****

PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DVELOPPEMENT

Bureau de Sao Tome et Principe

**EVALUATION A MI-PARCOURS DU PROGRAMME DE PAYS (CPD) ET DU PLAN D’ACTION (CPAP) DU PNUD 2007-2011**

**RAPPORT FINAL**

**-------------------------**

**Par :**

**Cheikh FAYE, Consultant International, Chef de Mission**

**Lorenzo MONTEIRO DE JESUS, Consultant National, Membre**

**Tiny DYLSON, Consultant National, Membre**

**OCTOBRE 2009**

**Sommaire**

[Acronymes 3](#_Toc243383096)

[Résumé exécutif 4](#_Toc243383097)

[Introduction 6](#_Toc243383098)

[1. Objectifs de la mission 6](#_Toc243383099)

[2. Résumé de la méthodologie 6](#_Toc243383100)

[Eléments de contexte 7](#_Toc243383101)

[1. Géo-démographie 7](#_Toc243383102)

[2. Cadre institutionnel et politique 7](#_Toc243383103)

[3. Environnement économique 8](#_Toc243383104)

[I. Consistance du Programme de Pays PNUD/STP 2007-2011 9](#_Toc243383105)

[II. Analyse de performances du Programme et de son Plan d’action 10](#_Toc243383106)

[2.1. Pertinence du Programme par rapport à ses référentiels : OMD/UNDAF/DSRP 10](#_Toc243383107)

[2.1.1. Pertinence par rapport aux OMD 10](#_Toc243383108)

[2.1.2. Pertinence par rapport à UNDAF 11](#_Toc243383109)

[2.1.3. Pertinence par rapport au DSRP 12](#_Toc243383110)

[2.1.4. Synthèse générale sur les cohérences entre le Programme et ses différents référentiels : UNDAF, OMD, DSRP 14](#_Toc243383111)

[2.2. Analyse des progrès sur les produits du Programme de Pays et du CPAP 19](#_Toc243383112)

[2.3. Pertinence activités/plans annuels/indicateurs 22](#_Toc243383113)

[2.4. Evaluation quantitative et qualitative des activités réalisées 23](#_Toc243383114)

[2.4.1. Revue de l’exécution physique du Programme 23](#_Toc243383115)

[2.4.2. Revue de l’Exécution Financière du Programme 29](#_Toc243383116)

[2.5. Pertinence du choix des domaines d’intervention du PNUD 32](#_Toc243383117)

[2.6. Evaluation des avantages et bénéfices produits par les projets et programmes, appropriation et durabilité 34](#_Toc243383118)

[2.7. Opportunités, Contraintes dans l’exécution des plans annuels et solutions proposées 36](#_Toc243383119)

[2.8. Evaluation de l’étendue et de l’efficacité du plaidoyer entrepris en direction des partenaires 38](#_Toc243383120)

[2.9. Evaluation des efforts réalisés en termes de mobilisation de ressources et de création de partenariats 38](#_Toc243383121)

[2.10. Flexibilité du programme du PNUD face à de nouvelles priorités (crise alimentaire, grippe aviaire) ou pour saisir de nouvelles opportunités 40](#_Toc243383122)

[2.11. Appréciation des modes opératoires 40](#_Toc243383123)

[2.12. Leçons apprises concernant les bonnes et mauvaises pratiques dans la réalisation des produits et des activités 41](#_Toc243383124)

[III. Recommandations 43](#_Toc243383125)

[3.1. Recommandations spécifiques basées sur la matrice des produits du Programme 43](#_Toc243383126)

[3.2. Recommandations stratégiques 45](#_Toc243383127)

[ANNEXES 51](#_Toc243383128)

[1. Liste des personnes rencontrées 52](#_Toc243383129)

[2. Ressources documentaires 54](#_Toc243383130)

[3. Liste des tableaux 56](#_Toc243383131)

[4. Liste des graphiques 56](#_Toc243383132)

# Acronymes

|  |  |
| --- | --- |
| AGR | : Activité Génératrice de Revenus |
| BAD | : Banque Africaine de Développement |
| CCP | : Cadre de Coopération Pays |
| CNE | : Centre National des Endémies |
| CPAP | : P[lan d'Action du Programme de Pays](http://www.uns.st/undp/fr/fr/download/CPAP%20version%20to%20NY.PDF)  |
| DSRP | : Document Stratégique de Réduction de la Pauvreté |
| FEM | : [Fonds pour l’environnement mondial](http://gefweb.org/French/french.html) |
| GEC | : Groupement d’Epargne et de Crédit |
| INE | : Institut National de la Statistique |
| OHADA | : Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires |
| OMD | : Objectifs Millénaires de Développement |
| OMS | : Organisation Mondiale de la Santé |
| ONUDI | : Organisation des Nations Unies pour le Développement Industrielle  |
| PAM | : Programme Alimentaire Mondial |
| PIB | : Produit Intérieur Brut |
| PNUD | : Programme des Nations unies pour le développement |
| PSRP | : Programme Stratégique de Réduction de la Pauvreté |
| RDSTP | : République démocratique de Sao Tomé et Principe |
| RNDH | : Rapport National sur le Développement Humain |
| RDSTP | : République Démocratique de Sao Tomé et Principe |
| SIDA | : Syndrome d’Immuno Déficience Acquise |
| SNRP | : Stratégie nationale de réduction de la pauvreté |
| SNU | : Système des nations Unies |
| STP | : Sao Tomé et Principe |
| UCA | : Appui à l’unité de Coordination |
| UNDAF | : Plan Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement |
| UNFP | : Fonds des Nations Unies pour la Population |
| UNFPA | : Fonds des Nations Unies pour la Population |
| UNICEF | : Organisation des Nations Unies pour l’Education la Science et la Culture |
| USD | : Dollar des Etats Unis d’Amérique |
| VIH | : Virus de l'Immunodéficience Humaine |

# Résumé exécutif

1. L’évaluation dont le rapport est présenté ci-dessous portait revue à mi parcours de l’exécution du programme de pays du PNUD à Sao Tomé et Principe pour les années 2007-2011. Elle s’est déroulée sur une période allant du 10 Septembre au 15 Octobre 2009, les investigations sur le terrain ayant été conduites entre le 10 Septembre et le 08 Octobre.

