homme CNDH et accélérer les dossiers de traitement des détenus du droit commun.

*Dans quelle mesure les détenteurs de droit ont été identifiés et leurs capacités évaluées à la phase de conception des interventions ?*

La conception du programme a réussi une planification conséquente des besoins des détenteurs de droits comme évoqué plus haut. L’accent a été porté sur l’amélioration des capacités de l’Etat à pourvoir des services sociaux de base de qualité aux populations, surtout dans les zones défavorisées où les bénéficiaires sont les plus ciblées. Par contre les acteurs de la société civile ne font pas encore l’objet d’une cible privilégiée, pourtant ils constituent un maillon important des détenteurs de droits. Une évaluation de cette tranche de la société n’est pas encore effective. En effet le partenariat conséquent avec ceux-ci pourrait permettre une appropriation voire une démultiplication des acquis dans le sens du contrôle citoyen par les détenteurs de droits.

*Dans quelle mesure les stratégies appliquées pourraient être améliorées pour assurer la prise en compte effective de l’équité (y compris l’égalité en genre) et l’atteinte des plus vulnérables dans les différentes étapes du programme (planification, exécution, suivi et évaluation) ?*

La stratégie de la prise en compte de l’équité et de l’approche basée sur les droits de l’homme fait partie intégrante de la conception du programme. Il y a lieu alors d’élaborer des programmes entrainant des changements structurels à moyen et long terme, gages d’une amélioration de la prise en compte des approches sensibles au genre et des droits de l’homme. L’identification des indicateurs SMART dédiés aux bénéficiaires permettrons de vérifier la théorie de changement et de mesurer les résultats spécifiques atteints. Pendant la phase de mise en œuvre du programme, l’identification rigoureuse des bénéficiaires avec la participation effective des différents intervenants du projet permettra d’atteindre les populations les plus vulnérables ciblées par le programme. Quant au reporting et au suivi évaluation, la ségrégation des sexes et la ventilation par âges et par type de bénéficiaires doit être systématique.

*La pandémie de la Covid-19 a-t-elle affectée les différentes populations selon les spécificités du Genre ?*

À cause des mesures drastiques, la covid19 a entrainé la saturation des services sanitaires présents dans le pays et des pertes d’emplois à la fois dans le secteur formel et surtout informel, des couches de la population gabonaise, et notamment les femmes. En effet selon le Cadre de Riposte Socio-économique des Nations Unies au Gabon, plusieurs personnes vulnérables[[39]](#footnote-39) sont aujourd’hui dans une situation socio-économique encore plus précaire qu’avant la pandémie et nécessitent des programmes renforcés de protection sociale[[40]](#footnote-40). Le même rapport stipule « Les données disponibles indiquent quelques tendances déconcertantes. Seulement 3 ménages sur 4 continuent à avoir un accès aux soins médicaux. Des enfants de 46,7% des ménages continuent à être privés d’une activité éducative. Les pertes d’emplois constatées à la suite du confinement total ou partiel se chiffrent à 104.000 (46,1% de femmes et 53,8% des hommes) avec une situation plus difficile en milieu urbain[[41]](#footnote-41). »

*Conclusions sur le genre et l’approche basée sur les droits de l’homme*

Globalement le genre est pris en considération dès la conception du programme y compris les personnes vivantes avec des handicaps. Un produit y est entièrement dédié. Il s’agit dorénavant de permettre une réelle autonomisation des femmes par des accompagnements à l’amélioration durable de leurs moyens de subsistances.

On utilise l’indicateur « Coefficient Genre » (CG) pour mesurer et affecter une note, selon les modalités indiquées dans le tableau ci-après.

Tableau 8Modalité de calcul de l’indicateur « coefficient de durabilité

|  |  |
| --- | --- |
| Les facteurs d’appréciation du niveau de prise en compte de la dimension genre | La notation |
| Facteur « a » : degré d’intégration de la dimension genre dans la conception, la mise en œuvre, le suivi-évaluation du CPD et le reportage sexo spécifique | 0,5/1 |
| Facteur « b » : degré de contribution du CPD à la promotion de l’égalité des genres, à l’autonomisation de la femme, à l’accès aux droits humains et à l’émergence des mécanismes d’inclusion | 0,75/1 |
| Facteur « c » degré d’atteinte d’autonomisation des femmes | 0,5/1 |
| Facteur « d » degré d’intégration des approches basées sur les droits de l’homme dans le programme | 0,5/1 |
| Facteur « e » degré de prise en compte de l’identification des détenteurs de droit et de leurs capacités évaluées à la phase de conception des interventions ? | 0,5/1 |

Le Coefficient Genre (CG) a été obtenu comme suit :

CGDH = 2,75/5. Le genre et de l’ approche basée sur les droits humains sont moyennement pris en compte.

# **7 Conclusions générales**

**Conclusion 1** Le programme pays du PNUD a été conçu dans un contexte où les objectifs se justifiaient plus par des options de mobilisation de ressources pour des projets d’envergure nationale orientés sur le développement local. A partir du moment où, ce projet n’a pas pu être implémenté faute de ressources, le cadre de résultats qui se fondait en grande partie sur ce projet devenait aussi en partie anachronique quoique le mandat du PNUD et la pertinence des objectifs ciblés sont restés la boussole des nouveaux projets exécutés au cours du cycle programmatique.

**Conclusion 2** La cohérence du programme se trouve plus assujettie à la logique de l’élaboration des projets sur la base de la mobilisation des ressources. De ce fait, la théorie de changement qui se veut largement implicite, ne renferme pas tous les produits escomptés. La gouvernance s’estompe au cours du cycle. La diversification de l’économie hors hydrocarbures a pris une allure importante vers la fin du cycle du programme, ce qui devrait permettre une approche beaucoup plus intégrée avec la gouvernance économique et démocratique.

**Conclusion 3** L’efficacité du programme pays se trouve tributaire à un ensemble de paramètres qui la rende moyennement opérationnelle. La nature des projets est caractérisée le plus souvent par des « quick wins » (projet à impacts rapides) pendant que les activités sont entreprises pour des produits à obtenir à moyen terme. L’engagement des porteurs de projets et l’ancrage institutionnel volatile des programmes n’ont pas favorisé l’efficacité du programme. En outre, la disponibilisation d’expertise programmatique au sein du bureau a entravé l’obtention des résultats.

**Conclusion 4** Le bureau pays a connu beaucoup de fluctuation en matière de ressources humaines et financières. Les résultats obtenus, l’ont été avec une équipe très réduite et des ressources financières limitées. De ce point de vue, l’efficience du programme se retrouve assez élevée. En comparant les principaux résultats enregistrés et les déboursements, on en revient à une efficience nuancée , car les interventions ont connu beaucoup de retard avant le démarrage, et les opérations se déroulent avec beaucoup de lenteurs indépendamment des effets de restrictions de la covid 19.

**Conclusion 5** Les pronostics de la durabilité des principaux résultats obtenus se portent sur la planification des ODD et l’élaboration des plans de développement locaux, car la partie prenante arrive à s’ approprier dans une certaine mesure des outils de planification et de gestion du développement Par ailleurs, le repositionnement du bureau pays sur l’ environnement avec des thèmes innovants tels que la transition vers l’ économie verte jette les bases d’ une amélioration des capacités de contrôle, de pilotage financier et de valorisation du patrimoine naturel, et du crédit carbone. Il n’en demeure pas moins que le PNUD gagnerait à proposer des formations plus structurantes sur au moins un cycle programmatique complet, couvrant des thématiques assez diversifiés intégrant la planification du développement, l’environnement, l’économie verte et un public plus large de manière à créer un pool d’expert pouvant impulser des changements qualitatifs.

**Conclusion 6** La prise en compte du genre et de l’approche basée sur les droits de l’homme, représentent des prérequis qui sont intégrés dans le programme. Cependant des efforts restent à fournir au niveau de l’autonomisation des femmes, de l’accompagnement structurelle des personnes vulnérables dans les zones défavorisées et de personnes vivants avec des handicaps.

# **8 Innovation**

Le développement de projet relatif au Cadre National de Financement Intégré (INFF) des ODD représente une innovation majeure par le Bureau Pays. Il s’agira pour le PNUD d’appuyer le Gouvernement Gabonais à comptabiliser le capital naturel en vue de mieux valoriser les services écosystémiques fournis à la planète et mieux tirer profit de la finance climatique actuellement disponible. Par conséquent le projet devrait développer des capacités nationales en matière de gestion du financement en particulier celles destinées à la transition vers l’économie verte.

# **9. Perspectives programmatiques**

Le PNUD de par son mandat et au regard du contexte pourrait envisager des programmes relatifs à la gouvernance démocratique et locale. Ceci peut constituer un pilier majeur du prochain cycle enrobé dans le terme Gouvernance. Il prend en compte tous les aspects liés aux détenteurs de droits qui sont transversaux et les éléments relatifs aux pourvoyeurs de droits pour la création de conditions favorables à la paix, au développement économique et à la croissance durable.

De ce fait, la Gouvernance économique intégrée pourrait constituer l’autre pilier du programme incluant d’une part la planification et d’autre part la croissance liée au capital naturel. En effet, il s’avère nécessaire de maintenir cet axe d’accompagnement qui est stratégique et prioritaire pour le Gouvernement. Le PNUD peut en même temps se positionner sur la diversification de l’économie hors hydrocarbures qui constitue non seulement l’avenir mais aussi une priorité nationale. Un partenaire évoquait le rôle du PNUD en ces termes.

Encadré 5 Témoignage d’un partenaire au développement

Nous sommes prêts à accompagner le Gouvernement gabonais à travers le PNUD sur les axes de la gouvernance, la diversification de l’économie et la transition verte entrainant les emplois verts et la croissance durable. Notre prochain cycle va jusqu’ en 2027 avec des axes sur le renforcement de la société civile, de l’autorité locale, de la décentralisation, le renforcement des zones à haute valeur écologique et les élections 2023 entre autres. Le PNUD gagnerait à promouvoir le cadre de coopération avec les autres PTF, à accompagner la structuration et la coordination des PTF au niveau politique.

De tels programmes innovants et ambitieux devraient se faire à travers une approche programme.

En effet l’approche-programme confère au PNUD des capacités d'intervention et des responsabilités accrues en vue de renforcer la conception, ainsi que la réalisation, le suivi et l'évaluation du programme dans un cadre national; elle augmente la capacité du pays à atteindre des résultats durables en travaillant dans un environnement où les ressources sont mises en commun et où les occasions de dialogue sur les politiques[[42]](#footnote-42) sont élargies; en s’associant avec d’autres partenaires donateurs, l’approche programme facilite, simplifie les approbations de paiement et rehausse la prévisibilité du financement et la mobilisation des ressources; et enfin elle améliore considérablement le leadership du PNUD sur des axes de développement stratégique qu’il aurait choisi de se positionner et de tirer davantage parti des systèmes nationaux de conception et de mise en œuvre de programmes, de gestions, de surveillance et d’évaluation financière tel qu’ entamer par le projet INFF.

L’efficacité de l’approche programme répond à certains défis que le bureau pays doit relever qui peuvent se traduire avec les recommandations dans le chapitre suivant.

# **10 Recommandations**

***Recommandations adressées au PNUD***

N1 Aller résolument vers l’approche programme en favorisant les programmes conjoints pour assurer une plus grande synergie et complémentarité selon le principe de *One* UN

N2 Formuler le prochain programme en tenant compte des avantages comparatifs du PNUD à partir d’une théorie de changement réaliste.

N3 Élaborer une stratégie de mobilisation des ressources articulée sur l’analyse de la cartographie des PTF en renforçant le partenariat avec les secteurs non étatiques.

N4 Renforcer la communication et le pilotage du programme par la partie nationale.

N5 Renforcer le partenariat avec la recherche et les institutions universitaires surtout dans les domaines de l’environnement en favorisant la coopération Sud-Sud

N6 Renforcer les ressources humaines du bureau dans le domaine programmatique et mettre en place un dispositif de suivi-évaluation au PNUD doté d’un système de rapportage harmonisé avec du personnel totalement dédié à la tâche.

N7 Renforcer le dispositif opérationnel et fudiciaire du bureau en soutien aux activités techniques du programme.

N8 Se désengager des domaines d’intervention tels que l’accès aux service sociaux de base qui ne correspondent pas aux avantages comparatifs du PNUD.

***Recommandations adressées au Gouvernement***

N1 Renforcer la volonté politique et permettre un ancrage fort du programme en vue d’améliorer l’appropriation par la partie nationale.

***Recommandation PNUD et au Gouvernement***

N1 Réengager le plaidoyer pour la poursuite de la mobilisation des ressources au profit du programme de développement intégré accéléré au niveau local (PDIAL).

N2 Renforcer le dispositif de pilotage conjoint du programme par la tenue régulière des revues périodiques.

# **11 Leçons apprises**

Après les 4 ans de mise en œuvre du CPD et au vu des résultats obtenus, les leçons suivantes peuvent être tirées et mises en évidences :

* Une stratégie de mobilisation des ressources indépendante d’un contexte politique fortement subjectif, mais surtout garantie par une structure idoine pérenne de l’Etat.
* La compréhension du mandat du PNUD passera par une reconnaissance de son rôle d’appui aux politiques de développement et son implication dans l’élaboration des cadres d’orientation stratégiques de développement, différente d’une simple agence pourvoyeuse d’équipements et de logistique. Une communication sur les résultats et le rôle du PNUD favorisera cette perception.
* La capacité d’adaptation à la crise sanitaire et au déficit en ressources financières et humaines ont entrainé, grâce à la créativité du bureau pays, une certaine flexibilité pragmatique qui lui a permis de renouveler plus de la moitié de son personnel et d’amorcer une dynamique de projets orientés vers des thèmes environnementaux et innovants comme Cadre National de Financement Intégré (INFF).

# **Annexes**

## **Annexe 1 Macro Théorie de changement**

**Figure 1:** Macro- théorie de changement pour le Pilier 1

**Problème**

**Faiblesse dans la planification, économique et sociale du pays en cohérence avec les ODD :**

1. La faiblesse de l’administration publique, de la décentralisation et la gouvernance locale
2. Les difficultés dans les statistiques, le suivi et évaluation des politiques publiques et du developpement économique.
3. Un cadre de vie malsain dans les quartiers (espaces urbains non aménagés et mauvaise gestion des ordures, absence d’éclairages publics dans certaines zones, manque d’opportunités d’emplois pour les jeunes)
4. Manque de confiance entre les services de sécurité, les communautés et les jeunes à risque
5. Manque de civisme et de culture de la paix
6. Revendications politiques et sociales impliquant les jeunes

Changement dans la capacité des institutions nationales à mieux concevoir et exécuter les plans de développement nationaux et locaux durable, profitable à tous avec la participation des organisations de la société civile, pour promouvoir la culture démocratique et de la redevabilité intégrant l’égalité de genre et les droits de l’homme

**Effet 1**

D’ici 2022, Les institutions nationales au niveau central, décentralisé et déconcentré, assurent une planification plus performante du développement national et local de manière inclusive avec une amélioration du mécanisme de suivi des politiques conformément aux principes des droits de l’Homme

Changement dans Les capacités des institutions nationales et locales à une meilleure élaboration des plans de développement locaux et à une exécution plus efficace, pour une meilleure gestion des ressources publiques et des services décentralisés profitant à tous

\*

Changement dans les capacités du système statistique national à produire diffuser, suivre et évaluer des données fiables et désagrégées pour la prise de décision et la planification

**Activités**

\*

Figure 2 Macro- théorie de changement pour le Pilier 2

**Effet 2**

D’ici 2022, les institutions nationales, locales, la société civile et le secteur privé mettent en œuvre de manière inclusive, des politiques et programmes qui améliorent l’accès aux services sociaux de base, la gestion durable de l’environnement et la résilience des populations aux changements climatiques et aux risques des catastrophes et permet la réduction de la pauvreté pour les couches vulnérables

**Problème**

**Ralentissement du développement économique et sociale du pays qui se caractérise par :**

1. L’aggravation de la pauvreté, du chômage et des inégalités surtout dans les zones rurales
2. Disparité et iniquité dans l’accès et l’offre aux services sociaux de base
3. La dégradation des ressources naturelles et halieutiques, les perturbations des écosystèmes et la perte de la biodiversité
4. L’exposition aux risques et catastrophes dus au changement climatique climatiques
5. En cadre de vie malsain dans les quartiers (espaces urbains non aménagés et mauvaise gestion des ordures, absence d’éclairages publics dans certaines zones, manque d’opportunités d’emplois pour les jeunes)
6. Manque de confiance entre les services de sécurité, les communautés et les jeunes à risque
7. Manque de civisme et de culture de la paix
8. Revendications politiques et sociales impliquant les jeunes

Changement dans la production, la transformation et la commercialisation des produits agricoles, halieutiques et sylvicoles, les chaines d’approvisionnement, entrainant une réduction de chômage des couches vulnérables surtout dans les zones rurales

Changement dans les mécanismes de coordination et des outils de planification intégrant la réduction des risques de catastrophes et les effets du changement climatique

Changement dans la gestion des ressources naturelles pour une utilisation rationnelles et durable en préservant les écosystèmes et la biodiversité avec une exploitation profitable à tous

Changement dans les politiques de développement participatif permettant une plus grande accessibilité aux services sociaux de base, une réduction de chômage intégrant les jeunes, les femmes et les personnes vivant avec des handicaps et le VIH