2. La revue visait quatre objectifs principaux :

* Evaluation de la pertinence du programme, notamment par rapport l’UNDAF, aux OMD et à la Stratégie de réduction de la pauvreté du pays
* Evaluation de l’exécution des projets du portefeuille, avec mise en exergue des forces et des faiblesses
* Evaluation de la coopération et des partenariats
* Evaluation des modes opératoires de mise en œuvre
* Formulation de recommandations au PNUD et au Gouvernement, en direction de la finalisation du cycle et de l’élaboration d’un nouveau cycle de programmation

3. La méthodologie utilisée comportait les étapes suivantes :

1. Analyse documentaire
2. Entretiens avec les acteurs : PNUD/SNU, Acteurs gouvernementaux, Collectivités locales, Société civile, Populations bénéficiaires
3. Elaboration du rapport

4. Le Programme de pays du PNUD en République Démocratique de Sao Tomé et Principe est articulé autour de trois thématiques et d’une problématique transversale. Les thématiques sont (i) la bonne gouvernance, (ii) la lutte contre la pauvreté et (iii) la protection de l’environnement. La problématique transversale est le genre. Le programme montre un bon niveau de cohérence avec ses principaux référentiels qui sont l’UNDAF, les OMD et la Stratégie de réduction de la pauvreté élaborée par le pays.

5. Quelque vingt huit projets ont été passés en revue. L’analyse de la structure du portefeuille révèle des disparités dans l’allocation des ressources. La lutte contre la pauvreté recueille 67% des financements, contre 28% pour la Bonne gouvernance et 5% pour la protection de l’environnement. La part importante de la lutte contre la pauvreté s’explique en partie par le fait qu’elle englobe aussi les stratégies de réalisation des objectifs du millénaire pour le développement. En réalité cette prépondérance est due à l’importance relative des ressources consacrées à la lutte contre le paludisme et le Sida, dans le cadre du Fonds Mondial consacré à ces maladies.

6. La stratégie de lutte contre la pauvreté apparaît donc ne pas faire beaucoup de place aux activités génératrices de revenus en faveur des populations pauvres. Or celles-ci sont essentielles à la pérennité des acquis, dans la mesure où elles permettent aux plus vulnérables de se construire progressivement une autonomie économique qui les aide à sortir des logiques d’assistance et de la dépendance vis-à-vis des filets sociaux. Les limites du Programme à cet égard sont essentiellement dues au fait que les ressources du Fonds Mondial de Lutte contre le Paludisme, le Sida et la Tuberculose, qui constituent l’essentiel des financements, ne peuvent être utilisées à d’autres fins.

7. La mise en œuvre à mi-parcours a permis de livrer aux bénéficiaires un certains nombre de produits, notamment : (i) des compétences et attitudes nouvelles dispensées dans le cadre de nombreux processus de formation, d’information et de visites d’expériences ; (ii) des équipements opérationnels ; (iii) des produits et de matières diverses entrant dans le cadre de l’amélioration de l’accès aux services sociaux de base ; (iv) actions d’assainissement et de protection de l’environnement ; (v) accompagnement de réformes sectorielles dans le sens de la création d’un environnement plus favorable au développement ; etc. Le taux d’exécution budgétaire, à fin Septembre 2009 s’élève à 49% des ressources. Il est plus avantageux pour les projets de protection de l’environnement.

8. Si de bonnes pratiques de viabilisation des acquis du programme ont été parfois mises en exergue par la revue, il est également apparu que l’environnement du programme pose globalement un problème d’appropriation nationale. L’instabilité gouvernementale ne permet pas souvent à la tutelle ministérielle de s’approprier les projets et programmes. Au niveau opérationnel, des malentendus persistants sur la prise en charge des cadres locaux sur les ressources de coopération gênent parfois le plein engagement de ces nationaux. Les agences d’exécution nationale connaissent par ailleurs, parfois, des problèmes de capacités, surtout dans le domaine de l’exécution budgétaire. Le programme est extrêmement morcelé, même s’il entre à présent dans une logique de rationalisation, un certain nombre de projets du portefeuille étant des interventions résiduelles en voie de clôture et qui viennent du cycle précédent. Il manque donc une véritable approche programme dont l’avantage serait de rationaliser les emplois et d’optimiser les impacts. La dimension évaluation devrait également être renforcée, y compris en recourant à des évaluations groupées pour minorer les charges de ces exercices et les garder dans des proportions en rapport avec les budgets de projets souvent modestes. Enfin, en termes de cibles, la société civile devrait être mieux accompagnée par le Programme, dans l’optique d’aider à l’émergence ou la consolidation de ce qui a vocation à constituer un autre de régulation dans l’environnement local.

9. En relation avec cette situation, des recommandations opérationnelles et stratégiques sont faites au PNUD et au Gouvernement de Sao Tomé et Principe, à la fois dans le sens d’améliorer la poursuite de l’exécution du cycle en cours, et dans la perspective d’un nouveau cycle. Au niveau opérationnel, les recommandations sont articulées autour d’une matrice de mesures spécifiques pour débloquer des situations et faire avancer des projets en cours. Les recommandations stratégiques, assorties de modalités de mise en œuvre, sont les suivantes :

* En direction du PNUD
1. Mettre place une approche programme
2. Renforcer la dimension Evaluation dans le Programme
3. Rééquilibrer les stratégies de lutte contre la pauvreté
4. Susciter la création de structures financières décentralisées
5. Accroître les projets d’appui à la décentralisation :
6. Mieux cibler la Société civile :
7. Appuyer la mise en place de groupes thématiques de coopération :
8. Mobiliser des Experts Genre et Environnement :
9. Clarifier les questions de prise en charge dans l’exécution des projets
10. Renforcer les capacités de gestion des partenaires d’exécution :
* En direction de l’Etat/STP
1. Améliorer l’appropriation
2. Hâter la finalisation du dispositif de coordination de l’Aide et assurer sa pérennité :

# Introduction

## 1. Objectifs de la mission

10. La mission objet du présent rapport portait sur l’évaluation à mi-parcours du Programme de Pays du PNUD en République Démocratique de Sao Tomé et Principe sur la période 2007-2011. Ses termes de référence étaient articulés autour des produits ci-dessous :

* « Evaluer la pertinence des programmes en fonction des priorités et besoins de développement de STP ;  vérifier le degré de conformité des programmes et projets et Plans Annuels de Travail (AWP) mis en œuvre dans le cadre du CPAP et partant du Programme de Pays, aux objectifs et cibles arrêtés lors de sa conception et évaluer le degré de conformité des réalisations par rapport au cadre stratégique du PNUD (MYFF 2007-2011), à l’UNDAF, à la SRP et aux OMD ;
* Evaluer le degré de réalisation, tant quantitative que qualitative, des Plans Annuels de Travail (AWP) mis en œuvre durant la période 2007-2009 par rapport à leur pertinence vis à vis des politiques et programmes nationaux existants ou en cours de formulation, le degré de résultats atteints, la durabilité de ces résultats, et la contribution des activités/projets aux produits/effets définis dans le CPAP et partant dans le Programme de Pays et dans l’UNDAF;
* Faire l’état de la coopération/partenariats et les ressources mobilisées dans la mise en œuvre de ce programme avec les autres organisations du Système des Nations Unies et les autres bailleurs de fonds multi- et bi-latéraux ;
* Evaluer les modes opératoires des structures de coordination et de mise en œuvre des programmes et projets et d’évaluer l’adéquation du programme de pays et des mécanismes de coordination mis en place ;
* Proposer des orientations et les axes prioritaires des appuis futurs du PNUD pour les années 2009-2011, ainsi que les mesures idoines en terme d’arrangements institutionnels et de cadre de gestion ;
* Appuyer enfin le gouvernement et le PNUD STP à jeter les bases et définir le contenu de la contribution du PNUD dans le cadre du Programme de Pays inter agences pour la période 2009-2011 ».

## 2. Résumé de la méthodologie

11. La mission a été conduite par une équipe multidisciplinaire de trois consultants dont un international chef de mission. L’approche méthodologique était structurée autour de : (i) une revue documentaire et (ii) des entretiens avec les parties prenantes, au niveau du bureau de pays du PNUD comme à celui de la partie nationale, qu’il s’agisse d’administrations centrales, de structures décentralisées ou d’organisations de la société civile. La liste complète des personnes rencontrées dans ce cadre est jointe en annexe.

12. La documentation passée en revue était composée (i) des référentiels relatifs aux OMD, à l’UNDAF et au DSRP, (ii) des documents de programmation que sont le descriptif et le Plan d’Action du Programme et les autres documents liés, (iii) les plans annuels de travail des projets, (iv) les rapports d’évaluation pour les projets qui ont eu à être évalués, et (iv) une documentation générale sur les activités du PNUD, et sur le pays et ses stratégies de coopération au développement

13. La mission d’évaluation sur le terrain, à Sao Tomé et Principe, s’est déroulée du 10 Septembre au 08 Octobre 2009.

# 3. Eléments de contexte

## Géo-démographie

14. Sao Tomé et Principe est un archipel constitué de deux grandes îles et d'îlots adjacents, situé dans le Golfe de Guinée, à 300 kilomètres environ au large du Gabon, entre les parallèles 1º 45 ' nord et 0º 25 ' sud et les méridiens 6º 26 ' est et 7º 30 ' ouest. L’archipel couvre une superficie totale de 1001 km2. L’île de Sao Tomé et ses îlots couvrent 859 km2, et celle de Principe et ses îlots, 142 km2. Ce sont des îles d’origine volcanique, avec un relief très accidenté, dont les points les plus élevés sont le Pic de Sao Tomé (2.024 m), à Sao Tomé et le Pic de Principe (948 m), à Principe. La population est évaluée à 160.000 habitants. Elle montre une dominante jeune, avec les moins de 15 ans représentant 42% du stock. Le taux d’accroissement est de 1,8%. Toutefois, dans la capitale, Sao Tomé, le croît démographique atteint 5%, ce qui préfigure des disparités de peuplement croissantes.

## Cadre institutionnel et politique

15. La République Démocratique de Sao Tomé et Principe (RDSTP), est devenue indépendante le 12 juillet 1975. Depuis cette date, le pays a connu deux types de régime : le parti unique de 1975 à 1990 et le multipartisme depuis 1990. Le système politique est caractérisé comme semi-présidentialiste. Des cycles d’élections sont régulièrement organisés : (i) présidentielles, (ii) parlementaires et (iii) municipales. Cette vitalité se mue même, parfois, en instabilité gouvernementale, avec un renversement du gouvernement et une dissolution de l’Assemblée nationale assez fréquents.

16 La Constitution, dont la dernière modification remonte à 2003, consacre trois types de pouvoirs : (i) le **pouvoir législatif** est détenu par l’Assemblée Nationale qui compte des députés élus au suffrage universel direct et secret pour quatre ans ; l’Assemblée Nationale vote les lois et contrôle l’action du gouvernement ; elle compte actuellement 55 députés, dont une seule femme, issus de 4 familles politiques différentes ; (ii) l**e pouvoir exécutif** est exercé par le Gouvernement dirigé par un Premier Ministre issu du Parti ou de la coalition de partis qui a gagné l’élection législative ; il compte en moyenne une quinzaine de portefeuilles ; le Président a un rôle plutôt symbolique ; il promulgue toutefois les lois et dispose de la prérogative de dissoudre l’Assemblée nationale ; (iii) l**e pouvoir judiciaire** veille au respect des lois et règlements ; sa plus haute instance est la Cour Suprême. Des cadres consultatifs existent dont : (i) le Conseil d’Etat que le Président consulte en amont de décisions majeures comme la dissolution de l’Assemblée, et où siègent les anciens présidents, ceux de l’Assemblée nationale et de la Cour suprême, ainsi que le Commandant en chef de l’armée ; (ii) le Conseil de Concertation Sociale, composé de représentants de l’Etat, de la société civile et du secteur privé.

17. Sur le plan administratif, le pays est subdivisé en sept (7) unités territoriales nommées districts. L’île de Sao Tomé, la plus grande et la plus peuplée, est composée de six (6) districts: Água Grande, Mé Zochi, Cantagalo, Caué, Lembá et Lobata. Chaque district est dirigé par un maire élu. L’île de Principe, qui constitue une région autonome avec un seul district, Pagué, est dirigée par un gouvernement régional.