**Activités**

## **Annexe 2: Progrès des indicateurs du cadre de résultat**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Produits | Indicateurs | Cibles | | Cibles atteintes 2022 | % de réalisation |
| Reference | Ciblé |
| **P1**  **73,5%** | Indicateur 1.1 : Capacité des gouvernements ou institutions infranationaux en matière d’élaboration et d’exécution de plans de développement local | 1 | 4[[43]](#footnote-43) | 2,5 | Partiellement satisfaisant  50% |
| Indicateur 1.2 : Nombre de plans de développement local élaborés et mis en œuvre par des institutions nationales et locales | 30 | 90 | 88[[44]](#footnote-44) | 97% |
| P2  **80%** | Indicateur 2.1 : Niveau d’intégration et d’exécution des objectifs de développement durable et de l’Agenda 2063 à l’échelon national et local | 1 | 5[[45]](#footnote-45) |  | 3 (satisfaisant)  60% |
| Indicateur 2.2 : Nombre de rapports de suivi publiés par des institutions nationales à propos des objectifs de développement durable et de l’Agenda 2063 de l’Union africaine compilant des données actualisées ventilées par catégories | 0 | 3 | 3 | 100% |
| P3  **63,5** | Indicateur 3.1 : Nombre de personnes vulnérables supplémentaires jouissant de services sociaux de base. Données ventilées par sexe, âge et faisant état des  personnes handicapées | 0 | 10500 (6000 femmes, 4000hommes et 500 Handicapé) | 2476 (1226 femmes, 750 hommes, 500 handicapés) | 23,5% (20,4% femmes, 18,75% hommes, 100% handicapés |
| Indicateur 3.2 : Proportion de la population résidant dans des ménages bénéficiant de l’accès à des services de base | 20% | 50% | 40% | 80% |
| P4  **51,5%** | Indicateur 4.1 : Nombre de nouveaux emplois en équivalent plein temps créés pour des femmes et des hommes à partir de 15 ans | 750 (300 femmes) | 2700 (1500 femmes, 1200 hommes) | 750 (300 femmes, 450 hommes) | 28% (20% femmes, 38% hommes) |
| Indicateur 4.2 : Nombre de personnes bénéficiaires des interventions soutenues par le PNUD pour améliorer les moyens de subsistance. Données ventilées par sexe et par âge | 1536 (655 femmes, 291 jeunes259 jeunes) | 3500 ( 1500 femmes, 800 jeunes, 700 hommes, 500 jeunes) | 1976 (500 femmes, 1126 jeunes-femmes ; 450 hommes, 400 jeunes-hommes) | 47% |
| P5  **28,5%** | Indicateur 5.1 : Nombre d’entités nationales29 dont les capacités de préservation des ressources naturelles, de leur utilisation durable, d’accès à elles et de partage de leurs bénéfices ont été améliorées | 0 | 13 | 1 | 7% |
| Indicateur 5.2 : Capacité des communautés locales à assurer une utilisation durable des ressources naturelles et des services rendus par les écosystèmes | 0 | 4 | 2 | 50% |

## **Annexe 3 Répartition de budget alloués et dépensés par an par produit**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Produits | 2018 | | 2019 | | 2020 | | 2021 | | 2022 | | Total USD | |
|  | Allouées | Depensées | Allouées | Depensées | Allouées | Depensées | Allouées | Depensées | Allouées | Depensées | Allouées | Depensées |
| P1 | 641248 | 406451 | 137014 | 12347 | 157500 | 145326 | 24915 | 8977 |  |  | 960677 | 573101 |
| P2 | 808526 | 791382 | 487016 | 483861 | 297928 | 325633 | 1122288 | 950695 | 290462 | 39288 | 3006220 | 2590859 |
| P3 |  |  |  |  | 219652 | 208406 | 208406 | 220275 | 1275096 | 123374 | 1703154 | 552055 |
| P4 |  |  |  |  | 550000 | 518264 | 489151 | 37161 |  |  | 1039151 | 555425 |
| P5 | 561 | 513 | 159391 | 33992 | 1078355 | 916857 | 1807054 | 1634898 | 3225477 | 596959 | 6270838 | 3183219 |
| Total | 1450335 | 1198346 | 783421 | 530200 | 2303435 | 2114486 | 3651814 | 2852006 | 4791035 | 759621 | 12980040 | 7454659 |

## **Annexe 4 Matrice d’évaluation**

| No. | Question d’évaluation | Sous Questions | Sources de données | Méthode de collecte des données | Indicateurs de performance et repères | | Méthodes d’analyse des données | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | Pertinence: Dans quelle mesure le CPD est pertinent par rapport au contexte dans lequel il a été mis en œuvre? Dans quelle mesure la conception du CPD est en adéquation avec la préoccupation d’atteinte de ses objectifs/effets ? | | | | | | | |
| 1.1  1.2  1.3  1.4 | Dans quelle mesure l’appui du PNUD est-il pertinent pour la réalisation des ODD dans le pays ?  Dans quelle mesure la méthode d’exécution choisie par le PNUD était-elle adaptée à la situation au regard du contexte de développement au Gabon?  Dans quelle mesure la théorie du changement présentée dans le modèle de résultat a-t-elle été une vision adaptée et pertinente sur laquelle fonder les initiatives ?  Dans quelles mesures le programme pays s’est adapté à la pandémie de la Covid-19 ? | 1.1.1 Dans quelle mesure les produits et les effets du CPD sont en adéquation avec ODD et les priorités définies par le Gouvernement dans le cadre du PSGE 2018-2025 ? | Plans de travail et de mise en œuvre des programmes et projets du CPD  Documentation des du CPD  Personnel des programmes et projets du CPD et des ONG partenaires | Interviews avec le personnel des programmes et projets des PTF, ONG partenaires  Revue documentaire | | Proportion de répondants considérant que les produits et les effets du CPD sont en adéquation avec les priorités du Gouvernement  Évidence de l’alignement des produits et des effets du CPD sur les priorités du PSGE 2018-2025 | | Analyse des résultats des interviews  Synthèse de la Revue de la documentation |
| 1.3.1Est-ce-que le CPD est basé sur une théorie du changement valide, comprenant des hypothèses initiales appropriées ?  1.4.1 La réponse à la CONID19 a t-elle été adaptée ? | Plans de travail et de mise en œuvre des programmes et projets du CPD  Documentation du PNUD  Personnel des programmes et projets du CPD et des ONG partenaires | Interviews avec le personnel des programmes et projets et celui des Agences du PNUD, des PTF, ONG partenaires  Revue documentaire | | Proportion de répondants considérant que les produits et les effets du CPD sont en adéquation avec les besoins des bénéficiaires  Évidence de la prise en compte des besoins des bénéficiaires par les produits et les effets du CPD sur les priorités du PSGE 2018-2025 | | Analyse des résultats des interviews  Synthèse de la Revue de la documentation |
| 2 | Cohérence : Dans quelle mesure le CPD est pertinent par rapport au contexte dans lequel il a été mis en œuvre? Dans quelle mesure la conception du CPD est en adéquation avec la préoccupation d’atteinte de ses objectifs/effets ? | | | | | | | |
| 2.1  2.2  2.3 | Dans quelle mesure l’initiative s’inscrit-elle dans le mandat du PNUD, les priorités nationales et les besoins des femmes et des hommes ciblés ?  Dans quelle mesure l’engagement du PNUD Gabon reflète-t-il les considérations stratégiques, notamment sur le rôle du PNUD dans un contexte de développement donné, ainsi que ses avantages comparatifs ?  Y-a-t-il eu une cohérence entre les interventions du Programme Pays et les stratégies de d’atténuation et d’adaptation à la Covid-19 ? | 2.1.1 Dans quelle mesure les produits et les effets du CPD sont en adéquation avec ODD et les priorités nationales et les besoins des femmes et des hommes le Gouvernement dans le cadre du PSGE | Plans de travail et de mise en œuvre des programmes et projets du CPD  Documentation des du CPD  PSGE 2018-2025  Personnel des programmes et projets du CPD et des ONG partenaires | Interviews avec le personnel des programmes et projets des PTF, ONG partenaires  Revue documentaire | | Proportion de répondants considérant que les produits et les effets du CPD sont en adéquation avec les priorités du Gouvernement  Évidence de l’alignement des produits et des effets du CPD sur les priorités du PSGE 2018-2025 | | Analyse des résultats des interviews  Synthèse de la Revue de la documentation |
| 2.2.1 Est-ce-que le CPD correspond à un positionnement stratégique correspondant à ses avantages comparatifs ?  2.3.1 Le CPD a t il intégré la réponse aux effets néfastes de la COVID | Plans de travail et de mise en œuvre des programmes et projets du CPD  Documentation du PNUD  Personnel des programmes et projets du CPD et des ONG partenaires  Document de la réponse humanitaire et du relèvement | Interviews avec le personnel des programmes et projets et celui des Agences du PNUD, des PTF, ONG partenaires  Revue documentaire  Documents, Interview des partenaires et de bénéficiaires | | Proportion de répondants considérant que les produits et les effets du CPD sont en adéquation avec les besoins des bénéficiaires  Évidence de la prise en compte des besoins des bénéficiaires par les produits et les effets du CPD sur les priorités du PSGE 2018-2025  Relèvement socioéconomique post conid19 | | Analyse des résultats des interviews  Synthèse de la Revue de la documentation |
| 3 | Efficacité Est-ce-que le CPD a atteint ses objectifs/produit ses effets attendus ? | | | | | | | |
| 3.1  3.2  3.3  3.4  3.5 | Quels ont été les progrès dans la réalisation de l’effet et des cinq produits ? Quelle a été la contribution du PNUD Gabon aux changements observés ?  Comment les principaux résultats et changements ont-ils été obtenus ? Dans quelle mesure l’exécution des cinq produits du CPD 2018-2022 a-t-elle contribué aux progrès au niveau de l’effet ?  Des résultats inattendus au niveau de l’effet et des cinq produits ont-ils été enregistrés, au-delà de l’effet escompté ?  Dans quelle mesure le PNUD a-t-il renforcé les capacités des partenaires d’exécution nationaux en matière d’intégration des ODD et à plaider en faveur des questions environnementales, notamment en matière de lutte contre le changement climatique et de réduction des risques de catastrophes ?  Dans quelle mesure le PNUD a-t-il établi des partenariats avec la société civile et les communautés locales pour sensibiliser aux risques environnementaux et de catastrophes dans le pays ? | 3.1.1 Le CPD, a-t-il contribué ou est-il susceptible de contribuer à améliorer la gouvernance, l’État de droit et la démocratie, la sécurité alimentaire et nutritionnelle et le développement du capital naturel, à la gestion durable de l’environnement et au développement inclusif du capital humain au Gabon? | Documentation de suivi et évaluation du CPD et des programmes pays des Nations Unies  Personnel du PNUD, des programmes et projets au niveau Gouvernement, Bénéficiaires des interventions du CPD | Revue documentaire  Interviews avec le Personnel du PNUD, des programmes et projets au niveau Gouvernement  Focus group avec les bénéficiaires | | Évidence des progrès/améliorations observées sur l’ensemble des indicateurs du CPD  Proportion de répondants qui estiment qu’il y a eu des progrès | | Examen des preuves obtenues du système de S & E  Évaluation des conclusions et des preuves émergentes  Triangulation de la liste des conclusions émergentes et des preuves par rapport à d'autres sources de preuves, y compris les conclusions des interviews |
| 3.1.2 Le CPD, a-t-il contribué ou est-il susceptible de contribuer à la réalisation des cibles des ODD au Gabon ? | Documentation de suivi et évaluation du CPD et des projets  Personnel du PNUD des programmes et projets au niveau Gouvernement, Bénéficiaires des interventions du CPD | Revue documentaire  Interviews avec le Personnel du PNUD ,le personnel des programmes et projets au niveau Gouvernement  Focus group avec les bénéficiaires | | Évidence des progrès/améliorations observées sur l’ensemble des indicateurs du CPD  Proportion de répondants qui estiment qu’il y a eu des progrès | | Évaluation des conclusions et des preuves émergentes  Triangulation de la liste des conclusions émergentes et des preuves par rapport à d'autres sources de preuves, y compris les conclusions des interviews |
| 3.6  3.7  3.8  3.9 | Quels sont les principaux facteurs internes qui ont contribué aux avancées ou empêché la réalisation des effets ? Dans quelle mesure les risques identifiés pour le CPD se sont-ils matérialisés et comment ont-ils été gérés ?  Dans quelle mesure les  résultats, au niveau des effets et des cinq produits, ont-ils bénéficié à l’égalité des sexes et à l’autonomisation des femmes ?  Dans quelle mesure l’intervention a-t-elle bénéficié aux groupes marginalisés ?  Quelles étaient les incidences de la pandémie de la Covid-19 sur les résultats du Programme Pays ? | 3.2.1 Des facteurs internes ont-ils contribué ou empêché les avancées vers la réalisation des produits et des effets du CPD ? | Rapports de revue, rapports annuels et rapports de suivi  Rapports du suivi évaluation  Personnel de suivi et évaluation | Revue documentaire  Interviews avec le personnel de suivi | | Évidence présentée qui justifie les conclusions  Proportion de répondants qui estiment qu’il y a eu des progrès | | Examen des preuves obtenues du système de S & E  Triangulation de la liste des conclusions émergentes et des preuves par rapport à d'autres sources de preuves, y compris les conclusions des interviews |
| 3  .2.2 Comment ont été gérés les risques identifiés du CPD et la COVID19 et quelle est la nature des risques actuels ? | Document du CPD,  Rapports de revue, rapports annuels et rapports de suivi  Personnel de suivi et évaluation | Revue documentaire  Interviews avec le personnel de suivi | | Évidence présentée qui justifie les conclusions | | Examen des preuves obtenues du système de S & E  Triangulation de la liste des conclusions émergentes et des preuves par rapport à d'autres sources de preuves, y compris les conclusions des interviews |
| |  |  | | --- | --- | | 4 | Efficience: Dans quelle mesure les ressources financières et autres intrants ont-ils été utilisés efficacement pour produire des résultats? | | | | | | | | | | |
| 4.1  4.2  4.3  4.4  4.5  4.6 | Dans quelle mesure les produits du programme sont-ils le résultat d’une utilisation économique des ressources ?  Dans quelle mesure les produits du programme de pays ont-ils été livrés à temps et avec la qualité requise ?  Dans quelle mesure les modalités de partenariat ont-elles contribué à la réalisation des produits du programme de pays ?  Dans quelle mesure les systèmes de suivi ont-ils apporté à la direction un flux de données lui permettant de tirer des enseignements et d’adapter la mise en œuvre en conséquence ?  Dans quelle mesure le PNUD Gabon a-t-il dialogué ou collaboré avec les bénéficiaires, les partenaires d’exécution, ou d’autres agences des Nations Unies ou homologues nationaux pour obtenir des résultats au niveau des effets ?  Quelles étaient les incidences de la pandémie de la Covid-19 sur l’efficience du Programme pays ? | 4.1.1 Les dépenses réelles correspondent-elles aux dépenses prévues ?  4.1.2 Qu’est-ce qui explique la différence entre les dépenses budgétisées et les dépenses réelles ?  4.2.1 Les projets ont-ils atteint leurs objectifs dans le temps à la clôture.  4.3.1 Le partenariat a-t-il permit d’ atteindre les résultats escomptés ?  4.4.14.2.3 Les produits prévus ont-ils été produits avec les intrants fournis ? | Budget du CPD au niveau de chaque effet  Données de dépenses du CPD par effet  Budget CPD au niveau de chaque produits  Données de dépenses CPD au niveau de chaque effet  Budget CPD au niveau de chaque produits  Données de dépenses CPD au niveau de chaque effet  Budget CPD au niveau de chaque produits  Données de dépenses CPD au niveau de chaque effet | Revue documentaire  Revue documentaire  Revue documentaire  Revue documentaire | | Cohérence des dépenses réelles (annuelles et totales) avec les budgets  Cohérence des dépenses réelles (annuelles et totales) avec les budgets  Cohérence des dépenses réelles (annuelles et totales) avec les budgets  Cohérence des dépenses réelles (annuelles et totales) avec les budgets | | Comparaison des dépenses réelles avec les budgets  Comparaison des dépenses réelles avec les budgets  Comparaison des dépenses réelles avec les budgets  Comparaison des dépenses réelles avec les budgets |
|  |  |  |  |  | |  | |  |