## Environnement économique

18. L’économie de Sao Tomé et Principe repose essentiellement, sur le
secteur primaire dominé par l’agriculture. Elle est fragile et déséquilibrée, avec 90% du revenu d’exportation provenant de la monoculture du cacao. Les plantations de cacao occupent 80% des terres agricoles. La production cacaoyère a considérablement baissé ces dernières années à cause principalement de la sécheresse, avec une légère compensation toutefois, grâce aux prix élevés pratiqués à l’exportation. Au-delà du cacao, le secteur primaire se caractérise globalement par une faible productivité. Occupant 54% de la population active, il ne contribue que pour environ 19% à la formation du Produit Intérieur Brut (PIB[[1]](#footnote-2)).

19. Dans le secteur secondaire, l’activité se limite principalement à l’industrie
agro-alimentaire, représentée par des entreprises publiques ou mixtes de première transformation : brasserie, traitement de poisson, huilerie de palme, briqueterie, faïencerie, imprimerie. On note également de petites unités privées plus proches de l’artisanat : boulangerie, transformation du bois, savonnerie, artisanat décoratif, etc. Les industries gardent encore une position relativement limitée dans l’environnement économique de Sao Tomé et Principe, et le secteur secondaire ne contribue que pour 24% au PIB.

20. Le tertiaire, qui recouvre le commerce, les transports, le tourisme et les autres services, est le secteur à plus forte contribution au PIB (57%). Toutefois, référé à son véritable potentiel, ce secteur apparaît aussi fortement contrarié. Le tourisme par exemple reste encore largement sous-exploité, même si le gouvernement a récemment pris quelques mesures visant à encourager l’investissement dans ce sous-secteur.

21. Les politiques de développement sont articulées sur les stratégies internationales de lutte contre la pauvreté et de réalisation des objectifs du millénaire pour le développement. Le pays s’est doté en 2002 d’un Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté, avec l’appui de la Banque Mondiale et du Fonds Monétaire International. Mais son horizon très long (2015) appelait une planification opérationnelle complémentaire que le PNUD a aidé à mettre en place à travers un plan d’action prioritaire couvrant la période 2006-2008 et prévoyant 169 millions de dollar d’investissement ciblant notamment la croissance économique (35%) et la diversification des revenus des ménages pauvres (26%).

22. Le démarrage en vue de l’exploitation des ressources pétrolières est aussi un point d’attention partagé entre le pays et les partenaires au développement. L’objectif ciblé ici est de construire des stratégies de viabilité économique et d’efficacité sociale pour ce nouveau secteur. Il s’agit de promouvoir une gouvernance susceptible de sécuriser une bonne utilisation des revenus pétroliers et la redistribution de la croissance qui sera ainsi induite, au profit du plus grand nombre de citoyens.

23. C’est dans ce contexte fait de pesanteurs encore fortes, de perspectives et d’enjeux nouveaux que le Programme de Coopération de Pays CPD 2007-2011 a été élaboré. Il est en cohérence avec les instruments de planification du pays comme la Stratégie de réduction de la pauvreté et la plan d’action priorité qui en a été tiré, d’une parte, les objectifs de développement du millénaire et de l’UNDAF, d’autre part. Le Cadre de coopération de pays est articulé sur trois dimensions stratégiques : (i) promotion de la bonne gouvernance, (ii) lutte contre la pauvreté et (iii) protection de l’environnement et gestion des ressources naturelles.

# I. Consistance du Programme de Pays PNUD/STP 2007-2011

24. A travers un processus consultatif impliquant le Gouvernement et des représentants de la société civile, des donateurs multilatéraux et bilatéraux, ainsi que des membres de l’équipe de pays des Nations Unies, notamment l’UNFPA, l’UNICEF, l’OMS et le PAM, le Programme des Nations pour le Développement a élaboré en 2006 le Programme de Pays pour Sao Tomé et Principe sur la période 2007-2011. Les contenus de ce cycle de planification ont été arrêtés en tenant notamment compte des priorités du Gouvernement, du cadre de coopération de l’UNDAF et des conclusions des évaluations d’interventions antérieurs comme le Bilan Commun de Pays de Novembre 2005, la revue des progrès accomplis en direction des OMD, ou encore l’Evaluation du Programme de Pays 2002-2006.

25. Le Programme de pays est articulé sur trois axes d’intervention : (i) la Réduction de la pauvreté et la poursuite des OMD, (ii) la Promotion de la Bonne Gouvernance, (iii) la Protection de l’Environnement, et, à titre de problématique transversale, (iv) la promotion de l’équité de genre. Une composante de gestion complète ce dispositif.

***Réduction de la Pauvreté :***

* Interventions participatives intégrées et favorables à l’égalité entre les sexes, en rapport avec les collectivités locales
* Suivi des progrès en matière de développement humain et de lutte contre la pauvreté, en rapport avec l’Observatoire National de la Pauvreté
* Poursuite et renforcement des programmes de santé (lutte contre le paludisme et le Sida, avec notamment les ressources du Fonds Mondial), d’eau et d’assainissement en insistant autant sur les stratégies d’informations et de prévention que sur la mise en place d’intrants matériels

***Bonne gouvernance***

* Promotion de la gouvernance démocratique, à travers notamment l’appui à la rénovation et au développement l’environnement institutionnel du secteur public, et le développement des capacités des médias et de la société civile en général
* Promotion de la gouvernance économique, à travers notamment le renforcement des capacités nationales en matière de planification économique, d’allocation et de gestion de ressources (celles attendues du pétrole notamment), de coordination et d’absorption de l’aide au développement
* Promotion de la gouvernance locale, à travers notamment le renforcement des capacités des élus et des acteurs locaux dans une dynamique de lutte contre la pauvreté et de résorption des disparités entre les différentes parties du territoire national

***Protection de l’Environnement***

* Promotion de l’environnement, à travers la mobilisation de ressources, ainsi que l’accompagnement des autorités nationales et des populations dans la mise en œuvre des conventions internationales, l’élaboration et la diffusion de masse de plans d’action stratégique sur ces instruments, notamment sur la Convention de Rio de Janeiro
* Renforcement des capacités nationales dans le domaine de l’environnement, en particulier la mise en œuvre du plan de développement durable, assistance à la mise en place d’un dispositif d’information et d’alerte environnementales

***Problématique Hommes-Femmes***

* Internalisation systématique de cette problématique dans la conception, la mise en œuvre et le suivi-évaluation des projets
* Appui du Gouvernement dans le renforcement et la mise en œuvre de la stratégie nationale en faveur des femmes.