| No. | Question d’évaluation | Sous Questions | | Sources de données | | Méthode de collecte des données | | Indicateurs de performance et repères | Méthodes d’analyse des données |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 5 | Durabilité: Est-ce-que les résultats atteints par les programmes et projets du CPD sont durables ? | | | | | | | | |
| 5.1  5.2  5.3  5.4  5.5  5.6 | Dans quelle mesure le PNUD Gabon a-t-il établi des mécanismes pour assurer la durabilité des résultats du CPD 2018-2022 ?  Dans quelle mesure les partenaires nationaux ont-ils mis en place les capacités institutionnelles, y compris des stratégies en matière de durabilité, pour maintenir les résultats au niveau des effets ?  Dans quelle mesure les partenaires se sont-ils engagés à fournir un appui continu (financier, humain, politique) ?  Dans quelle mesure les mécanismes, les procédures et les politiques sont-ils en place pour permettre aux principales parties prenantes de pérenniser les résultats obtenus en matière d’égalité des sexes, d’autonomisation des femmes, de droits fondamentaux et de développement humain ?  Existe-t-il des partenariats avec d’autres institutions nationales, des ONG, des agences des Nations Unies, le secteur privé et les partenaires de développement pour assurer la durabilité des résultats obtenus ?  La pandémie de la Covid-19 a-t-elle affectée la durabilité des interventions du Programme Pays ? | | 5.1.1 Dans quelle mesure le dispositif pour assurer la durabilité des résultats est opérationnel ? | Toute documentation produite par les programmes et projets du CPD  Personnel des programmes et des projets du CPD et du PNUD | Revue documentaire  Interviews avec personnel du PNUD, des ONG partenaires et personnel des programmes et projets du CPD  Interviews et focus group avec les populations de grande fragilité | | Identification par le personnel des programmes et projets du CPD et les ONG partenaires des besoins en matière de soutien organisationnel et autre et implications pour la poursuite des interventions | | Analyse des résultats des interviews et focus group, et de la documentation |
| 5.4 ;1 Dans quelle mesure les processus mis en œuvre en faveur des populations cibles du CPD et les effets sont durables?  5.4.1 Dans quelle mesure les processus mis en œuvre en faveur des populations de grande vulnérabilité et les effets sont réplicables ? | Toute documentation produite par les programmes et projets du CPD sur les défis pour continuer dans ces domaines  Personnel des programmes et des projets et du PNUD  Toute documentation produite par les programmes et projets du CPD sur les défis pour continuer dans ces domaines  Personnel des programmes et des projets et du PNUD  Toute documentation produite par les programmes et projets du CPD sur les défis pour continuer dans ces domaines  Personnel des programmes et des projets et du PNUD | Revue documentaire  Interviews avec personnel PNUD, ONG partenaires et personnel programmes et projets  Interviews et focus group avec les populations bénéficiaires de grande fragilité  Revue documentaire  Interviews avec personnel PNUD, ONG partenaires et personnel programmes et projets  Interviews et focus group avec les populations bénéficiaires de grande fragilité  Revue documentaire  Interviews avec personnel PNUD, ONG partenaires et personnel programmes et projets  Interviews et focus group avec les populations bénéficiaires de grande fragilité | | Identification par le personnel du projet et les ONG partenaires des besoins en matière de soutien organisationnel et autre et implications pour la réplication des interventions  Identification par le personnel du projet et les ONG partenaires des besoins en matière de soutien organisationnel et autre et implications pour la réplication des interventions  Identification par le personnel du projet et les ONG partenaires des besoins en matière de soutien organisationnel et autre et implications pour la réplication des interventions | | Analyse des résultats des interviews et focus group, et de la documentation  Analyse des résultats des interviews et focus group, et de la documentation  Analyse des résultats des interviews et focus group, et de la documentation |
| 6 | Approches basées sur les droits de l’Homme, l’égalité du genre: Est-ce-que les questions de droits de l’homme et d’égalité de genre ont été prises en compte par le CPD ? | | | | | | | | |
| 6.1  6 .2  6.3  6.4 | Dans quelle mesure le PNUD Gabon a-t-il adopté des approches sensibles au genre, fondées sur les droits fondamentaux ?  Dans quelle mesure les détenteurs de droit ont été identifiés et leurs capacités évaluées à la phase de conception des interventions ?  Dans quelle mesure les stratégies appliquées pourraient être améliorées pour assurer la prise en compte effective de l’équité (y compris l’égalité en genre) et l’atteinte des plus vulnérables dans les différentes étapes du programme (planification, exécution, suivi et évaluation) ?  La pandémie de la Covid-19 a-t-elle affectée les différentes populations selon les spécificités de Genre ? | |  | Toute documentation de planification annuelle, de suivi et évaluation, Rapports annuels, de revues  Personnel du PNUD, personnel programmes et projets du CPD, ONG partenaires  Toute documentation de planification annuelle, de suivi et évaluation, Rapports annuels, de revues  Personnel du PNUD, personnel programmes et projets du CPD, ONG partenaires  Toute documentation de planification annuelle, de suivi et évaluation, Rapports annuels, de revues  Personnel du PNUD, personnel programmes et projets du CPD, ONG partenaires  Toute documentation de planification annuelle, de suivi et évaluation, Rapports annuels, de revues  Personnel du PNUD, personnel programmes et projets du CPD, ONG partenaires | Évidence contenue dans les documents  Répondants confirmant l’atteinte de ces groupes | | Évidence contenue dans les documents  Répondants confirmant la prise en compte de ces thèmes transversaux | | Analyse des documents, et des résultats des interviews et des focus group |

## Annexe 5 Liste des Projets, intervenants et bénéficiaires du programme

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Piliers** | **Produits** | **Projets** | **Intervenants** |
| Des capacités nationales et locales renforcées pour la planification et la prise en compte des objectifs de développement durable | Produit 1 : Les institutions nationales et locales disposent de moyens techniques et budgétaires renforcés pour élaborer et exécuter des plans de développement local et pour assurer une gestion efficace, responsable et transparente des ressources et des services publics à l’échelon décentralisé. | Appui au développement local | Ministères   1. Economie et relance  * UNFPA * Communauté économique des États de l’Afrique centrale CEEAC * Commission économique pour l’Afrique CEA |
| Produit 2 : À l’échelle locale et nationale, les institutions publiques disposent des capacités techniques suffisantes pour procéder à l’intégration, au suivi et à l’établissement de rapports sur les objectifs de développement durable et l’Agenda 2063 de l’Union africaine. | Appui à la mise en œuvre du Plan d’Accélération de la Transformation 2021-2023 | Union européenne  Fonds pour l’environnement mondial  Fonds mondial pour la nature  Fonds vert pour le  climat  Ministère de l’économie et la relance  Ministère de l’Agriculture |
| Le Gabon et les ODD, « au-delà du pétrole » : Cadre National de Financement Intégré pour une transition rapide et soutenable de l’Economie brune à l’économie verte |
| Une croissance durable profitant à tous | Produit 3 : Les autorités locales et les ONG disposent de capacités renforcées pour concevoir et appliquer des mécanismes permettant d’assurer un accès à des services sociaux de base inclusifs pour les femmes, les jeunes et les personnes handicapées. | Projet d’Appui à la Promotion et à la Protection des Droits de l’Homme au Gabon (PAPPDH) | Ministère de la justice  Ministère de la santé |
| Appuyer le gouvernement du Gabon dans la riposte a la COVID-19 et dans ses efforts visant à atténuer les impacts socio-économiques négatifs de la COVID-19. |
| Produit 4 : Les femmes et les jeunes de zones défavorisées ont accès à des moyens de subsistance durables et des initiatives en matière d’emploi. | Renforcement de la sécurité alimentaire et de l’emploi des femmes et des jeunes via la promotion des chaînes de valeurs vertes inclusives dans le cadre de la relance post-Covid-19 | Ministères affaires sociales  UNFPA  FAO |
|  | Produit 5 : Les institutions nationales et les communautés locales ont renforcé leurs capacités techniques pour assurer la préservation des ressources naturelles et des écosystèmes, leur utilisation durable, leur adaptation, l’accès à eux et le partage des bénéfices qu’ils apportent, conformément aux conventions internationales. | Renforcement des services d’information sur le climat pour le développement résilient et adaptation au changement climatique au Gabon | Ministère d’État, Ministère de la forêt, de la mer et de l’environnement  Ministère de l’ Agriculture  Agence gabonaise des parcs nationaux (ANPN)  Agence Gabonaise de Développement Agricole (ADAG)  Conseil national climat (CNC)  FAO  Services environnementaux de l’Etat |
| Promesses Climat |
| Le projet CAFI-2 : « Expansion des aires protégées et optimisation de l’utilisation des terres aux fins de production de cultures vivrières au Gabon » |
| Partenariats pour la conservation de la biodiversité : Financement durable des systèmes d'aires protégées dans le Bassin du Congo |

## **Annexe 6 : Guides des entretiens semi- structurés ouverts**

Guide d’entretien aux gestionnaires du projet au PNUD

*Mon nom est … et je suis un des consultants chargés de l’évaluation finale du CPD 2018-2022.*

*J’aimerais m’entretenir avec vous pour avoir votre appréciation de la manière dont le CPD a été conçu et mis en œuvre.*

1. Pourriez-vous me dire dans quelle mesure vous estimez que les produits et effets visés par le CPD sont en adéquation avec les priorités nationales définies dans le PSGE, et les engagements internationaux et régionaux de la Gabon ?
2. Les produits et les effets du CPD sont-ils en adéquation avec les besoins des bénéficiaires que sont les femmes, les jeunes, les personnes vivant avec un handicap et autres populations de grande vulnérabilité ?
3. Selon vous, dans quelle mesure les produits et les effets du CPD sont en adéquation avec le mandat du PNUD ? Constituent-ils une réponse à des problèmes identifiés lors de l’analyse de la situation du pays/
4. Dans quelle mesure l’initiative s’inscrit-elle dans le mandat du PNUD, les priorités nationales et les besoins des femmes et des hommes ciblés ?
5. Dans quelle mesure l’engagement du PNUD Gabon reflète-t-il les considérations stratégiques, notamment sur le rôle du PNUD dans un contexte de développement donné, ainsi que ses avantages comparatifs ?
6. Pourriez-vous me dire quelles sont selon vous les hypothèses qui sous-tendent les changements espérés à la suite des interventions des programmes et projets mis en œuvre/ou à mettre en œuvre dans le cadre du CPD ? Ces hypothèses sont-elles basées sur des preuves ?
7. Les priorités du gouvernement ont -elles changé au cours de la période de mise en œuvre du CPD, et dans quelle mesure le PNUD a-t-il pu s'adapter à l'évolution des circonstances dans le pays ?
8. Le CPD a-t-il contribué ou est-il susceptible de contribuer à améliorer la gouvernance, au renforcement des capacités de planification, et à la gestion durable de l’environnement et au développement inclusif du capital humain au Gabon ? Quelle est votre appréciation globale des résultats obtenus par le CPD depuis son démarrage ?
9. Quels sont les principaux facteurs internes qui ont contribué aux avancées ou empêché la réalisation des produits ou effets du CPD ? Dans quelle mesure les risques identifiés pour le CPD se sont-ils matérialisés et comment ont-ils été gérés ?
10. Selon vous est ce que les ressources financières, humaines et les biens ont été suffisants par rapport aux besoins identifiés pour produire les résultats escomptés ?
11. Les avantages comparatifs du PNUD ont-ils été exploités et ont-ils permis l’atteinte de résultats probants ?
12. Dans quelle mesure la contribution aux résultats du CPD est-elle conforme à son mandat ? Selon vous, cette contribution est-elle complémentaire à celles des autres agences du SNU ?
13. Comment les mécanismes de coordination du CPD ont-ils fonctionnés ? Quelle est la perception du gouvernement et des PTF sur ce mécanisme et comment pourraient-ils le soutenir ou s’en inspirer ?
14. Selon vous, dans quelle mesure le CPD a-t-il pris en compte systématiquement les considérations relatives aux droits de l’Homme, à l’égalité des sexes et l’équité lors de la conception, la planification et la mise en œuvre ? Que devrait-on améliorer dans la conception et la mise en œuvre du prochain CPD?
15. Disposez-vous d’une ABDH et le Genre dans la conception des programmes ? Si non pourquoi ?
16. Quels sont les éléments de prise en compte de la dimension « femmes défavorisées personnes vivants avec des Handicaps » des projets ? (Conception, mise en œuvre)
17. A quels obstacles les personnes en situations d’Handicap ont-elles été confrontés
18. Le PNUD a-t-elle promu des partenariats et des alliances stratégiques, avec des partenaires nationaux, des partenaires techniques et financiers et d’autres institutions ?
19. Comment le PNUD a-t-il renforcé les capacités des partenaires d’exécution nationaux en matière d’intégration des ODD et à plaider en faveur des questions environnementales, notamment en matière de lutte contre le changement climatique et de réduction des risques de catastrophes ?
20. Dans quelle mesure le CPD a établi ou renforcé les capacités, des processus et des systèmes durables ? Les résultats du CPD sont-ils résilients au risque et durables ?
21. Dans quelle mesure les processus mis en œuvre en faveur des populations de grande vulnérabilité et les effets sont réplicables ?
22. Quel est le degré d’appropriation des résultats du CPD par les institutions de l’État ?
23. Dans quelle mesure le PNUD Gabon a-t-il établi des mécanismes pour assurer la durabilité des résultats du CPD 2018-2022 ?
24. La pandémie de la Covid-19 a-t-elle affectée les interventions du Programme Pays dans son efficacité, son efficience et sa durabilité ?
25. Selon vous, quelles peuvent être les principales recommandations à formuler pour la suite de l’intervention du PNUD ?

**Guide d’entretien aux partenaires d’exécution/ Points focaux**

*Bonjour Monsieur le Directeur/point focal*

*Mon nom est … et je suis un des consultants chargés de l’évaluation finale du CPD 2018-2022.*

*J’aimerais m’entretenir avec vous pour avoir votre appréciation de la manière dont le CPD a été conçu et la mise en œuvre et le rôle de votre département.*

Tout d’abord je voudrais vous demander de me dire ce que vous savez du (CPD) 2018-2022 tel que vous le percevez au niveau de votre département ministériel.Qu’est-ce-qui justifie sa conception et sa mise en œuvre ? Quels sont les bénéficiaires du CPD ?

1. Quel a été le niveau d’implication de votre département dans la conception du CPD et quel est le niveau d’implication de votre département dans sa mise en œuvre, suivi et évaluation ?
2. Quels sont les domaines de coopération entre votre département et le PNUD au Gabon
3. Ces domaines de coopération, correspondent-ils aux besoins de votre département ? Sinon, quels autres besoins devraient être pris en compte ?
4. Dans quelle mesure l’initiative s’inscrit-elle dans le mandat du PNUD, les priorités nationales et les besoins des femmes et des hommes ciblés ?
5. Dans quelle mesure l’engagement du PNUD Gabon reflète-t-il les considérations stratégiques, notamment sur le rôle du PNUD dans un contexte de développement donné, ainsi que ses avantages comparatifs ?
6. Que considérez-vous comme acquis de l’intervention du CPD au niveau de votre département ?
7. Quels sont les domaines où les renforcements de capacités ont entrainé des changements positifs sur le plan sectoriel ? Comment ?
8. Dans quelle mesure le PNUD vous accompagne dans l’ABDH et le Genre dans toutes ses composantes ?
9. Quels sont les éléments de prise en compte de la dimension « femmes vulnérables, personnes vivants avec des Handicaps » du Programme ? (conception, mise en œuvre)
10. A quels obstacles les personnes en situations d’Handicap ont-elles été confrontés
11. Ya t-il des changements positifs du point de vue autonomisation des femmes ?
12. La pandémie de la Covid-19 a-t-elle affectée les interventions du Programme Pays dans son efficacité, son efficience et sa durabilité ?
13. Comment le PNUD a-t-il renforcé les capacités des partenaires d’exécution nationaux en matière d’intégration des ODD et à plaider en faveur des questions environnementales, notamment en matière de lutte contre le changement climatique et de réduction des risques de catastrophes ?
14. Selon vous, quelles principales leçons tirez-vous de la mise en œuvre de ce programme ?
15. Pensez-vous que la coopération de votre département avec le PNUD dans le cadre du CPD devrait se poursuivre ?
16. Quelles orientations proposeriez-vous pour le futur CPD ?
17. Avez-vous d’autres commentaires ?

*Nous vous remercions d’avoir bien voulu nous recevoir et nous parler.*

**Guide d’entretien avec les bénéficiaires**

1. Comment avez-vous appris l’existence du projet ?
2. Quelle formations/ informations avez-vous reçues ? dans quel but ?
3. Es ce que ces formations reçues répondent à vos besoins
4. Quelle utilisation faites-vous avec ces informations/formations reçues ?
5. Il y a-t-il eu des changements de comportements positifs après les informations/formations si oui lesquels ? sinon pourquoi ?
6. Entrepreniez-vous des AGR si oui lesquelles ?
7. Il y a-t-il eu des améliorations au niveau des conditions de vie ? lesquelles
8. Participez-vous à des cadres de dialogue avec les intervenants du projet ? Quelle est la régularité ?
9. Quels sont les éléments de prise en compte de la dimension « femmes vulnérables, personnes vivantes avec des Handicaps » du Programme ? (Conception, mise en œuvre)
10. A quels obstacles les personnes en situations d’Handicap ont-elles été confrontés
11. Y a-t-il des changements positifs du point de vue autonomisation des femmes ?
12. Es ce que ces changements positifs sont durables ?
13. Êtes-vous satisfait des interventions du projet
14. Quels sont les changements positifs ou négatifs que les interventions du projet ont apportés
15. Si oui Selon vous, ces changements vont- ils perdurer à moyen et long terme et pourquoi ?