***Gestion suivi et évaluation***

* Consolidation de la modalité d’exécution nationale, avec obligation de compte rendu
* Revue annuelle du portefeuille et évaluation à mi-parcours du Programme et évaluation finale des projets et du Programme
* Mobilisation de ressources et facilitation de la coopération avec d’autres partenaires (FEM, Fonds Mondial, Banque Africaine de Développement, etc.), coopérations Sud-Sud

# II. Analyse de performances du Programme et de son Plan d’action

## 2.1. Pertinence du Programme par rapport à ses référentiels : OMD/UNDAF/DSRP

26. Les principaux référentiels de la coopération entre le Programme des Nations Unies pour le Développement et la République Démocratique de Sao Tomé et Principe sont l’UNDAF et les Objectifs du Millénaire pour le Développement, d’une part, la Stratégie de Réduction de la Pauvreté du pays, d’autre part.

###  2.1.1. Pertinence par rapport aux OMD

27. Objet d’une résolution de l’Assemblée Générale des Nations Unies adoptée le 8 septembre 2000 sous le nom de « Déclaration du Millénaire », les OMD procèdent d’une vision consensuelle du développement projetée à l’horizon 2015. Sao Tomé et Principe y a souscrit, à l’instar de la communauté internationale. Les huit objectifs sont rappelés comme suit :

1. Eliminer l’extrême pauvreté et de la faim
2. Assurer une éducation primaire pour tous
3. Promouvoir l’égalité des sexes et l’autonomisation des femmes
4. Réduire la mortalité des enfants de moins de 5 ans
5. Améliorer la santé maternelle
6. Combattre le VIH/sida, le paludisme et d’autres maladies
7. Assurer un environnement durable
8. Mettre en place un partenariat mondial pour le développement

28. Le Programme de pays 2007-2011 est en parfaite cohérence avec les Objectifs du Millénaire pour le Développement. Ses trois composantes stratégiques sont directement en lien avec plusieurs OMD pris séparément. La réduction de la pauvreté que le Programme articule sur l’amélioration de l’accès aux services sociaux de base, notamment en matière d’assainissement et de santé, sert les OMD 1, 5 et 6. La protection de l’environnement, par laquelle le Programme appuie le pays dans la pérennisation de son patrimoine naturel et l’application des conventions internationale dans ce domaine, entre parfaitement dans le cadre de l’OMD 7. La promotion du Genre que le Programme considère comme une problématique transversale devant irradier l’ensemble de ses interventions, renvoie tout naturellement à l’OMD 3. Enfin la bonne gouvernance qui est un axe majeur du Programme, sans faire l’objet d’une énonciation explicite comme OMD, n’en traverse pas moins les huit objectifs internationaux, sur lesquels aucun pays ne peut espérer obtenir des résultats probants sans s’appuyer sur des processus transparents et de qualité.

###  2.1.2. Pertinence par rapport à UNDAF

29. Les contenus du Cadre d’Aide au Développement des Nations Unies (UNDAF) ont été retenus à partir des recommandations de six groupes thématiques qui ont structuré l’Evaluation Commune de Pays (CCA). Cette évaluation a permis de prendre en compte les priorités du pays telles qu’elles ressortaient d’ailleurs de la Stratégie de Réduction de la Pauvreté (PSRP) approuvée en 2002, et de prendre en considération les compétences et les missions respectives des agences, des programmes et des financements du Système des Nations Unies représentés localement. Les progrès du pays sur les Objectifs de Développement du Millénium (OMD) ont également été dûment considérés.

30. Sur cette base, deux grandes orientations ont été retenues pour l’UNDAF dans le cadre du cycle de programmation 2007-2011 : (i) Renforcer l'accès à des services sociaux de base de qualité, y compris la Santé, l'Éducation, l'Environnement et la protection des plus vulnérables ; (ii) Renforcer la capacité des organismes publics afin d'affermir l'observation de la loi et de la protection des droits de l’homme, en même temps que d’assurer de la participation continue de la société civile.

31. Ces deux axes stratégiques sont complétés par la problématique de l’équité de genre. Celle-ci est toutefois intégrée au cadre de coopération comme dimension transversale. Autrement dit, toutes les interventions se doivent de l’internaliser pour favoriser le renforcement qualitatif et quantitatif du positionnement des femmes dans la société, dans la perspective d’une véritable équité de genre.

32. En termes opérationnels, l’UNDAF 2007-2011 vise les résultats ci-dessous, au titre des deux axes stratégiques et de la prise en charge de la dimension genre :

*Accès aux services sociaux de base*

1. Développer l'accès aux services de santé de qualité des populations vulnérables
2. Renforcement de la réponse multisectorielle au VIH/sida dans le cadre des institutions nationales et de la société civile
3. Amélioration de l'accès à une éducation de base de qualité pour la population en général
4. Accès de la population à l'eau potable et aux réseaux d’assainissement et garantie de la protection de l'environnement

*Bonne Gouvernance et Droits de l’Homme*

1. Réforme et renforcement des institutions publiques, en vue d’une application transparente de la loi
2. Harmonisation et coordination de l'assistance mise en place
3. Décentralisation efficace pour redistribuer le revenu national

*Genre*

* Intégration d’ici 2011 des questions d'égalité entre les sexes à tous les niveaux de coopération future

33. Pour rappel, le Programme de pays est articulé sur quatre problématiques qui toutes sont prises en charge dans l’UNDAF : (i) Bonne Gouvernance, (ii) Lutte contre la pauvreté, (iii) Protection de l’Environnement et (iv) Promotion du genre. La bonne gouvernance et le Genre sont nommément retenus comme axes prioritaires dans l’UNDAF. La promotion de l’environnement est un résultat de l’UNDAF visé dans l’axe relatif aux Services sociaux de base. Cet axe est aussi celui qui permet à l’UNDAF de cibler la lutte contre la pauvreté en visant des résultats comme l’accès des populations aux services de santé, d’éducation et d’assainissement. L’on peut donc retenir que le Programme est parfaitement cohérent avec l’UNDAF, qui constitue d’ailleurs l’un de ses référentiels clés.

###  2.1.3. Pertinence par rapport au DSRP

34. La stratégie de réduction de la pauvreté est fondée sur un diagnostic de l’incidence de pauvreté réalisé en 2001 et qui fait ressortir que 54% de la population vit sous le seuil de pauvreté tandis que 15% est confrontée à l’extrême pauvreté. La pauvreté est principalement un phénomène rural, puisqu’elle touche 65% des ruraux, qui sont par ailleurs affectés à 22% par l’extrême pauvreté. Au niveau des groupes socioprofessionnels, la vulnérabilité à la pauvreté est déclinée comme suit par ordre décroissant d’incidence : les agriculteurs, les fonctionnaires de grade peu élevé, les femmes chef de famille, les pêcheurs et les personnes âgées.

35. Les priorités nationales sont portées de manière stratégique par le DSRP qui se donne trois grappes d’objectifs : (i) Réduire de moitié le pourcentage de la population qui vit en situation de pauvreté d’ici 2010 et à moins d’un tiers d’ici 2015 ; (ii) Réaliser l’accès universel aux services sociaux de base d’ici 2015 tout en promouvant la qualité de vie de la population, (iii) réduire considérablement les disparités sociales, ainsi qu’entre les sexes, entre les districts et entre les différentes régions du pays.

36. Les cinq axes stratégiques de développement suivants concourent à atteindre les objectifs rappelés au paragraphe précédent :

1. Réforme des institutions publiques, renforcement des capacités et promotion d’une politique de bonne gouvernance
2. Accélération et redistribution de la Croissance
3. Création d’opportunités d’augmentation et de diversification des revenus pour les pauvres
4. Développement des ressources humaines et amélioration de l’accès aux services sociaux de base
5. Suivi, évaluation et actualisation de la Stratégie de réduction de la pauvreté

37. Comme instrument d’opérationnalisation du DSRP, un premier Programme d’Actions Prioritaires à court et moyen terme à été formulé pour couvrir la période 2006-2008. Il est structuré autour de trois centres d’investissement : (i) Mise en œuvre et/ou approfondissement des réformes dans les secteurs des finances publiques et des cadres légaux ou réglementaires qui touchent les décisions des entrepreneurs privés ; (ii) Lancement d’un programme d’ouvrages publics importants – routes, port et aéroport, énergie et eau – visant à désenclaver le pays et à diminuer les coûts de production et de commercialisation ; (iii) Développement du capital humain par l’amélioration de l’accès à une éducation de qualité (offrir aux élèves du second cycle la possibilité de s’orienter vers un enseignement technique et professionnel), ainsi que la poursuite de la lutte contre le SIDA et le paludisme (spécialisation du centre hospitalier de São Tomé, parallèlement à l’amélioration des soins de santé dans les centres de district et dans les postes secondaires).

38. Le PAP qui devait être un cadre d’inflexion des interventions en faveur des populations les plus pauvres est chiffré à 169 millions de dollar US. De ce montant, dont 44% devait provenir des ressources PPTE, il restait encore quelque 94 millions USD à rechercher auprès de la communauté des bailleurs de fonds.

39. Par rapport aux priorités nationales aussi, le Programme de pays montre un certain niveau de cohérence. La promotion de la bonne gouvernance au niveau du Programme sert fortement l’objectif du DSRP portant sur la réforme des institutions publiques et le renforcement de leurs capacités, justement dans l’optique de favoriser une gouvernance de qualité. La lutte contre la pauvreté au sein du Programme est utile aux trois objectifs du DSRP que sont l’accroissement d’une croissance bien redistribuée, la diversification des revenus, et le développement des ressources humaines et le renforcement de l’accès aux services sociaux de base. On notera toutefois que la promotion du genre, de surcroît comme dimension transversale des stratégies de développement, préconisé par le Programme, à la suite de l’UNDAF, n’est pas visée en tant que telle par le DSRP. Celui-ci ne cible pas non plus expressément la protection de l’environnement, même si l’on peut considérer que l’Axe 3 sur « la création d’opportunités d’augmentation et de diversification des revenus pour les pauvres » passe forcément, entre autres, par la gestion durable des ressources naturelles, et donc la protection de l’environnement.

###  2.1.4. Synthèse générale sur les cohérences entre le Programme et ses différents référentiels : UNDAF, OMD, DSRP

#### Tableau 1 : Cohérence du Programme avec ses référentiels : Portefeuille Bonne gouvernance

|  |  |
| --- | --- |
| **Programme de Pays 2007-2011** | **Référentiels du Programme** |
| **Code** | **Projet** | **Objectifs** | **Effet UNDAF poursuivis** | **OMD poursuivis** | **Axes ciblés dans le DSRP de STP** |
| **Gouvernance Démocratique** |
| 00055304 | Promoting Democracy and Public Accountability in Sao Tome & Principe | * Renforcement des capacités des citoyens et développement du dialogue citoyen
* développement de la visibilité et de la participation de communautés pauvreté
 | Effet 1 : Les institutions publiques assurent la protection des droits humains, l’équité dans la distribution des ressources nationales et le dialogue avec la société civile. | Bien qu’aucun OMD ne soit spécifiquement ciblé, il est entendu que la réalisation de tous suppose un environnement démocratique et une gestion transparente, objectifs spécifiques de ce projet | Axe 1 : Réforme des institutions publiques, renforcement des capacités et promotion d’une politique de bonne gouvernance5-Suivi, évaluation et actualisation de la Stratégie de réduction de la pauvreté |
| 00057055 | Formation des Officiers de la  Justice |  Renforcement des capacités au sein de la magistrature | Effet 1 : Les institutions publiques assurent la protection des droits humains, l’équité dans la distribution des ressources nationales et le dialogue avec la société civile. | L’efficacité de la justice aide l’efficacité globale de l’environnement qui est ainsi rendu plus propice à la réalisation des OMD | Axe 1 : Réforme des institutions publiques, renforcement des capacités et promotion d’une politique de bonne gouvernance |
| 00058940 | Plaidoyer pour l’égalité et l’équité du genre | Appui à l’Institut National du Genre pour une intégration de la dimension du genre dans les politiques nationales | Effet 1 : Les institutions publiques assurent la protection des droits humains, l’équité dans la distribution des ressources nationales et le dialogue avec la société civile. | OMG 3 : Promouvoir l’égalité des sexes et l’autonomisation des femmes | Axe 1 : Réforme des institutions publiques, renforcement des capacités et promotion d’une politique de bonne gouvernance |
| 00060213 | Modernisation et Informatisation de l’état Civil | Développement institutionnel et technologique des services d’état civil | Effet 1 : Les institutions publiques assurent la protection des droits humains, l’équité dans la distribution des ressources nationales et le dialogue avec la société civile. | L’efficacité de la justice aide l’efficacité globale de l’environnement qui est ainsi rendu plus propice à la réalisation des OMD | Axe 4 : Développement des ressources humaines et amélioration de l’accès aux services sociaux de base |
| 00070188 | Strengthening Leadership | Renforcement des capacités des leaders du pays | Effet 1 : Les institutions publiques assurent la protection des droits humains, l’équité dans la distribution des ressources nationales et le dialogue avec la société civile. | Ce projet vise à susciter des capacités générales susceptibles de renforcer l’efficacité d’ensemble des leaders et donc leur capacité à réaliser, entre autres, les OMD sur lesquels le pays s’est engagé. | Axe 1 : Réforme des institutions publiques, renforcement des capacités et promotion d’une politique de bonne gouvernance |