**Guide d’entretien avec les PTF**

*Bonjour Monsieur le Directeur/point focal*

*Mon nom est … et je suis un des consultants chargés de l’évaluation finale du CPD 2018-2022.*

*J’aimerais m’entretenir avec vous pour avoir votre appréciation de la manière dont le CPD a été conçu et la mise en œuvre et le rôle de votre département.*

1. Tout d’abord je voudrais vous demander de me dire qu’est-ce-que vous savez du Programme Pays 2018-2022 tel que vous le percevez au niveau de votre Institution Qu’est-ce-qui justifie sa conception et sa mise en œuvre ? Quels sont les bénéficiaires du Programme ?
2. Quels sont les domaines de coopération entre votre Pays/ Institution et le PNUD au Gabon
3. Ces domaines de coopération, correspondent-ils aux besoins de votre Pays/ Institution ? Sinon, quels autres besoins devraient être pris en compte ?
4. Monsieur/Madame comment votre Pays/ Institution coordonne-t-il les activités soutenues par le PNUD ?
5. Quels obstacles/dysfonctionnements rencontrez-vous dans cette coordination ? Qu’avez-vous fait vous-même ou qu’envisagez-vous de faire pour surmonter ces obstacles/dysfonctionnements ?
6. Comment appréciez-vous la collaboration de votre Pays/ Institution avec la coordination et les programmes / projets du CPD? Êtes-vous satisfait de cette collaboration ?
7. Que considérez-vous comme acquis de l’intervention du Programme au niveau de votre Pays/ Institution ?
8. Quelle est votre appréciation de la position du PNUD sur cette thématique ? Est-il le leader dans ce domaine ? (Croissance inclusive, Gouvernance, Environnement)
9. Dans quelle mesure l’initiative s’inscrit-elle dans le mandat du PNUD, les priorités nationales et les besoins des femmes et des hommes ciblés ?
10. Dans quelle mesure l’engagement du PNUD Gabon reflète-t-il les considérations stratégiques, notamment sur le rôle du PNUD dans un contexte de développement donné, ainsi que ses avantages comparatifs ?
11. Y a t il des opportunités de financement sur le prochain cycle programmatique ? Si oui lesquelles
12. Quels sont les domaines où les renforcements de capacités ont entrainé des changements positifs sur le plan sectoriel ?
13. Selon vous, quelles ont été les principales leçons que vous tirez de la mise en œuvre de ce programme ?
14. Pensez-vous que la coopération de votre Pays/ Institution avec PNUD devrait se poursuivre ?
15. Quelles orientations proposeriez-vous pour le futur Programme ? Envisagez-vous de rendre disponibles des fonds pour d’autres domaines prioritaires
16. Avez-vous d’autres commentaires ?

*Nous vous remercions d’avoir bien voulu nous recevoir et nous parler*

**Guide d’entretien OSC/ONG ( Focus group)**

*Bonjour Monsieur le Coordonnateur de l’ONG X et merci d’avoir bien voulu nous recevoir.*

*Mon nom est … et je fais partie de l’équipe de consultants chargés de procéder à l’évaluation finale du CPD 2018-2022.*

Monsieur le Coordonnateur, pourriez-vous vous présenter et me dire ce que fait votre ONG ?

1. Dites-moi, que savez-vous CPD? Qui en bénéficie ? Pour qui est conçu le CPD ? Que devrait apporter le Programme à notre pays et quels types d’interventions cible-t-il?
2. Si vous êtes au courant de l’existence du CPD, quel a été le niveau d’implication de votre ONG dans sa conception et dans sa mise en œuvre ? Quelles missions vous ont confié vos partenaires PNUD dans la mise en œuvre des projets du Programme ?
3. Quels mécanismes avez-vous mis en place pour la gestion des volets de programmes et de projets qui vous ont été confiés ?
4. Selon vous, dans quelle mesure les résultats escomptés du Projet sont en adéquation avec les besoins des bénéficiaires du Gabon et populations les plus vulnérables (femmes, jeunes, personnes vivant avec un handicap, etc.)?
5. A quels obstacles les personnes en situations d’Handicap ont-elles été confrontés
6. Quels sont les changements positifs ou négatifs que les interventions du volet qui vous a été confié ont apportés ? Ces changements vont-ils perdurer après la fin du programme ? Pourquoi ?
7. Quels sont les problèmes/obstacles/dysfonctionnements que vous avez rencontrés dans la mise en œuvre des activités ou projets qui vous ont été confiés ? Qu’avez-vous fait pour surmonter ces problèmes/obstacles/dysfonctionnements ?
8. Comment appréciez-vous le partenariat de votre ONG avec le PNUD ? Êtes-vous satisfait de ce partenariat ? Si non, que devrait-on améliorer dans la gestion de ce partenariat ?
9. Selon vous, quelles principales leçons tirez-vous de la mise en œuvre des activités/projets qui vous ont été confiés dans le cadre de la mise en œuvre du CPD ?
10. Quelles recommandations formulez-vous pour le prochain cycle programmatique ?

*Nous vous remercions d’avoir bien voulu nous recevoir et nous parler.*

**Guide d’entretien avec Cadre du Ministère de l’Économie et de la Planification et de la Relance**

*Bonjour Monsieur le*

*Mon nom est … et je suis un des consultants chargés de l’évaluation finale du CPD 2018-2022.*

*J’aimerais m’entretenir avec vous pour avoir votre appréciation de la manière dont le CPD a été conçu et mis en œuvre.*

1. Tout d’abord je voudrais vous demander de me dire ce que vous savez Programme Pays du PNUD 2018-2022 tel que vous le percevez au niveau de votre département ministériel.Qu’est-ce-qui justifie sa conception et sa mise en œuvre ? Quels sont les bénéficiaires ?
2. Quel a été le niveau d’implication de votre département dans la conception du Programme Pays et quel est le niveau d’implication de votre département dans sa mise en œuvre ?
3. Quels sont les domaines de coopération entre votre département et le PNUD au Gabon ?
4. Quel est le niveau de pertinence du programme par rapport aux /ODD
5. Quel est le degré d’alignement du Programme par rapport aux Priorités nationales ?
6. Quel a été le dispositif de pilotage, de coordination et de mise en œuvre des projets ? Les insuffisances ou difficultés rencontrées ?
7. Avez-vous bénéficié de renforcement de capacité en termes d’analyse et de suivi évaluation des politiques sectorielles ? Si oui ont-ils été bénéfiques et vous ont permis d’améliorer votre planification ?
8. Quelle est votre appréciation sur l’exécution technique des projets ?
9. Quelle est votre appréciation sur l’exécution financière des projets ?
10. Selon vous, quels ont été les principaux acquis et résultats des projets ?
11. Selon vous, quelles ont été les principales insuffisances et difficultés des projets ?
12. Quels sont les éléments de prise en compte de la dimension groupes vulnérables » des projets (jeunes et femmes défavorisées, personnes vivants avec Handicaps etc.)?
13. Dans quelle mesure les partenaires nationaux ont-ils mis en place les capacités institutionnelles, y compris des stratégies en matière de durabilité, pour maintenir les résultats au niveau des effets ?
14. Dans quelle mesure les partenaires se sont-ils engagés à fournir un appui continu (financier, humain, politique) ?
15. Dans quelle mesure les mécanismes, les procédures et les politiques sont-ils en place pour permettre aux principales parties prenantes de pérenniser les résultats obtenus en matière d’égalité des sexes, d’autonomisation des femmes, de droits fondamentaux et de développement humain ?
16. Existe-t-il des partenariats avec d’autres institutions nationales, des ONG, des agences des Nations Unies, le secteur privé et les partenaires de développement pour assurer la durabilité des résultats obtenus ?
17. Selon vous, quelles ont été les principales leçons apprises des projets ?
18. Quels sont les éléments de prise en compte de la dimension « genre » des projets ?
19. Selon vous, quelles peuvent être les principales recommandations à formuler pour la suite des interventions du PNUD

## **Annexe 7 : Modalité d’estimation des performances**

Les formules ci-après sont proposées pour le calcul des performances dans l’évaluation.

La **Pertinence :** Pour cet indicateur, on utilise le « Coefficient de Pertinence »(CP). Il se décompose en cinq facteurs (a, b, c, d, e). Il est noté sur une échelle de 1 à 5 et se calcule comme suit :

**Tableau N°1 : Modalité de calcul de l’indicateur « coefficient de pertinence »**

|  |  |
| --- | --- |
| Les facteurs d’appréciation du niveau de pertinence | La notation |
| Facteur « a » : degré de pertinence des objectifs du CPD avec les priorités nationales, les besoins et attentes des populations, les défis majeurs du pays | 2/2 |
| Facteur « b » : degré de pertinence des objectifs du CPD avec les objectifs et effets de l’UNDAF | 1/1 |
| Facteur « c » : degré de pertinence des objectifs du CPD avec les Objectifs de Développement Durable (ODD) | 1/1 |
| Facteur « d » Le PNUD est-il perçu par les parties prenantes comme leader de la gouvernance, la diversification économique et de la durabilité environnementale | 1/1 |

Le Coefficient de pertinence (CP) a été obtenu comme suit :

**CP = a + b + c + d +e = ou < 5[[46]](#footnote-46)**

**La durabilité** **:** Pour cet indicateur, on utilise le « Coefficient de Durabilité » (CD). Ce coefficient se décompose en cinq facteurs (a, b, c, d, e). Il est noté sur une échelle de 1 à 5, et se calcule comme suit :

**Tableau N°3 : Modalité de calcul de l’indicateur « coefficient de durabilité »**

|  |  |
| --- | --- |
| Les facteurs d’appréciation du niveau de durabilité | La notation |
| Facteur « a » : degré de persistance des résultats ou tendance d’impacts du programme à la fin du programme et à la cessation du financement | 1/1 |
| Facteur « b » : degré ou importance des activités de renforcement de capacités, d’information, de sensibilisation et de la partie nationale | 1/1 |
| Facteur « c » : degré de participation ou d’implication des bénéficiaires à la mise en œuvre du programme | 1/1 |
| Facteur « d » : degré d’appropriation et d’utilisation par les bénéficiaires des capacités transférées | 1/1 |
| Facteur « e » : degré de reproductibilité ou réplicabilité du programme | 1/1 |

Le Coefficient de Durabilité (CD) a été obtenu ainsi qu’il suit :

**CD = a + b + c + d +e = ou < 5**

**Efficacité :** Pour cet indicateur, on a recours au « Coefficient d’Efficacité »(CE). Ce coefficient se décompose en trois facteurs (a, b, c) tels que spécifiés ci-dessous. Il est noté sur une échelle de 1 à 5, et se calcule comme suit :

**Tableau N°4 : Modalité de calcul de l’indicateur « coefficient d’efficacité »**

|  |  |
| --- | --- |
| Facteur d’appréciation du niveau d’efficacité | Notation |
| Facteur « a » : Degré d’obtention des résultats (produits) attendus | 2/2 |
| Facteur « b » : Degré d’atteinte et/ou pronostique des objectifs (effets) préalablement fixés | 3/3 |

Le coefficient d’efficacité (CE) a été obtenu comme suit :

**CE = a+ b = ou < 5**

**Efficience :** Pour mesurer l’efficience du CPD, l’indicateur « Coefficient d’Efficience » (CEF) a été utilisé. Il prend en compte quatre facteurs, tels que spécifié dans le tableau ci-dessous :

**Modalité pratique de calcul de l’indicateur « coefficient d’efficience »**

Pour mesurer l’efficience du projet, l’indicateur « Coefficient d’Efficience » (CEF) a été utilisé. Il correspond au ratio entre le taux de réalisation des résultats (TRR) et le taux d’exécution financière (TEF). CEF : TRR/TEF

Rapporté à l’échelle de 1 à 5 cela nous donne la classification suivante :

0,0 à 0,30 : Efficience très insatisfaisante/ Très insatisfait (0 à 1);

0,31 à 0,45 : Efficience insatisfaisant**/ Insatisfait (1.1 à 2);**

0,46 à 0,60 : Efficience moyennement satisfaisante/ **Moyennement satisfaisant (2.1à 3);**

0,61 à 0,79 : Efficience satisfaisante**/ Satisfaisant (3.1 à 4);**

0,80 à supérieur à 1 : Efficience très satisfaisante**/ Très satisfaisant (4.1 à 5);**

**Thème transversal genre :** On utilise l’indicateur « Coefficient Genre » (CG) pour mesurer et affecter une note, sur une échelle de 1 à 5, à la prise en compte de la dimension genre, selon les modalités indiquées dans le tableau ci-dessous.

**Tableau N°6 : Modalité de calcul de l’indicateur « coefficient Genre et Droits de l’Homme »**

|  |  |
| --- | --- |
| Les facteurs d’appréciation du niveau de prise en compte de la dimension genre | La notation |
| Facteur « a » : degré d’intégration de la dimension genre dans la conception, la mise en œuvre, le suivi-évaluation du CPD et le reportage sexo spécifique | 1/1 |
| Facteur « b » : degré de contribution du CPD à la promotion de l’égalité des genres, à l’autonomisation de la femme, à l’accès aux droits humains et à l’émergence des mécanismes d’inclusion | 1/1 |
| Facteur « c » degré d’atteinte d’autonomisation des femmes | 1/1 |
| Facteur « d » degré d’intégration des approches basées sur les droits de l’homme dans le programme | 1/1 |
| Facteur « e » degré de prise en compte de l’identification des détenteurs de droit et de leurs capacités évaluées à la phase de conception des interventions ? | 1/1 |

Le Coefficient Genre (CG) a été obtenu comme suit :

**CGDH = a+b+c+d+e= ou < 5**

Annexe 8 Liste des personnes rencontrées

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| N° | Nom et prénoms | Administration | Fonction |
| 1 | BEHANZIN Samson | WWF | Fundraising partnership |
| 2 | N'NANG AKOULOU Marthe Jamila | WWF | Assistante projet |
| 3 | KEMAJOU SYAPZE Jonas | WWF | TL Financing Manager |
| 4 | NYARE ESSIMA Nathalie | WWF | Chef de projet |
| 5 | OBAME ENGONE J.P. | WWF | Coordinateur programme forêt |
| 6 | MASSOUKOU Lucien | Ministère des eaux et forêts | DG FAP |
| 7 | ONGOULI Phillippe | Ministère des eaux et forêts | DLCB |
| 8 | NGABOU Bertrand | Ministère des eaux et forêts | DCPC |
| 9 | NDJENAN Christian | Ministère des eaux et forêts | DAAF |
| 10 | MAPIKOU Boris | Ministère des eaux et forêts | DGFAP |
| 11 | NZAMBA Gabin | Ministère des eaux et forêts | CE / DGFAP |
| 12 | MANFOUMBI Victor | Ministère des eaux et forêts | DEFC |
| 13 | EBOULIA Carla | Ministère des eaux et forêts | Chargée d’études / Direction générale de l’environnement |
| 14 | ONTCHANGALT Patricia | Ministère de la Bonne Gouvernance et Lutte Contre l’Enrichissement Illicite | Directeur de cabinet |
| 15 | AVOMO ASSOUMOU Gisèle | Ministère de la Bonne Gouvernance et Lutte Contre l’Enrichissement Illicite | Directeur Adjoint des études et des enquêtes |
| 16 | NZIENGUI Marcellin | Ministère de la Bonne Gouvernance et Lutte Contre l’Enrichissement Illicite | DG de la lutte contre l’enrichissement illicite |
| 17 | MBOUMBA MOULOUNGUI Eugène | Indépendant | Maraîcher |
| 18 | ETRO ZOGO Alain | Indépendant | Maraîcher |
| 19 | MASSOUEGA Cécile | Indépendant | Maraîcher |
| 20 | MENGUE MEZUI Clarisse | Indépendant | Maraîcher |
| 21 | NZONG ELLANG Christopher | Indépendant | Maraîcher |
| 22 | OUTIMBO MBA Judicael | Indépendant | Maraîcher |
| 23 | BISSOU Benoit | Indépendant | Maraîcher |
| 24 | NTSAME ONDO Edith | Indépendant | Maraîcher |
| 25 | MANZEMBE YATA Andy | Indépendant | Maraîcher |
| 26 | KASSANGOYE Joan Steeven | Indépendant | Maraîcher |
| 27 | RENGOMBY Corneille | Indépendant | Maraîcher |
| 28 | BIBALOU MAKOSSO Denise | Indépendant | Maraîcher |
| 29 | DOUKAGA Mathieu | Indépendant | Maraîcher |
| 30 | NGOLE Martine | Indépendant | Maraîcher |
| 31 | BAWANGUI Evelyne | Indépendant | Maraîcher |
| 32 | NDOUTOUME Dietrich | Conseil national du plan d’accélération de la transformation | Unité suivi-évaluation |
| 33 | KATIBI Rama Karaha | Conseil national du plan d’accélération de la transformation | Responsable suivi-évaluation |
| 34 | DAVIN Gertrude | Conseil national du plan d’accélération de la transformation | Responsable unité budget-finances |
| 35 | ONDO NDONG Gilbert | Météorologie | DG |
| 36 | ZUE EYA Pierre | Météorologie | DGA |
| 37 | MVE NDONG Réseau | Météorologie | Directeur réseau |
| 38 | BILOHO ESSONO Huguette | FAO | Chargée de programme |
| 39 | RAOUMBE Anaelle | Conseil National Climat | Chargée de la finance climatique |
| 40 | ABAGA Samuel | Ministère de l'économie et de la relance  Direction de la statistique | Chef de service des comptes nationaux |
| 41 | DIWASSA Jean Aimé Christian | ONU / Gabon | Economiste national |
| 42 | BOUANGA Christelle Maryse | Ministère de l'économie et de la relance  Direction Générale de la Prospective | Directeur |
| 43 | NZAMBE TAKEKI Jean-Kérim | Ministère de l'économie et de la relance  Direction Générale de la Prospective | Chef de service prospective environnementale et territoriale |
| 44 | BOUASSA BU NZIGOU Augustin | Ministère de l'économie et de la relance  Direction Générale de la Prospective | Chef de service prospective économique et financière |
| 45 | TEMBANGOYE Gervais Constant | Ministère de l'économie et de la relance  Direction Générale de la Prospective | Chargé d'Etudes DG |
| 46 | MOULOUNGUI MBOUMBA Phoebé | Ministère de la justice | Directeur de la promotion des droits de l'homme |
| 47 | BOUENGUE Nestor | ANPN | Coordinateur projet |
| 48 | OSSENDE Lazare | Ministère de l’agriculture | Référent ADAG/ CAFI2 |
| 49 | NGADI François | Ministère de l’agriculture | Chargé d'études ADAG |
| 50 | KAKOULA Glenn | ROSCEVAC | Responsable projet |
| 51 | NOUMI Stella | ROSCEVAC | Assistance projet |
| 52 | MOULOMBI Nicaise | ROSCEVAC | Coordonnateur national |
| 53 | FRANCESCHETTI Nicola | UE | Chef de projet |
| 54 | PEGIDIS Stratos | UE | Chef de projet |
| 55 | MOULOUNGUI | Direction de la pédologie au Ministère de l'agriculture | Responsable service foncier agricole |