#### Tableau 2 : Cohérence du Programme avec ses référentiels : Portefeuille Bonne gouvernance (Suite et fin)

|  |  |
| --- | --- |
| **Programme de Pays 2007-2011** | **Référentiels du Programme** |
| **Code** | **Projet** | **Objectifs** | **Effets UNDAF poursuivis** | **OMD poursuivis** | **Axes ciblés dans le DSRP de STP** |
| **Gouvernance Economique** |
| 00014841 | Rapport National sur le Développement Humain Durable | Elaboration biannuelle du Rapport National sur le Développement Humain durable | Effet 1 : Les institutions publiques assurent la protection des droits humains, l’équité dans la distribution des ressources nationales et le dialogue avec la société civile. | Ce projet mesure les performances de développement du pays, et donc touche, ne serait-ce que de manière indirecte, aussi aux réalisations sur les OMD | Axe 2 : Accélération et redistribution de la CroissanceAxe 5 : Suivi, évaluation et actualisation de la Stratégie de réduction de la pauvreté |
| 00014846 | Appui Institutionnel à la Cour des Comptes | Renforcement des capacités de la Cour des comptes | Effet 1 : Les institutions publiques assurent la protection des droits humains, l’équité dans la distribution des ressources nationales et le dialogue avec la société civile. | L’amélioration de la gestion des finances publiques est globalement propice à la réalisation des OMD | Axe 1 : Réforme des institutions publiques, renforcement des capacités et promotion d’une politique de bonne gouvernance |
| 00041583 | Appui à l’exécution des Mécanismes de Suivi de la SNRP | * Appui à l’élaboration de la stratégie nationale de développement
* Appui au suivi des OMD
* Appui au suivi de l’exécution du DSRP
* Appui à l’exécution d’Enquêtes Budget-Ménages
 | Effet 1 : Les institutions publiques assurent la protection des droits humains, l’équité dans la distribution des ressources nationales et le dialogue avec la société civile. | Tous les OMD : 1, 2, 3, 4, 5, 6,7 et 8 | Axe 1 : Réforme des institutions publiques, renforcement des capacités et promotion d’une politique de bonne gouvernanceAxe 5 : Suivi, évaluation et actualisation de la Stratégie de réduction de la pauvreté |
| 00054592 | Assistance Tech. pour l’établissement d’un environnement favorable aux affaires – Guichet Unique | Mise en place d’institutions propices au développement des affaires et renforcement des capacités des acteurs | Effet 1 : Les institutions publiques assurent la protection des droits humains, l’équité dans la distribution des ressources nationales et le dialogue avec la société civile. | OMD 1 : Eliminer l’extrême pauvreté et la faim (Favoriser les affaires permet, à priori, de mieux lutter contre la pauvreté ; même s’il faut dans la pratique des politiques spécifiques de redistribution pour cibler les couches défavorisées de la population) | Axes 1 : Réforme des institutions publiques, renforcement des capacités et promotion d’une politique de bonne gouvernance3-Création d’opportunités d’augmentation et de diversification des revenus pour les pauvres  |
| 00054593 | Assistance Tech. Renforcement Cap. de la Direction du Commerce pour l’intégration dans le Commerce international | Renforcement des capacités de cette structure pour accompagner efficacement l’insertion du pays dans le Commerce mondial | Effet 1 : Les institutions publiques assurent la protection des droits humains, l’équité dans la distribution des ressources nationales et le dialogue avec la société civile. | OMD 8 : Mettre en place un partenariat mondial pour le développement | Axe 1 : Réforme des institutions publiques, renforcement des capacités et promotion d’une politique de bonne gouvernance |
| 00057790 | Appui à l’Unité de Coordination des Aides (UCA) | Mise en place d’un dispositif de coordination de l’aide pour harmoniser l’intervention des bailleurs dont une partie signe avec les Affaires Etrangères, l’autre avec les Finances | Effet 1 : Les institutions publiques assurent la protection des droits humains, l’équité dans la distribution des ressources nationales et le dialogue avec la société civile. | OMD 8 : Mettre en place un partenariat mondial pour le développement | Axe 1 : Réforme des institutions publiques, renforcement des capacités et promotion d’une politique de bonne gouvernanceAxe 3 : Création d’opportunités d’augmentation et de diversification des revenus pour les pauvres Axe 4 : Développement des ressources humaines et amélioration de l’accès aux services sociaux de base |
| 00063824 | Appui à l’exécut.du 6ème Prog. Pays et Renf. Cap. part.d’exécut° à la gest.Aide au Dév.  | Assistance technique à l’exécution du ProgrammeAnalyse fonctionnelle du Ministère chargé des Affaires Etrangères | Effet 1 : Les institutions publiques assurent la protection des droits humains, l’équité dans la distribution des ressources nationales et le dialogue avec la société civile. | OMD 8 : Mettre en place un partenariat mondial pour le développement | Axe 5 : Suivi, évaluation et actualisation de la Stratégie de réduction de la pauvreté |
| **Gouvernance Locale** |
| 00056982 | Renforcement des Capacités des Élus locaux | Approfondissement de la décentralisation par le développement des capacités des élus locaux | Effet 1 : Les institutions publiques assurent la protection des droits humains, l’équité dans la distribution des ressources nationales et le dialogue avec la société civile. | Ce projet vise à promouvoir des capacités locales de développement, en ce sens il favorise indirectement la réalisation des OMD, surtout s’agissant de la lutte contre pauvreté et de la la mise à disposition de services sociaux comme l’éducation, la santé, la qualité environnementale (OMD 1,2,4,5,6 et7) | Axe 1 : Réforme des institutions publiques, renforcement des capacités et promotion d’une politique de bonne gouvernance |