## **Annexe 9 Liste des documents utilisés**

1. Amnesty international. 2021. Amnesty International: rapport 2020/21 : la situation des droits humains dans le monde.
2. Balian, R., Bach, J.-F., and Baccelli, F. (2021). CHAPITRE 2. Les impacts potentiels des changements climatiques et des événements extrêmes sur la production agricole et effets réciproques (EDP Sciences).
3. Bard, D. (2017). Health Consequences of Climate Change. Int. J. Med. Surg. 4, 7–11.
4. Bertrand, F., and Rocher, L. L’intégration du changement climatique dans l’action publique locale, facteur de renouvellement du développement urbain durable? 16.
5. Besancenot, J.-P., and Thibaudon, M. (2012). Changement climatique et pollinisation. Rev. Mal. Respir. 29, 1238–1253.
6. CBD Fifth National Report 2019- Gabon (French version).
7. CBD Sixth National Report 2020- Gabon (French version).
8. Conceição, P. (2021). La pandémie de COVID-19 met en lumière l’urgence de lutter contre les inégalités et le changement climatique.
9. Coste, J.-F., Coursimault, A., Brissaud, F., Bongrand, J., Chauvin, D., and IESF (2021). Quelques considérations économiques (EDP Sciences).
10. Cournil, C. (2010). Les “réfugiés environnementaux” : enjeux et questionnements autour d’une catégorie émergente. Migr. Soc. N° 128, 67–79.
11. Draft de l'annuaire statistique de la santré 2019.
12. ENEC\_Gabon\_résultats de l’enquête sur l’emploi et le chômage 2015
13. Gabon - Rapport combiné du document de stratégie pays (DSP) 2016-2020 et de revue de la performance du portefeuille (RPPP), Banque africaine de développement
14. Gabon- Document de stratégie de lutte contre la corruption et le blanchiment des capitaux (DSLCCBC), PNUD 2012
15. Gabon Rapport de suivi des ODD et de l’Agenda 2063 de l’UA
16. Gabon-\_2015\_Gabon-vert.
17. Gabon-Enquête nationale sur les violences basées sur le genre, UNFPA 2017
18. Lecocq, F. (2009). Changement climatique et stratégies de développement. Regards Croisés Sur Léconomie 6, 233.
19. Nanekoula, G., Mekui, A., Pambou, S.R., and Ngwapaza, M. plan d’actions national Biodiversité.
20. OECD (2012). Coopération pour le développement 2011 Édition spéciale “50e anniversaire”: Édition spéciale “50e anniversaire” (OECD Publishing).
21. PIM UE-Gabon
22. Plan stratégique pour le développement durable de la pêche et de l'aquaculture ; Potentialités-contraintes-politique sectorielle et programme prioritaire quinquennal 2011-2016
23. Programme indicatif multiannuel Gabon 2021-2027
24. Rapport de la mission conjointe d'évaluation finale de la SDNS du Gabon 2011-2015
25. Rapport du FMI No. 15/47
26. Rapport sur le profil du dividende démographique du Gabon, Ministère de l’Economie, de la Prospective et de la Programmation du Développement Durable, Direction Générale de la Prospective
27. Résultats globaux du Recensement Général de la Population et des Logements de 2013 DU Gabon (RGPL2013).
28. Stratégie nationale de développement de la statistique 2011-2015, Direction de la statistique Gabon
29. Stratégie pour l’harmonisation des statistiques en Afrique 2017-2026, UA
30. United Nations Human Rights Report 2020 ». 2020

## **Annexe 10 Plan de mise en œuvre des recommandations pour le « Management Response Plan »**

| Recommandations | Accepté  /Partiellement Accepté /Rejeté | Actions principales | Echéances | Entités Responsables | Ressources nécessaires  estimés en USD | Echelle de priorité (1 à 3) |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **R1** Aller résolument vers l’approche programme en favorisant les programmes conjoints pour assurer une plus grande synergie et complémentarité selon le principe de *One* UN |  | * Identifier, les axes de programmes * Consultation national et internationale pour l’élaboration des notes conceptuelles * Concertation, identification des axes de coopération et élaboration de notes conceptuelles avec les autres agences des Nations Unies pour l’élaboration des programmes conjoints | Début de 2 ème Semestre 2022 | PNUD  Programme |  | Priorité 1 |
| **R2**Formuler le prochain programme en tenant compte des avantages comparatifs du PNUD à partir d’une théorie de changement réaliste. |  | * Elaborer la note conceptuelle du CPD * Elaborer la TOC * Engager les discussion avec la partie nationale pour les dispositions facilitant l’ appropriation | Début de 2 ème Semestre 2022 | PNUD |  | 1 |
| **R3** Élaborer une stratégie de mobilisation des ressources articulée sur l’analyse de la cartographie des PTF en renforçant le partenariat avec les secteurs non étatiques. |  | * Identifier les PTF et ONG, Société civile potentiels par axes d’interventions * Elaborer la stratégie de mobilisation des ressources financières et de partenariat * Engager des discussions avec les partenaires techniques, sociaux et privés pour leur implication dans la conception et/ou la mise en œuvre du programme | Début de 2 ème Semestre 2022 | PNUD |  | 3 |
| **R4** Renforcer la communication et le pilotage du programme |  | * Elaborer un plan de communication * Identifier les histoires de vies, et les résultats avec le suivi évaluation qui feront l’objet de communication | Début de 2 ème Semestre 2022 | PNUD |  | 3 |
| **R5** Renforcer le partenariat avec la recherche et les institutions universitaires surtout dans les domaines de l’environnement en favorisant la coopération Sud-Sud; |  | * Identifier les partenaires stratégiques * Etablir des coopération avec les institutions de recherche et universitaires pour des renforcements de capacités structurants dans les domaines innovants | Début de 2 ème Semestre 2022 | PNUD |  | 2 |
| **R6** Renforcer les ressources humaines du bureau dans le domaine programmatique et mettre en place un dispositif de suivi-évaluation au PNUD doté d’un système de rapportage harmonisé avec du personnel totalement dédié à la tâche. |  | * Identifier les postes clés en commençant par celui du suivi évaluation * Elaborer les TDR * Procéder aux recrutements du personnel complémentaire * Elaborer un plan de suivi évaluation | immediat | PNUD  PNUD |  | 1 |
| **R7** Renforcer le dispositif opérationnel et fudiciaire en soutien aux activités techniques du programme |  | * Identifier les postés clés * Elaborer les TDR * Procéder aux recrutement du personnel | immédiat | PNUD |  | 1 |
| **R8** Se désengager des domaines d’intervention tels que l’accès aux service sociaux de base qui ne correspondent pas aux avantages comparatifs du PNUD. |  |  | Pendant l’ élaboration du CPD | PNUD |  | 2 |
| **R9** Renforcer la volonté politique et permettre un ancrage fort du programme en vue d’améliorer l’appropriation par la partie nationale |  | * Engager des discussions avec la partie nationale pour une meilleure compréhension du role du PNUD * Plaidoyer au niveau stratégique et décisionnel élevé de l’ Etat afin de favoriser l’ ancrage solide et l’ appropriation national | Immédiatement et tout le long du cycle | Gouvernement |  | 1 |
| **R10** Réengager le plaidoyer pour la poursuite de la mobilisation des ressources au profit du programme de développement intégré accéléré au niveau local (PDIAL). |  | * Re engager les discussion pour la mobilisation des ressources du PDIAL | Immédiat | Gouvernement  & PNUD |  | 1 |
| **R11** Renforcer le dispositif de pilotage conjoint du programme par la tenue régulière des revues périodiques. |  | * Planifier les rencontres des revues en indiquant la périodicité * Elaborer un canevas de reportage | immédiat | Gouvernement  & PNUD |  | 1 |

## **Annexe 11 : TDR**

**PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT**

**Termes de référence pour le recrutement de deux consultants nationaux pour l’évaluation à mi-parcours du Document de programme de pays (CPD) du Gabon 2018-2022**

|  |  |
| --- | --- |
| **Intitulé du poste :** | Consultants, spécialiste de l’évaluation du CPD :  Un (1) Consultant(te) national(e) spécialisé en Economie, Environnement, Genre, Sociologie |
| **Lieu d’exécution :** | Gabon |
| **Domaine :** | Croissance inclusive et durable, Développement social et inclusion, Protection de l’environnement et Promotion d’un développement durable, inclusif et résilient |
| **Durée des services** | 40 jours |
| **Date de prise de fonction** | A la signature du contrat |

I. CONTEXTE

Le Gabon est situé en Afrique centrale, sur la façade atlantique**.** Il s’étend sur un territoire de 267 667 Km2, traversé par l’équateur et limité à l’ouest par l’Océan atlantique qui forme sa frontière naturelle de 950 kilomètres, au Nord par le Cameroun et la Guinée Equatoriale, au Sud et à l’Est par la République du Congo. Le territoire gabonais est parcouru par des plaines côtières, des massifs montagneux, surtout au centre et des plateaux intérieurs. L’essentiel du territoire, 89%, est couvert de forêt équatoriale.

A l’issue du RGPL[[47]](#footnote-47) de 2013, la population du Gabon était estimée à 1 81 079 habitants, dont 52% des hommes et 48% des femmes. Les projections les plus récentes situent la population du Gabon à environ 2,2 millions d’habitants en 2020 et la projettent à 2,6 millions d’habitants en 2025. C’est une population jeune, l’âge médian étant de 26 ans, qui croit à un taux annuel moyen de 2,9%. La densité moyenne est de l’ordre de 6,8 habitants au km[[48]](#footnote-48), l’une des plus faibles en Afrique, avec toutefois des pics de 43h/km2 dans l’Estuaire et 3700 à Libreville2. La population gabonaise urbaine, qui représente 87% de la population totale, augmente de 3,8% en moyenne chaque année. Elle est principalement concentrée sur Libreville, Port-Gentil et Franceville, soit moins de 2% du territoire, le reste étant presque un quasi désert humain.

Entre 2010 et 2020, le taux de croissance de l’économie a été de 4% en moyenne, contre 5% environ entre 2010 et 2014. Cette situation est principalement imputable aux effets de la chute brutale des cours du pétrole intervenue en 2014, et des conséquences économiques et sociales de la pandémie du COVID-19 sur venue au cours de ce cycle. L’incidence de la pauvreté au niveau national était estimée à 33,4% en 2017[[49]](#footnote-49), pour un seuil de pauvreté avec 29,4% pour les populations urbaines et 59,5% pour celles vivant en milieu rural. Au cours des douze dernières années, le taux national de pauvreté a enregistré une baisse d’environ 8 points. Le taux de pauvreté multidimensionnelle dépasse de 11.4 points à celui de la pauvreté de revenu (PNUD 2020). La valeur de l’Indice du Développement Humain (IDH) du Gabon pour 2019 s’établit à 0.703 – ce qui place le pays dans la catégorie

« développement humain élevé » et au 119e rang parmi 189 pays et territoires (PNUD, 2020)[[50]](#footnote-50). L’IDH du Gabon en 2019, à savoir 0.703, est inférieur à la moyenne des pays du groupe à développement humain élevé, établie à 0.753, et supérieur à la moyenne des pays de l’Afrique subsaharienne, établie à 0.547.

La gestion environnementale peut être considérée comme le maillon fort de l’action du pays en faveur du Développement Durable (VNR, 2020). Les autorités gabonaises sont engagées depuis plusieurs décennies en faveur de la protection de l'environnement: à commencer par la création en 1960 du Fonds forestier pour la reforestation, le recensement à grande échelle en 2000 des écosystèmes nationaux, la création en 2002, à la Sommet mondial de Johannesburg sur le Développement Durable, de 13 parcs nationaux, l'adoption en 2012 du Plan national pour le climat et la déclaration 2017 d'une vaste zone de préservation des océans sous la forme de 9 parcs marins. Près de 11% du territoire national est aujourd'hui un sanctuaire sous forme de réserve.

Depuis 2011, le Gabon a adopté le Plan Stratégique Gabon Emergent (PSGE 2009-2025) pour transformer l’économie, moderniser la société gabonaise et passer au statut de pays émergent à l’horizon 2025. Bien qu’adopté avant l’Agenda 2030, ce Plan reprenait en son compte les principes du Développement Durable et démontre un alignement de ses objectifs à hauteur de 80% sur les ODD. Aussi, après l’adoption en 2015 de l’Agenda 2030 du Développement Durable, le Gouvernement s’est engagé à programmer et à suivre les Objectifs de Développement Durable (ODD) dans le cadre du PSGE. Il traduit l’ambition de changer de modèle économique principalement soutenu par l’exploitation des ressources pétrolières (45% du PIB en 2013, 80% des exportations et 60% des recettes fiscales) en mettant l’accent sur la transition vers l’économie verte.

Survenue au moment où prenait fin la mise en œuvre du Plan de Relance Economique (PRE), la pandémie de la COVID-19 a fragilisé ses acquis par une forte détérioration des indicateurs macroéconomiques : contraction de la croissance ; baisse des recettes budgétaires; dégradation du déficit budgétaire Au total, avec des moyens budgétaires réduits, l’Etat s’est largement endetté pour financer son déficit pour atteindre un taux d’endettement dépasse les 70% du PIB au-delà de la norme communautaire. La pandémie de la COVID-19 a provoqué également une crise sociale sans précédent avec une aggravation du chômage et de la pauvreté pour donner suite aux effets du confinement sur l’activité des PME et des acteurs du secteur informel. Elle a donc amplifié les contraintes structurelles existantes et réduit l’espace budgétaire disponible.

Toutefois, pour faire face à la crise sanitaire, le gouvernement gabonais a, dès la déclaration du premier cas positif au covid-19 au Gabon le 12 mars, mis en œuvre des mesures (confinement, couvrefeu, port du masque dans les lieux publics, accroissement de la capacité de tests, mesures sociales pour les couches les plus vulnérables…). Ces actions ont permis de contenir les effets de la pandémie sur la population : Au 06 Septembre 2021, on dénombre ainsi 26 079 cas confirmés, 25 723 cas guéris, 189 cas actifs et 167 cas de décès. L’impact économique du COVID-19 met en exergue la nécessité d’engager des réformes structurelles pour diversifier les sources de croissance, renforcer la résilience de l’économie et élargir l’espace budgétaire pour assurer un développement durable à la nation.

Le Programme des Nations Unies pour le Développement au Gabon s’est engagé à apporter son assistance au pays dans la mise en œuvre ses priorités axées sur la croissance inclusive, la durabilité environnementale, l’adaptation aux changements climatiques ainsi que le développement local et communautaire durant la période 2018-2022. Ces priorités nationales sont contenues dans le cadre Plan Stratégique Gabon Emergent (PSGE) et ses déclinaisons programmatiques telles que le Programme égalité des chances et le Programme de Relance Economique. L’action du PNUD au Gabon s’inscrit parfaitement dans la vision des Nations Unies qui est d’appuyer les efforts des pays à mettre

en œuvre les objectifs de développement durable (ODD). La mise en œuvre des ODD ne pouvant aller sans celle de l’Agenda 2063 de l’Union africaine, le PNUD a ainsi accompagné les efforts du Gabon à mettre en œuvre et assurer le suivi des objectifs des deux agendas (2030 de l’ONU et 2063 de l’Union Africaine).

L’objectif du programme pays 2018-2022 du PNUD Gabon qui fait l’objet de l’évaluation indépendante à mi-parcours, est de contribuer au renforcement des capacités nationales pour la planification du développement national et local, à la mise en œuvre et au suivi des ODD et de l’Agenda 2063 de l’Union Africaine.

II. JUSTIFICATION DE L’EVALUATION

Cette évaluation à mi-parcours trouve son fondement dans le respect de la politique d’évaluation et des exigences en matière de planification du PNUD. La réalisation d’une évaluation à mi-parcours du CPD est obligatoire pour mesurer le degré de réalisation des principaux produits et résultats du CPD 2018-2022. De même, les conclusions et les recommandations de cette évaluation devront contribuer substantiellement à l’analyse diagnostic du contexte actuel aboutissant à de propositions pertinentes et novatrices d’orientations stratégiques pour la formulation du prochain programme de coopération entre le PNUD et le Gabon.

III. OBJET, CHAMP ET OBJECTIFS DE L’EVALUATION

**2.1. Objet de l’évaluation :**

Le programme de pays 2018-2022, est centré sur deux axes ayant la vocation de (1) Renforcement des capacités nationales et locales de planification et d’intégration des ODD ; (2) Croissance inclusive et durable. Il est bien centré sur un seul résultat du PNUAD avec deux piliers transversaux qui le soustendent. Le premier pilier est axé sur la construction des capacités institutionnelles pour les processus de planification et le deuxième pilier est le soutien des capacités pour une croissance inclusive et durable. Structuré de cette manière, le CPD est aligné sur les axes prioritaires du PSGE à savoir « Gouvernance », « Développement Durable », « le Gabon des services » et « Le Gabon vert ».

La théorie du changement du programme suppose que le renforcement de la planification participative locale et provinciale, de la gestion des ressources fiscales et de la capacité de mise en œuvre contribuera à garantir un accès inclusif aux services sociaux de base, à des moyens de subsistance durables et à la création d'emplois, et à l'utilisation durable des ressources naturelles, contribuant ainsi à mettre fin à la pauvreté multidimensionnelle en zones rurales et périphériques du Gabon.

Le PNUD adopte l'approche d'un programme qui fonctionne aux niveaux national et local, en partant du principe que la combinaison de l'appui politique au niveau national avec la gouvernance et le renforcement des capacités au niveau local fournit la meilleure plate-forme pour aborder les questions liées à l'inclusion, diversification économique, prestation de services, moyens de subsistance et protection de l'environnement / atténuation du changement climatique. Le renforcement des capacités et de l'efficacité des politiques, de la planification et des programmes au niveau local (et plus particulièrement dans les zones rurales) permet la fourniture de services inclusifs et la création de l'égalité des chances. Étant donné les niveaux de développement inégaux à travers le pays et tout en assurant une couverture dans les neuf provinces (à la demande du Gouvernement), le PNUD concentre particulièrement sa programmation dans les provinces non côtières et dépourvues en minéraux.

Les ressources budgétaires planifiées pour la mise en œuvre des interventions du programme de coopération entre le PNUD et le Gabon sont de USD 691, 000 comme ressources régulières et de USD 10,000,000 pour les autres ressources.

**Tableau 1 : Quelques résultats à mi-parcours du CPD 2018-2022**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Indicators** | | **Milestone** | **Actual** |
| The Mo Ibrahim index on Sustainable economic opportunity (National) | | **40,7** | **41,5** |
| Level of public confidence in the delivery of basic services (National) |  | **26%** | **47,7** |
| Human development index (National) | | **0,697** | **0,7** |
| Rate of unemployment at local level | | **30%** | **30** |
| Level of capacity of sub-national governments/institutions to develop local development plans. | | 1 | 3 |
| Level of capacity of sub-national governments/institutions to implement local development plans. | | 1 | 2 |
| TOTAL Number of local development plans developed and implemented by national and local institutions. | | 31 | 88 |
| Number of development plans DEVELOPED by NATIONAL institutions. | | 1 | 1 |
| Number of development plans DEVELOPED by LOCAL institutions. | | 31 | 88 |
| Number of development plans IMPLEMENTED by NATIONAL institutions. | | 1 | 1 |
| Number of development plans IMPLEMENTED by LOCAL institutions. | | 31 | 88 |
| Extent to which the SDGs and the Agenda 2063 are mainstreamed and implemented at NATIONAL level | | 1 | 3 |
| Extent to which the SDGs and the Agenda 2063 are mainstreamed and implemented at LOCAL level | | 1 | 3 |
| Number of monitoring reports on the SDGs and 2063 African Union Agenda with updated and disaggregated data, published by national institutions. | | 3 | 3 |
| TOTAL Number of additional vulnerable people benefiting from basic social services | | 0 | 1976 |
| Number of additional vulnerable people benefiting from basic social services : WOMEN YOUTH (NON PLWD) | | 0 | 626 |
| Number of additional vulnerable people benefiting from basic social services :WOMEN NON YOUTH | | 0 | 600 |
| Number of additional vulnerable people benefiting from basic social services : MEN YOUTH (NON PLWD) | | 0 | 200 |
| Number of additional vulnerable people benefiting from basic social services : MEN NON YOUTH (NON PLWD) | | 0 | 550 |
| Number of additional vulnerable people benefiting from basic social services : people with disabilities (PLWD) | | 0 | 376 |
| Proportion of population living in households with access to basic services | | 20% | 40% |
| TOTAL Number of new full-time equivalent jobs created for women and men 15+ years old | | 750 | 750 |
| Number of new full-time equivalent jobs created for WOMEN 15+ years old | | 300 | 300 |
| Number of new full-time equivalent jobs created for MEN 15+ years old | | 450 | 450 |
| TOTAL Number of people benefiting from UNDP supported livelihoods interventions | | 1536 | 1976 |
| Number of WOMEN YOUTH benefiting from UNDP supported livelihoods interventions | | 291 | 1126 |
| Number of WOMEN NON YOUTH benefiting from UNDP supported livelihoods interventions | | 364 | 500 |
| Number of MEN YOUTH benefiting from UNDP supported livelihoods interventions | | 259 | 400 |
| Number of MEN NON YOUTH benefiting from UNDP supported livelihoods interventions | | 622 | 450 |
| Number of national entities with improved capacities for the conservation, sustainable use, access and benefit sharing of natural resources | | 0 | 1 |
| Extent to which local communities can ensure sustainable use of natural resources and ecosystem services | | 2 | 2 |
| Number of local adaptation plans implemented. | | 0 | 1 |

Source: Results Oriented Analysis Report (ROAR) 2020, PNUD Gabon.

2.2. Champ ou portée de l’évaluation

L’évaluation à mi-parcours examinera le programme pays du Gabon 2018-2022 et aura une portée large en s’étendant non seulement sur les effets d’une manière générale, mais aussi sur la manière dont les engagements politiques, stratégiques et financiers pris par le PNUD Gabon à travers le CPD 2018-2022 ont été respectés et dans quelle mesure les niveaux d’atteinte de l’effet et des produits du programme du PNUD ont contribué ou contribuent à l’atteinte des effets de l’UNDAF et des objectifs nationaux (PSGE) au cours de la période évaluée. Une mention sera faite sur le degré d’application des principes programmatiques du PNUD (approche basée sur les droits humains, sur l’égalité des genres, les normes sociales et environnementales, la gestion axée sur les résultats, et le renforcement des capacités).

L’évaluation à mi-parcours examinera le programme pays du Gabon 2018-2022 selon trois axes : l'exécution du programme de coopération (*y compris les stratégies du programme de coopération et la mise en œuvre des projets*) ; la mobilisation externe ; et enfin les processus internes. Cependant, étant donné l’ampleur des facteurs internes et externes, l’étendue et la durée des interventions des projets dans le pays, il ne sera pas possible d’examiner chaque aspect du programme pays, ni d’avoir le même niveau de détails pour chaque projet. De ce fait, même si l’évaluation procède à une revue globale du programme pays dans son ensemble, elle va accorder une attention particulière à un sousensemble de questions évaluatives qui feront l’objet d’un examen approfondi.

* **Portée chronologique :** L’évaluation à mi-parcours portera sur la période de janvier 2018 à Décembre 2021. Elle devra prendre en compte le contexte politique complexe et en constante évolution sur la période 2018 à 2021 au Gabon, et l’influence sur les décisions prises par le PNUD au cours de chacune des phases de mise en œuvre. A cet effet, un calendrier politique détaillé devrait être développé aux côtés du calendrier de mise en œuvre des interventions du PNUD, afin d’illustrer les interactions entre les évènements, les processus et les décisions politiques.
* **Cible géographique :** Le ciblage géographique pour cette évaluation concerne à la fois les 09 provinces du Gabon et les provinces spécifiques qui ont fait l’objet des interventions spécifiques notamment Estuaire, Haut-Ogooué, Moyen Ogooué, Ogooué Maritime, WoleuNtem.

* **Ciblage programmatique :** L’évaluation se focalisera prioritairement sur les cinq produits, les Effets, et l’ensemble du cadre de résultats, de la théorie de changement, y compris la gestion des risques anticipés et les nouveaux risques du programmes pays du PNUD Gabo.

Cette évaluation à mi-parcours s’intéresse à l’appui du PNUD au Gabon pour mettre en œuvre ses priorités axées sur la croissance inclusive, la durabilité environnementale, l’adaptation aux changements climatiques ainsi que le développement local et communautaire durant la période 20182021. Elle ne prétend pas évaluer les interventions des autorités Gabonaises, ni celle des autres acteurs de développement. A cet effet, les questions évaluatives ci-dessous listées mettent en lumière le champ et les délimitations de la présente évaluation.

2.3. Objectifs de l’évaluation

L’évaluation à mi-parcours du CPD 2018-2022 du Gabon est un examen du bilan des réalisations, des progrès et des défis, des approches justifiées et adaptatives pour garantir le succès des résultats globaux de développement au niveau national. En plus d’être une occasion de revoir le niveau estimations des besoins de financement du CPD, la présente évaluation sert à remplir une double fonction : une fonction de redevabilité et une fonction d’apprentissage.

Ainsi cette évaluation à mi-parcours fournira une analyse exhaustive de l’ensemble des résultats du programmes pays 2018-2022, par rapport à son mandat et à ses standards, et des objectifs que l’organisation s’est donnée, sur la base des critères habituels d’évaluation. Quant au but de redevabilité, cette évaluation rendra compte des résultats (soit prévus ou pas prévus) qui ont été atteints par les interventions, auprès des bailleurs ainsi que des bénéficiaires. Quant au but de l’apprentissage organisationnel, cette évaluation à mi-parcours guidera le PNUD à mieux répliquer ce modèle d’intervention dans les futures interventions. En se basant sur la collecte et l’analyse de données et d’informations pertinentes, Elle devrait non seulement fournir des évidences, des conclusions et des leçons apprises sur les interventions menées par le PNUD au Gabon, mais aussi formuler des recommandations quant aux futures interventions.

L'objectif général de cette évaluation est de faire un examen systématique de la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité à mi-parcours du CPD 2018-2022 dans le contexte des nombreux changements dans les priorités de développement ainsi que le contexte du Bureau pays du PNUD. Elle examinera également les progrès par rapport aux indicateurs clés des projets élaborés. La formulation du CPD 2018-2022 a eu lieu pendant une période des changements sociopolitiques considérables au Gabon et la mise en œuvre reposait sur plusieurs hypothèses. Ces hypothèses et risques seront réexaminés en fonction du nouveau contexte et de l'émergence de l'épidémie de COVID-19.

A cet effet, cette évaluation indépendante et robuste du CPD 2018-2022 du PNUD Gabon aura comme objectifs spécifiques de :

1. Examiner la pertinence, l'efficience et l'efficacité du CPD 2018-2022 du PNUD Gabon et formuler des recommandations pour réviser la stratégie de mobilisation des ressources en vue des années restantes de sa mise en œuvre (ajusté pour la crise du COVID-19) ;
2. Évaluer les progrès, la couverture et les lacunes programmatiques pour tirer les leçons apprises afin de soutenir les interventions du PNUD à la croissance économique inclusive, à la gouvernance et à l'état de droit, à la résilience, à la réduction des risques de catastrophe et au changement climatique, ainsi qu'à l'égalité des sexes et l'inclusion sociale et le développement durable global, puis fournir des recommandations pour le repositionnement et/ou le recentrage du CPD dans le contexte de développement du Gabon et à la lumière de l'impact de l'épidémie de COVID-19 ;
3. Évaluer la structure de gouvernance actuelle du Bureau pays en vue de promouvoir une approche unifiée de sa stratégie d'engagement programmatique afin d'améliorer la clarté sur la responsabilité, les attentes et de minimiser la duplication des efforts ;
4. Formuler des recommandations sur les options de redéfinition des priorités de l'intervention prévue et des résultats en fonction de l'estimation réaliste des ressources, y compris les projets en vue ;
5. Formuler des recommandations au Bureau pays en vue de consolider la base de ressources pour renforcer le partenariat et la communication avec le gouvernement et les partenaires de développement ;
6. Évaluer comment les processus et les systèmes opérationnels du bureau lui donnent l'agilité de répondre à une crise, telle que la pandémie COVID-19.

IV. CRITERES D’EVALUATION ET QUESTIONS INDICATIVES CLES

3.1. Critères d’évaluation

Les critères d’évaluation qui seront utilisés dans le cadre de cette mission sont ceux de l’OCDE-CAD repris dans les directives « Guide d’évaluation du PNUD » (PNUD, 2019) à savoir :

* Pertinence : « La mesure dans laquelle les résultats attendus de l'intervention abordent les droits et les besoins des groupes les plus défavorisés, réduit les iniquités et sont conformes aux priorités de développement axées sur l'équité au niveau mondial, national ou local ».
* Efficacité : « La mesure dans laquelle les résultats des interventions axées sur l'équité ont été atteints ou doivent être atteints ».
* Efficience : « Une mesure de la façon dont les ressources/intrants (fonds, expertise, temps, équipement, etc.) sont converties en résultats équitables ».
* Durabilité : « Le maintien des avantages pour les groupes défavorisés après la fin de l'aide au développement. La durabilité concerne la probabilité de la poursuite des avantages à long terme pour les groupes défavorisés ».
* Impact : « Les effets positifs et négatifs, primaires et secondaires à long terme produits par une intervention de développement, directement ou indirectement, intentionnellement ou non pour les groupes défavorisés ainsi que les iniquités entre les groupes les plus aisés et les groupes les plus défavorisés ».

La définition d’impact utilisée dans le cadre de cette évaluation dépasse la simple notion de résultats à long terme par rapport auxquels on identifie un lien de causalité avec l’intervention qui fait l’objet de l’évaluation. Au-delà de ces critères classiques de l’OCDE-CAD, l’évaluation sera également basée sur les critères transversaux d’Equité, de Genre et de Droits Humains. D’autres critères pourraient être ajoutés par l’équipe d’évaluation tant qu’ils sont justifiés et jugés pertinents pour cette évaluation.

3.2. Questions indicatives clés

La liste de questions proposée ci-dessous est une liste préliminaire. Elle devra être revisitée et finalisée par l’équipe d’évaluation en collaboration avec le PNUD, pendant la phase de démarrage.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **CRITERES** |  | **QUESTIONS** |
| **1. Pertinence** | •  •  • | Dans quelle mesure l’appui du PNUD est-il pertinent pour la réalisation des ODD dans le pays ?  Dans quelle mesure la méthode d’exécution choisie par le PNUD était-elle adaptée à la situation au regard du contexte de développement au Gabon? Dans quelle mesure la théorie du changement présentée dans le modèle de résultat a-t-elle été une vision adaptée et pertinente sur laquelle fonder les initiatives ? |
|  | • | Dans quelles mesures le programme pays s’est adapté à la pandémie de la Covid-19 ? |
| **2. Efficacité** | • | Quels ont été les progrès dans la réalisation de l’effet et des cinq produits ? Quelle a été la contribution du PNUD Gabon aux changements observés ? |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | • | Comment les principaux résultats et changements ont-ils été obtenus ? Dans quelle mesure l’exécution des cinq produits du CPD 2018-2022 a-telle contribué aux progrès au niveau de l’effet ? |
|  | • | Des résultats inattendus au niveau de l’effet et des cinq produits ont-ils été enregistrés, au-delà de l’effet escompté ? |
|  | • | Dans quelle mesure le PNUD a-t-il renforcé les capacités des partenaires d’exécution nationaux en matière d’intégration des ODDs et à plaider en faveur des questions environnementales, notamment en matière de lutte contre le changement climatique et de réduction des risques de catastrophes ? |
|  | • | Dans quelle mesure le PNUD a-t-il établi des partenariats avec la société civile et les communautés locales pour sensibiliser aux risques environnementaux et de catastrophes dans le pays ? |
|  | • | Dans quelle mesure les résultats, au niveau des effets et des cinq produits, ont-ils bénéficié à l’égalité des sexes et à l’autonomisation des femmes ? |
|  | • | Dans quelle mesure l’intervention a-t-elle bénéficié aux groupes marginalisés ? |
|  | • | Quelles étaient les incidences de la pandémie de la Covid-19 sur les résultats du Programme Pays ? |
| **3. Efficience** | •  •  •  • | Dans quelle mesure les produits du programme sont-ils le résultat d’une utilisation économique des ressources ?  Dans quelle mesure les produits du programme de pays ont-ils été livrés à temps et avec la qualité requise ?  Dans quelle mesure les modalités de partenariat ont-elles contribué à la réalisation des produits du programme de pays ?  Dans quelle mesure les systèmes de suivi ont-ils apporté à la direction un flux de données lui permettant de tirer des enseignements et d’adapter la mise en œuvre en conséquence ? |
|  | • | Dans quelle mesure le PNUD Gabon a-t-il dialogué ou collaboré avec les bénéficiaires, les partenaires d’exécution, ou d’autres agences des Nations Unies ou homologues nationaux pour obtenir des résultats au niveau des effets ? |
|  | • | Quelles étaient les incidences de la pandémie de la Covid-19 sur l’efficience du Programme pays ? |
| **4. Durabilité** | •  •  • | Dans quelle mesure le PNUD Gabon a-t-il établi des mécanismes pour assurer la durabilité des résultats du CPD 2018-2022 ?  Dans quelle mesure les partenaires nationaux ont-ils mis en place les capacités institutionnelles, y compris des stratégies en matière de durabilité, pour maintenir les résultats au niveau des effets ?  Dans quelle mesure les partenaires se sont-ils engagés à fournir un appui continu (financier, humain, politique) ? |
|  | • | Dans quelle mesure les mécanismes, les procédures et les politiques sont-ils en place pour permettre aux principales parties prenantes de pérenniser les résultats obtenus en matière d’égalité des sexes, |
|  | d’autonomisation des femmes, de droits fondamentaux et de développement humain ?   * Existe-t-il des partenariats avec d’autres institutions nationales, des ONG, des agences des Nations Unies, le secteur privé et les partenaires de développement pour assurer la durabilité des résultats obtenus ? * La pandémie de la Covid-19 a-t-elle affectée la durabilité des interventions du Programme Pays ? | |
| **5. Cohérence** | 1. Dans quelle mesure l’initiative s’inscrit-elle dans le mandat du PNUD, les priorités nationales et les besoins des femmes et des hommes ciblés ? 2. Dans quelle mesure l’engagement du PNUD Gabon reflète-t-il les considérations stratégiques, notamment sur le rôle du PNUD dans un contexte de développement donné, ainsi que ses avantages comparatifs ? 3. Y-a-t-il eu une cohérence entre les interventions du Programme Pays et les stratégies de d’atténuation et d’adaptation à la Covid-19 ? | |
| **9. Genre et Droits**  **Humains** | 1. Dans quelle mesure le PNUD Gabon a-t-il adopté des approches sensibles au genre, fondées sur les droits fondamentaux ? 2. Dans quelle mesure les détenteurs de droit ont été identifiés et leurs capacités évaluées à la phase de conception des interventions ? 3. Dans quelle mesure les stratégies appliquées pourraient être améliorées pour assurer la prise en compte effective de l’équité (y compris l’égalité en genre) et l’atteinte des plus vulnérables dans les différentes étapes du programme (planification, exécution, suivi et évaluation) ? 4. La pandémie de la Covid-19 a-t-elle affectée les différentes populations selon les spécificités de Genre ? | |

L’évaluateur devra reconnaitre et décrire l’impact de la pandémie de la Covid-19 et les limites sur le programme dans les questions d'évaluation dans le rapport.

V. METHODOLOGIE

À l’échelle du PNUD, l’évaluation doit respecter les principes énoncés dans la politique d’évaluation de 2019 qui découlent des résolutions de l’Assemblée générale et des décisions du Conseil d’administration du PNUD.

L’évaluation à mi-parcours sera menée selon une approche participative et inclusive orientée vers la production de preuves tangibles. Au regard de l’approche retenue, combinant une nécessaire obligation de rendre compte d’une part et le besoin de bâtir sur des leçons apprises et bonnes pratiques, il est impératif de trouver le bon équilibre entre un examen minutieux indépendant et des approches participatives. Sur cette base, il sera anticipé un haut niveau de participation en termes de feedbacks et de discussions sur les résultats préliminaires et finaux, ainsi que sur les recommandations. Cela dit, l’intention ici n’est pas de produire un rapport consensuel, mais plutôt un document reflétant les jugements et analyses de l’équipe d’évaluation, pleinement soutenus et soustendus par des évidences et des feedbacks solides. Les divergences éventuelles des opinions doivent être clairement indiqués.

L’évaluation à mi-parcours sera menée selon les normes et standards d’évaluation du Groupe de l’Evaluation des Nations Unies (UNEG). Elle intégrera de manière spécifique les droits humains, le genre et l’équité de manière transversale et sera conduite conformément au code de conduite et aux directives de l’UNEG en matière d’intégration des droits humains et de l’égalité des sexes aux évaluations.

L’évaluation utilisera une approche méthodologique mixte, combinant les techniques quantitatives et qualitatives, ainsi que la triangulation des données pour compiler des évidences solides et crédibles, afin d’analyser les interventions du CPD du Gabon sur la période 2018-2022. Le but d’utiliser plusieurs méthodes et de trianguler les données provenant de différentes sources sera d’apporter des réponses plus pertinentes et crédibles aux questions d’évaluation. L’évaluation de la réponse va nécessiter des analyses désagrégées par sexe, âge ainsi que par province.

A priori, il est anticipé que l’évaluation à mi-parcours utilisera au minimum les méthodes suivantes :

* Entretiens des informateurs clés et groupes de discussions dirigés : il est prévu que l’équipe d’évaluation interviewe ou réalise des groupes de discussions avec des informateurs clés, soit en face-à-face, soit par téléphone ou autres moyens technologiques. La liste des principaux interlocuteurs sera composée, sans s’y limiter, du personnel du PNUD Gabon, du personnel idoine au niveau du RBA et HQ, des partenaires d’exécution, des autorités au niveau central à Libreville et dans les provinces selon la pertinence, des bailleurs, des représentants et des membres des communautés dans les provinces d’intervention.
* Enquête(s) auprès des bénéficiaires directes des interventions du PNUD.
* Observations directes sur le terrain : l’équipe d’évaluation fera des visites de terrain pour observer les réalisations physiques du PNUD sur la période 2018-2022. Elle va conduire des entretiens avec les populations ayant bénéficié de ces afin de recueillir leurs opinions sur les réponses programmatiques et opérationnelles. Les méthodes qui seront utilisées pour identifier et consulter effectivement les interlocuteurs pertinents devront être élaborées en étroite concertation avec le personnel du PNUD et les partenaires actifs dans les domaines concernés.
* Revue documentaire : en plus d’une revue rapide des données lors de la phase de cadrage de l'évaluation et de la phase préparatoire de l’évaluation à mi-parcours, l’équipe d’évaluation fera une revue systématique et détaillée de toute la documentation, des données et de toute autre intrant pertinent fournissant des informations sur la période 2018-2022.
* L’équipe d’évaluation est libre de proposer tout autre méthode et outil d’analyse pertinent jugé approprié.

Les données et les documents existants seront mis à disposition de l’équipe d’évaluation par le personnel du PNUD au moins une semaine avant le démarrage de la consultation. Les consultants présenteront un rapport de démarrage avec une méthodologie détaillée, qui inclut des éléments à la fois quantitatifs et qualitatifs, conçus pour répondre avec précision aux questions de l’évaluation. Dans le but de démontrer que l’équipe d’évaluation a bien saisi le contenu du CPD ainsi que les questions fondamentales à être adressées par cette évaluation, le rapport de démarrage devra fournir un résumé critique des informations contenues dans les documents programmatiques mises à disposition de l’équipe d’évaluation par le PNUD à la signature du contrat. Celle note devra aussi bien indiquer, pour chacune des questions de l’évaluation (sous forme d’une matrice d’évaluation), les informations suivantes : quelles méthodes et quels outils de collecte de données seront utilisés pour y répondre, auprès de qui les données en question seront collectées (y compris la stratégie d’échantillonnage), quelles méthodes d’analyse seront utilisées pour interpréter lesdites données, quelles mesures seront adoptées afin d'assurer la qualité de l’évaluation, et comment les données seront disséminées. Cette note doit aussi proposer les mesures susceptibles de garantir au processus d'évaluation une assise éthique, et de protéger la confidentialité et la dignité de ceux qui participent à l'évaluation.

Le rapport d’évaluation sera d’au plus 50 pages (sans annexes) et intégrera un résumé exécutif d’au plus 4 pages. Le contenu du rapport d’évaluation devra être conforme aux normes de qualité de l’UNEG dans ce domaine et il devra surtout répondre aux critères du PNUD en matière de qualité des rapports d’évaluation. Lesdites normes, qui détermineront la notation du rapport final par une entité indépendante du PNUD, seront partagées par le PNUD avec l’équipe d’évaluation juste après la signature du contrat. Les principales conclusions et recommandations de l’évaluation seront diffusées sous forme d’une Note de synthèse. L’atelier de validation des résultats de l’évaluation servira d’opportunité pour élaborer, de manière participative, le plan d’action pour la mise en œuvre des principales recommandations de l’évaluation ou « management response ».

Le 11 mars 2020, l'Organisation mondiale de la santé (OMS) a déclaré que le COVID-19 était une pandémie mondiale, car le nouveau coronavirus s'est rapidement propagé dans toutes les régions du monde. Les voyages vers le pays sont restreints depuis le 24 avril 2020 et les voyages à l’intérieur du pays sont également restreints. S'il n'est pas possible de se rendre dans le pays ou à l'intérieur du pays pour l'évaluation, l'équipe d'évaluation doit développer une méthodologie qui tienne compte de la conduite de l'évaluation virtuellement et à distance, y compris l'utilisation de méthodes d'entretien à distance et d'examens documentaires approfondis, de données analyses, sondages et questionnaires d'évaluation. Cela doit être détaillé dans le rapport de démarrage et convenu avec le responsable de l'évaluation.

Si tout ou partie de l'évaluation doit être réalisée virtuellement, il convient de tenir compte de la disponibilité, de la capacité ou de la volonté des parties prenantes d'être interrogées à distance. En outre, leur accessibilité à Internet/ordinateur peut être un problème car de nombreux homologues gouvernementaux et nationaux peuvent travailler à domicile. Ces limites doivent être reflétées dans le rapport d'évaluation.

Si une collecte de données/mission sur le terrain n'est pas possible, des entretiens à distance peuvent être réalisés par téléphone ou en ligne (Skype, Zoom, etc.). Les consultants internationaux peuvent travailler à distance avec le soutien des évaluateurs nationaux sur le terrain s'ils peuvent opérer et voyager en toute sécurité. Aucune partie prenante, consultant ou personnel du PNUD ne doit être mis en danger et la sécurité est la priorité absolue.

Une courte mission de validation peut être envisagée s'il est confirmé qu'elle est sûre pour le personnel, les consultants, les parties prenantes et si une telle mission est possible dans le cadre du calendrier d'évaluation. De même, des consultants nationaux qualifiés et indépendants peuvent être embauchés pour entreprendre l'évaluation et les entretiens dans le pays tant qu'il est possible de le faire en toute sécurité.

VI. PRODUITS DE L’EVALUATION (PRINCIPAUX LIVRABLES)

1. **Un rapport de démarrage** (15 pages) présentant la méthodologie détaillée d’évaluation. Cette note sera articulée autour des principaux points suivants :

* Introduction présentant l’objet d’évaluation, le but, la portée et les objectifs de l’évaluation ;
* Contexte de l’évaluation y compris les résultats préliminaires de la revue documentaire ;
* Les critères et questions d’évaluation affinées à partir de la revue documentaire et des entretiens préliminaires ;
* Méthodes de collecte des données y compris l’échantillonnage et la prise en compte des considérations éthiques ;
* Méthodes d’analyse des données ;
* Matrice d’évaluation présentant pour chaque critère et chaque question d’évaluation, les méthodes de collecte et les sources de données correspondantes ;
* Limites de l’évaluation ; o Plan de travail indicatif ;
* Structure proposée pour le rapport final ;
* Annexe : liste des principaux documents revus ; ensemble des outils proposés pour la collecte des données ; liste des informateurs clés et sites à visiter.

1. **Une présentation PPT des conclusions préliminaires** : Cette présentation sera discutée à l’occasion du mini-atelier de restitution des résultats de l’évaluation vers la fin de la mission sur le terrain. La présentation PPT sera par ailleurs actualisée et remise en même temps que le rapport final.
2. **Un rapport provisoire présentant l’ensemble des constats de l’évaluation (50 pages)**. Le contenu du rapport d’évaluation sera conforme aux normes du PNUD et devra répondre aux standards utilisés pour l’évaluation indépendante de la qualité des rapports d’évaluation. Chaque constat, conclusion et recommandation devra être numéroté et lien entre les uns et les autres devra être bien explicite dans la section des conclusions et recommandations.
3. **Un rapport final d’évaluation** **(50 pages)**: Ce produit sera d’au plus 50 pages et intégrera un résumé exécutif d’au plus 4 pages. Le contenu du rapport d’évaluation devra être conforme aux normes et standards de qualité de l’UNEG mentionnés par les présents TdR et devra surtout répondre aux critères du PNUD en matière de qualité des rapports d’évaluation.
4. **Une note de synthèses** d’au plus 5 pages qui servira d’outil de dissémination des principales conclusions et recommandations de l’évaluation.

Conformément au règlement financier du PNUD, lorsqu'il est déterminé par le bureau de pays et/ou le consultant qu'un livrable ou un service ne peut pas être achevé de manière satisfaisante en raison de l'impact de COVID-19 et des limites de l'évaluation, ce livrable ou service ne sera pas payé . En raison de la situation actuelle du COVID-19 et de ses implications, un paiement partiel peut être envisagé si le consultant a investi du temps pour le livrable mais n'a pas pu le terminer en raison de circonstances indépendantes de sa volonté.

VII. COMPOSITION DE L’EQUIPE D’EVALUATION ET COMPETENCES ATTENDUES

Un groupe de 3 personnes sera mise en place pour cette mission. Il sera composé par un expert international qui pourra s’adjoindre à deux experts nationaux sous sa responsabilité. Les profils de consultants sont décrits ci-dessous :

**Le/La Chef d’Equipe de l’Evaluation** :

Le/la Chef d’Equipe assurera la coordination de l’équipe d’évaluation et veillera à assurer la conception de l’évaluation, le pilotage du processus évaluatif, l’assurance qualité et la délivrance des produits attendus en étroite collaboration avec les autres membres de l’équipe. Cette position sera occupée par un(e) international(e). Il/Elle devra conduire l’évaluation selon une approche favorable au transfert des compétences aux cadres nationaux membres de l’équipe d’évaluation. Le/la consultant évaluateur devrait prévoir opérer à distance compte tenu de la situation de la Covid-19.

Par conséquent, une expérience dans la mise en œuvre des évaluations à distance serait un atout.

Il/elle devra avoir le profil suivant :

Qualifications de Chef d’Equipe :

* Un diplôme universitaire supérieur (minimum BAC+5) en évaluation, planification, socioéconomie, Statistuqes, sociologie, ou autre domaine des sciences sociales est requis ;
* Solide expérience (au moins 8 ans) dans le suivi et l'évaluation de programmes ;
* Expérience dans la collecte de données et les techniques d'analyse qualitative et quantitative

;

▪ Expérience avérée dans la réalisation d'évaluations (la version électronique d’une évaluation récente dont le/la consultante a été le principal auteur devra être présentée au moment de la soumission de l’offre) ;

La connaissance et la compréhension des programmes de développement et lignes directrices connexes ;

* Expérience de travail avec un large éventail de parties prenantes (OSC, gouvernement, agences de développement international, etc.) par le biais d'une approche consultative ;
* Expérience de travail en Afrique de l'Ouest et du Centre, particulièrement le Gabon sera un atout ;
* Capacité avérée de livrer efficacement et dans les délais et la volonté d'obtenir des résultats

;

* Aptitude avérée à travailler de façon autonome avec des conseils et une supervision au besoin ;
* D'excellentes compétences rédactionnelles en français.

**Un(e) spécialiste spécialisé en Environnement, Genre, Sociologie**, ayant au moins 3 ans d’expériences de travail dans le domaine de l’environnement, couplée avec une expérience pratique en évaluation de la prise en compte des question genre dans les évaluations des programmes sectorielles. ***La sélection de ce spécialiste devra tenir compte du caractère pluridisciplinaire de l’évaluation***. ***Cette position sera occupée par un(e) national(e).***

Une équipe mixte de consultants nationaux et internationaux intégrant des femmes est vivement encouragée. L’équipe des consultants est libre d’intégrer d’autres ressources humaines locales pour faciliter la réalisation de l’évaluation, particulièrement les échanges avec les communautés bénéficiaires du projet et la collecte des données quantitatives.

1. **DEONTOLOGIE DE L’EVALUATION.**

Les consultants seront tenus de respecter les normes déontologiques les plus strictes et il leur sera demandé de signer un code de conduite à l’acceptation de la mission. Les évaluations du PNUD sont réalisées dans le respect des principes énoncés dans les Directives en matière d’éthique des évaluations du Groupe des Nations Unies pour l’évaluation (UNEG)[[51]](#footnote-51).

1. **MODALITES DE GESTION ET DE MISE EN ŒUVRE.**

Cette évaluation sera gérée par le Bureau Pays du PNUD Gabon, en étroite concertation avec les conseillers régionaux Evaluation du RBA. L’équipe d’évaluation sera recrutée par le PNUD Gabon, après les modalités du Bureau Régional.

Au niveau pays, la gestion de l’évaluation sera assurée au quotidien par le point focal suivi et évaluation, en étroite collaboration avec l’Economiste International et l’Assistant du Représentant/Programme. Le gestionnaire de l’évaluation contribuera à la préservation de l'indépendance de l'évaluation. Le gestionnaire doit s’assurer du respect des normes et standards de du PNUD ainsi que du respect des normes de qualité. Elle sera le point focal de l’équipe d’évaluation et sera responsable de la validation des documents. Elle veillera également à ce que le comité de pilotage de l'évaluation soit informé de l'état d'avancement de l'évaluation.

Le contrôle de qualité de l’évaluation sera effectué au moyen d’une revue des TDR, du rapport de démarrage et des rapports et assuré par le gestionnaire de l’évaluation en coordination avec le comité conjoint de pilotage de l’évaluation et le RBA.

Afin de garantir le caractère participatif du processus et son appropriation par la partie nationale, les rôles et responsabilités clés dans les processus d’évaluation sont répartis comme suit :

* **Commanditaires de l’évaluation** : composé de la Direction du PNUD et la Direction Générale de la Prospective, sera chargé de : 1) fournir des conseils à l’évaluateur ; 2) répondre à l'évaluation en préparant une réponse du Management et en utilisant les constats de manière appropriée ; 3) allouer les fonds et les ressources humaines nécessaires ; 4) être responsable et rendre compte de la qualité du processus et des produits de l’évaluation ; 5) recommander l'acceptation du rapport final du Groupe de référence .
* , **Un Comité Interne de Gestion de l’Evaluation** sera mis en place Au sein du PNUD Gabon, sous le leadership du Représentant Résident, avec comme membres le/la Représentant(e) Adjoint(e), le Chef des Operations, l’Economiste International, le point Focal Suivi et évaluation, ainsi que les Chefs des. Ce comité sera chargé de 1) gérer les arrangements contractuels, le budget et le personnel impliqué dans l'évaluation ; 2) fournir un appui en coordination au groupe de référence, au commissaire de l’évaluation et à l'équipe d'évaluation; 3) fournir à l'équipe d'évaluation l'assistance administrative et les informations et données requises; 4) Analyser le document d’approche méthodologique et les rapports d'évaluation pour s’assurer que la version finale répond aux standards de qualité.
* **Evaluateur** (International) : effectuer l'évaluation réelle, soumettre l’approche méthodologique, collecter et analyser les données, animer les ateliers planifiés, développer le projet de rapport et sa présentation au cours de l’atelier avec le Groupe de référence et le rapport final conformément aux termes de référence.
* **Groupe de référence** : composé des représentants des parties prenantes (partenaires nationaux (Ministères de l’Economie, de l’Environnement, des Affaires sociales, de l’Evaluation des politiques publiques), partenaires de mise en œuvre, donateurs, société civile, bénéficiaires locaux) pour appuyer la collecte des données requises, surveiller le progrès de l'évaluation et passer en revue le draft du rapport d'évaluation pour la garantie de la qualité. Un atelier sera organisé avec ce Groupe de référence pour passer en revue le draft du rapport.
* **Groupe Consultatif** : ce sont quelques membres représentants le bureau régional du PNUD à Addis-Abeba et à New York et le BPPS le cas échéant qui se réunissent, selon les besoins, afin d’examiner tous les documents et fournir des conseils sur la qualité de l'évaluation ainsi que fournir des propositions pour l'amélioration du travail dans son ensemble.

**X. CALENDRIER DU PROCESSUS D’EVALUATION.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Activités** | **Nombre de jours estimé** | **Lieu** | **Entité responsable** |
| **Étape 1 : Examen documentaire et rapport de démarrage** |  |  |  |
| Réunion d’information avec le PNUD (responsables de programme et personnel affecté au projet en fonction des besoins) |  |  |  |
| Transmission des documents pertinents à l’équipe d’évaluation | - | Par courriel | PNUD |
| Examen documentaire, conception de l’évaluation, définition de la méthodologie et actualisation du plan de travail, y compris la liste des parties prenantes à consulter | 10 jours | A distance | Equipe d’évaluation |
| Soumission du rapport de démarrage (15 pages maximum) | - | Par courriel | Equipe d’évaluation |
| Commentaires et validation du rapport de démarrage | - | Par courriel | PNUD |
| **Étape 2 : Mission de collecte des données** |  |  |  |
| Réunions de consultation et visites sur le terrain, entretiens approfondis et groupes de discussion y compris dans les provinces | 20 jours | Dans le pays | Equipe d’évaluation |
| Réunion d’information avec le PNUD et les principales parties prenantes | 1 jours | A distance | Equipe  d’évaluation/PNUD |
| **Étape 3 : Rédaction du rapport d’évaluation** |  |  |  |
| Préparation de la version préliminaire du rapport d’évaluation (50 pages maximum sans les annexes) et du résumé analytique (5 pages) | 5 jours | A distance | Equipe d’évaluation |
| Atelier virtuel pour l’examen du rapport préliminaire pour recueillir les observations des parties prenantes | 1 jour | A distance | Equipe d’évaluation |
| Soumission de l’ébauche du rapport d’évaluation | - | A distance | Equipe d’évaluation |
| Envoi des commentaires consolidés du PNUD et des parties prenantes sur l’ébauche de rapport | 3 jours | A distance | PNUD |
| Réunion d’information avec le PNUD |  | A distance | Equipe  d’évaluation/PNUD |
| Finalisation du rapport d’évaluation en intégrant les ajouts et commentaires transmis par le personnel du projet et le bureau de pays du PNUD | 3 jours | A distance | Equipe d’évaluation |
| Soumission du rapport final d’évaluation au bureau de pays du PNUD (50 pages maximum hors annexes et résumé analytique) | - | A distance | Equipe d’évaluation |
| **Nombre total de jours estimé pour conduire l’évaluation** | **40 jours** |  |  |

• Consultant international : 40 jours et Consultants Nationaux : 30 jours

15

XI. CONDITIONS DE SOUMISSION DE L’OFFRE

Le soumissionnaire intéressé est invité à soumettre une offre technique et une offre financière séparées.

**L’offre technique** devra être constituée et inclure à minima les éléments suivants :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| • • •  • | Une présentation des expériences pertinentes  Une liste de prestations similaires récentes réalisées  Un exemplaire d’un rapport de l’évaluation récent rédigé par le/la consultant(e) principal(e) Références de contrats antérieurs  **Un exemplaire d’un rapport de l’évaluation récent rédigé par le/la consultant(e) principal(e) doit être fourni en annexe** | Maximum 5 pages |
| • | Une compréhension des objectifs et produits attendus | Maximum 2 pages |
| • | Les méthodes de collecte et d’analyse des données y compris la stratégie d’échantillonnage que l’équipe estime pertinentes afin de répondre aux questions de l’évaluation inclues dans les TdR | Maximum 5 pages |
| • | Un plan de travail détaillé d’évaluation incluant la répartition en homme/jour pour les différentes étapes | Sous forme de tableau |
| • | Composition de l’équipe et les rôles et responsabilités de chaque membre |  |
| • | CV des membres de l'équipe (max. 3 pages par personne) |  |
|  |  | |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Note de la proposition X (NF) =** | **30 \* Montant de l’offre financière le moins disant (Mm)** |  |
|  | **Montant de l’offre considérée X (M)** |  |

**L’offre financière** doit être présentée sous forme d’un budget détaillé avec ventilation par catégorie, item et cout unitaire le cas échéant. Le budget détaillé devra être cohérent et refléter la mobilisation des ressources humaines nécessaire à l’évaluation (Homme/jour/étapes) selon le format en annexe. Le contrat sera émis pour un montant forfaitaire correspondant au total identifié, avec un calendrier de paiement par produit.

15.1. Evaluation de l’offre technique

La note technique (NT) sera évaluée sur 70 points. Seules les offres techniques ayant reçu un score de minimum 50 points à l’évaluation technique seront analysées. Toute offre technique en dessous de ce critère n’est pas jugée recevable pour l’analyse financière.

15.2. Evaluation financière

Les offres seront notées sur trente (30) points. L’évaluation est faite en tenant compte des écarts obtenus entre chaque offre de prix : l’offre moins disant obtient trente (30) points. La notation des autres offres s’effectuera en application de la formule suivante :

Mm= montant de l’offre financière le moins disant,

M= Montant de l’offre considérée pour la proposition X

Les offres financières des soumissionnaires n’ayant pas obtenu la note de qualification technique sont retournées non ouvertes.

La note finale des offres est obtenue ainsi :

**Note finale = NT + NF**

Le contrat sera émis pour un montant forfaitaire correspondant au total identifié.

XII. CRITERES D’EVALUATION DES OFFRES

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Critères techniques** | **Sous-critères** | **Maximum**  **pointage 100** |
| **Méthodologie et compréhension des termes de référence**  **(60 points)** | Compréhension de la portée du travail et des objectifs de la  prestation 15 pts **maximum 15 points**   * Oui bonne compréhension, 20pts * Non, 0 pts | Total 15 points |
| Méthodologie **maximum 30 points**   * Cohérent avec les termes de référence ou le contexte 30 pts * N’est pas en ligne 0 pt | Total 30 points |
| Plan de travail **maximum 15 points**   * Cohérent avec la portée, respect des livrables et des délais, 15 pts * Non Cohérent avec la portée 0 pt | Total 15 points |
| **Expérience et références techniques pertinentes, 20 points** | Expériences similaires, **maximum 15 points**   * 4 contrats/évaluations similaires et plus : 10 * 3 contrats/évaluations similaires : 7.5 * 2 contrats/évaluations similaires : 5 * 1 contrats/évaluation similaires : 2.5   Connaissance du contexte Gabonais, **maximum 5 points**   * Deux contrats et plus : 5 * 1 contrat : 2 | Total 20 points |
| **Profils des**  **consultants, 20 points** | Qualification et expériences du Chef d’équipe, **maximum 11 points**    Qualification et expériences d’autres membres d’équipe, **maximum 9 points** | Total 20 points |

1. [↑](#footnote-ref-1)
2. Prodoc CPD ( 2018, p12) Lacune de conception . En effet, au niveau du cadre de résultat, il est fait référence seulement à l’effet 2 de l UNDAF  : «  D’ici à 2022, la qualité de la budgétisation du secteur des services sociaux est nettement améliorée et la population, notamment les personnes les plus vulnérables, ont davantage eu recours à des services sociaux fondamentaux de qualité.  [↑](#footnote-ref-2)
3. Rapport sur le profil du dividende démographique du Gabon [↑](#footnote-ref-3)
4. Recensement Général de la population et des logements de 2013 du Gabon (RGPL2013) [↑](#footnote-ref-4)
5. ENEC\_Gabon\_résultats de l’enquête sur l’emploi et le chômage 2015 [↑](#footnote-ref-5)
6. Gabon, pays emergent: Les ambitions du Plan stratégique Gabon émergent 2025, Christian Gambotti [↑](#footnote-ref-6)
7. Le cours du Brent s’établit au 12 janvier 2016 à 32.2 $EUA, soit une chute drastique de plus de 50% par rapport à 2013 [↑](#footnote-ref-7)
8. Le rapport de McKinsey sur la pauvreté au Gabon indique un décrochage de 60% des départements gabonais pour l’accès aux services sociaux et publics de base, notamment pour la santé et le raccordement à l’eau et à l’électricité [↑](#footnote-ref-8)
9. 5ème Rapport sur le suivi des OMD de 2015 [↑](#footnote-ref-9)
10. Rapport de la Direction générale du Trésor public 2020 [↑](#footnote-ref-10)
11. Selon le Rapport Mc Kinsey 2013, 30% de la population vit en dessous du seuil de pauvreté [↑](#footnote-ref-11)
12. Le dernier recensement de la population date de 2013 [↑](#footnote-ref-12)
13. Comptes nationaux de la santé, 2015 [↑](#footnote-ref-13)
14. Rapport sur le profil du dividende démographique du Gabon 2017 [↑](#footnote-ref-14)
15. Prodoc Projet de protection et de promotion des droits humains (2019, p2) [↑](#footnote-ref-15)
16. Selon le Rapport sur la performance de la gestion des finances publiques – Gabon PEFA 2016 du FMI, La valeur totale des marchés attribués par des méthodes fondées sur une mise en concurrence

    Représente moins de 60 % de la valeur totale des marchés

    . [↑](#footnote-ref-16)
17. Effet 1 « D’ici 2022, les institutions publiques au niveau central et décentralisé ont exercé efficacement leurs rôles dans le processus démocratique, y compris le respect des droits de l’homme et dans la gouvernance économique et ont renforcé le système statistique pour orienter les politiques publiques »

    Effet 2 « D’ici à 2022, la qualité de la budgétisation du secteur des services sociaux est nettement améliorée et la population, notamment les personnes les plus vulnérables, ont davantage eu recours à des services sociaux fondamentaux de qualité. »

    Effet 3 « D’ici à 2022, le Gabon a amorcé la diversification et la transformation structurelle de son économie, développé des chaines de valeurs, mis en place des systèmes productifs innovants et crée des emplois suffisants et viables aux profit des jeunes et des femmes.

    Effet « D’ici à 2022, le Gabon améliore la préservation de la biodiversité et la gestion de ses ressources naturelles, notamment forestières, minières, énergétiques, et foncières de manière compatible avec la durabilité environnementale [↑](#footnote-ref-17)
18. [↑](#footnote-ref-18)
19. Rapport 2018 d’alignement du PSGE aux agendas 2030 et 2063 [↑](#footnote-ref-19)
20. Evaluation Finale de LA SNDS du Gabon (2011-2015) [↑](#footnote-ref-20)
21. Le Gabon a déjà reçu 17 millions de dollars américains comme premier paiement pour la réduction d’émissions de CO2 grâce à l’accord historique de CAFI [↑](#footnote-ref-21)
22. Rapport de revue annuelle (2021, p4) [↑](#footnote-ref-22)
23. Échelle de notation: Très insatisfaisant (0 à 1); Insatisfaisant (1.1 à 2); Moyennement satisfaisant (2.1à 3); Satisfaisant (3.1 à 4); Très satisfaisant (4.1 à 5); [↑](#footnote-ref-23)
24. Insuffisance de moyens dont les infrastructures, les équipements, les encadreurs. [↑](#footnote-ref-24)
25. Les chiffres les plus récents sur le commerce extérieur du pays montrent qu’au moins 300 milliards FCFA ont été dépensés en moyenne chaque année, au cours de la dernière décennie, pour importer les produits alimentaires. [↑](#footnote-ref-25)
26. Stratégie pour l’harmonisation des statistiques en Afrique (SHaSA 2) [↑](#footnote-ref-26)
27. STRATEGIE NATIONALE DE DEVELOPPEMENT DE LA STATISTIQUE 2011-2015 [↑](#footnote-ref-27)
28. Échelle de notation : Très insatisfaisant (0 à 1) ; Insatisfaisant (1.1 à 2) ; Moyennement satisfaisant (2.1à 3); Satisfaisant (3.1 à 4); Très satisfaisant (4.1 à 5); [↑](#footnote-ref-28)
29. Rapport annuel CAFI 2 (2021 p6) [↑](#footnote-ref-29)
30. Rapport annuel INFF (2021, p7) [↑](#footnote-ref-30)
31. [Cadre d'action de Sendai pour la réduction des risques de catastrophe 2015 - 2030 (unisdr.org)](https://www.unisdr.org/files/43291_frenchsendaiframeworkfordisasterris.pdf) [↑](#footnote-ref-31)
32. PROGRAMME INDICATIF MULTIANNUEL GABON 2021-2027 [↑](#footnote-ref-32)
33. Rapport de revue annuelle (2021, p9) [↑](#footnote-ref-33)
34. 2,4 arrondi à 2,5 [↑](#footnote-ref-34)
35. Calcul par produit fait par les consultants [↑](#footnote-ref-35)
36. Rapport TEP/TEF supérieur à 1 : plus de résultats que de dépenses= efficience maximale ; TEP/TEF inférieur à 1 : plus de dépenses que de résultats Efficience insuffisante. [↑](#footnote-ref-36)
37. Rapporté à l’échelle de 1 à 5 cela nous donne la classification suivante :

    0,0 à 0,30 : Efficience très insatisfaisante/ Très insatisfait (0 à 1);

    0,31 à 0,45 : Efficience insatisfaisant/ Insatisfait (1.1 à 2);

    0,46 à 0,60 : Efficience moyennement satisfaisante/ Moyennement satisfaisant (2.1à 3);

    0,61 à 0,79 : Efficience satisfaisante/ Satisfaisant (3.1 à 4);

    0,80 à supérieur à 1 : Efficience très satisfaisante/ Très satisfaisant (4.1 à 5); [↑](#footnote-ref-37)
38. Pic de déboursement en 2021 [↑](#footnote-ref-38)
39. Personnes vivant avec un handicap ; Personnes vivant avec une maladie ou comorbidité (VIH/SIDA, personne vivant avec drépanocytose, entre autres) ; Malades mentaux ;Personnes vivant avec albinisme ; • Femmes (et notamment les femmes veuves ; • Femmes chefs de familles, etc.) ; • Jeunes filles (mères célibataires, etc..) ; • Chômeurs (jeunes en particulier ); • Les enfants les plus pauvres, orphelins et ceux qui sont élevés par des personnes autres que leurs parents) ; • Personnes vivant dans les quartiers les plus démunis (les Bidonvilles ou « Matiti ») ; • Personnes âgées ; • Populations autochtones ; • Populations rurales enclavées ; • Migrants ; • Demandeurs d’asile/refugies ; • Personnes sans documents d’identités (toutes âges confondues). [↑](#footnote-ref-39)
40. Cadre de Riposte socio-économique des Nations Unies au Gabon (2019, p60) [↑](#footnote-ref-40)
41. Rapport Cadre de Riposte SocioÉconomique des Nations Unies au Gabon ( 2020, p14) [↑](#footnote-ref-41)
42. Les dialogue sur les politique représente un axe prioritaire sur lequel le PNUD détient un avantage comparatif [↑](#footnote-ref-42)
43. 1 : Insatisfaisante ; 4tres satisfaisant [↑](#footnote-ref-43)
44. Nombre de PDL élaboré [↑](#footnote-ref-44)
45. 1 insatisfaisant, 5 très satisfaisant [↑](#footnote-ref-45)
46. Échelle de notation: Très insatisfaisant (0 à 1); Insatisfaisant (1.1 à 2); Moyennement satisfaisant (2.1à 3); Satisfaisant (3.1 à 4); Très satisfaisant (4.1 à 5); [↑](#footnote-ref-46)
47. Recensement Général de la Population et du Logement qui a lieu tous les 10 ans. [↑](#footnote-ref-47)
48. Données issues du RGPL 2013. En 2020, cette densité est estimée à environ 8,4 h/Km2 [↑](#footnote-ref-48)
49. Ministère de l’Economie, de la Prospective et de la Programmation du Développement, Direction Générale de la Statistique et Banque mondiale (2018). Gabon : Profil de Pauvreté 2017. [↑](#footnote-ref-49)
50. Les données d’enquête les plus récentes accessibles au public et utilisées pour estimer l’IPM du Gabon concernent l’année 2012. [↑](#footnote-ref-50)
51. Accès à : http://www.unevaluation.org/document/detail/100 [↑](#footnote-ref-51)