#### Tableau 3 : Cohérence du Programme avec ses référentiels : Portefeuille Lutte contre la pauvreté

|  |  |
| --- | --- |
| **Programme de Pays 2007-2011** | **Référentiels du Programme** |
| **Code** | **Projet** | **Objectifs** | **Effets UNDAF poursuivis** | **OMD poursuivis** | **Axes ciblés dans le DSRP de STP** |
| **Accès aux Services de Santé** |
|  00043953 | Lutte contre le Paludisme/1 | * Former 1193 Personnels santé en prise en charge du paludisme
* Assurer que 96% des unités de santé soient sans ruptures de stock
* Assurer à 17062 enfants de moins de 5 ans paludéens soient traités à l’ « artesanato+amidiaquina » dans les unités sanitaires
* Assurer à 23169 enfants de plus de 5 ans paludéens soient traités à l’ « artesanato+amidiaquina » dans les unités sanitaires
* Assurer que 480 agents de santé communautaire soient formés en prise en charge de cas de Paludisme simple
* Assurer que 85762 moustiquaires imprégnées d’insecticide de longue durée soient distribuées
* Assurer que 90861 enfants de l’école primaire soient sensibilisés sur le paludisme
 | Effet 2 : Un plus grand nombre de populations vulnérables aura accès aux services sociaux de base de qualité et à un environnement sain. | OMD 4 : Réduire la mortalité des enfants de moins de 5 ansOMD 6 : Combattre le VIH/sida, le paludisme et d’autres maladiesOMD 4 : Réduire la mortalité des enfants de moins de 5 ansOMD 6 : Combattre le VIH/sida, le paludisme et d’autres maladies | Axe : 4 Développement des ressources humaines et amélioration de l’accès aux services sociaux de baseAxe 4 : Développement des ressources humaines et amélioration de l’accès aux services sociaux de base |
| 00063251 | Lutte contre le Paludisme/2 |
|  00053364 | Lutte contre le Vih/Sida | * Assurer que 34856 personnes soient testées par VIH
* Assurer que 13533 malades IST soient traités dans les services de santé
* Assurer que 97% (35/36) des unités de santé soient sans rupture de stock en médicaments recommandés pour les IST, dans la derrière trimestre
* Assurer que 1.000.000 de préservatifs masculins soient distribués
* Assurer que 46 jeunes éducateurs soient formés en prévention du Sida
* Assurer que 43 Professionnels du sexe soient formés comme éducateurs
* Assurer que 100% des transfusions de sang se fassent correctement et que le sang soit testé (VIH, HBs, HCV, Syphilis ) dans le dernier trimestre
* Assurer que 168 travailleurs de santé soient formés sur les précautions à prendre dans la prise en charge des personnes touchées
* Assurer que 44 femmes enceintes séropositives reçoivent la dose complète ARV
* Assurer que 75% des femmes enceintes en consultation prénatale soient testées au VIH
* Assurer que 11 malades du Sida reçoivent un traitement ARV de 2º génération
* Assurer que 90 testés positifs au VIH reçoivent une prophylaxie contre les infections opportunistes
* Assurer que 51cas de tuberculoses associés au VIH soient pris en charge les dernière 9 mois
* Assurer que 60 techniciens de santé soient formés eu test du bacille de Kock
* Assurer que 60 orphelins reçoivent une aide en matériel scolaire et vêtement
 | Effet 2 : Un plus grand nombre de populations vulnérables aura accès aux services sociaux de base de qualité et à un environnement sain. | OMD 2 : Assurer une éducation primaire pour tousOMD 4 : Réduire la mortalité des enfants de moins de 5 ansOMD 5 : Améliorer la santé maternelleOMD 6 : Combattre le VIH/sida, le paludisme et d’autres maladies | Axe 4 : Développement des ressources humaines et amélioration de l’accès aux services sociaux de base |

#### Tableau 4 : Cohérence du Programme avec ses référentiels : Portefeuille Lutte contre la pauvreté (Suite et fin)

|  |  |
| --- | --- |
| **Programme de Pays 2007-2011** | **Référentiels du Programme** |
| **Code** | **Projet** | **Objectifs** | **Effets UNDAF poursuivis** | **OMD poursuivis** | **Axes ciblés dans le DSRP/ STP** |
| **Accès aux Services d’Assainissement** |
| 00057428 | Actions de Prévention pour Contribuer à la Lutte Contre le Cholera | Sensibilisation et assainissement pour lutter contre le choléra dans deux quartiers de Sao Tomé | Effet 2 : Un plus grand nombre de populations vulnérables aura accès aux services sociaux de base de qualité et à un environnement sain. | OMD 6 : Combattre le VIH/sida, le paludisme et d’autres maladies | 4-Développement des ressources humaines et amélioration de l’accès aux services sociaux de base |
| **Appui à la Production économique des Pauvres** |
| 00046722 | Création de Circuits de Randonnée et Formation de Guide pour la Pratique de l’Ecotourisme | Mise en place d’un circuit touristique à Monté Café, autour de périmètres de plantation de café et d’un musée du café servant à la fois de site touristique et de plateforme de visibilité pour les planteurs | Effet 2 : Un plus grand nombre de populations vulnérables aura accès aux services sociaux de base de qualité et à un environnement sain. | OMD 1 : Eliminer l’extrême pauvreté et la faimOMD 8 : Mettre en place un partenariat mondial pour le développement | 2-Accélération et redistribution de la Croissance3-Création d’opportunités d’augmentation et de diversification des revenus pour les pauvres  |
| 00014851 | Appui aux communautés de base en matière de Gouvernance Locale et Réduction de la Pauvreté | Renforcement de capacités des organisations communautaires et des acteurs à la base dans une optique de lutte contre la pauvreté | Effet 1 : Les institutions publiques assurent la protection des droits humains, l’équité dans la distribution des ressources nationales et le dialogue avec la société civileEffet 2 : Un plus grand nombre de populations vulnérables aura accès aux services sociaux de base de qualité et à un environnement sain  | OMD 1 : Eliminer l’extrême pauvreté et la faim | 1-Réforme des institutions publiques, renforcement des capacités et promotion d’une politique de bonne gouvernance5-Suivi, évaluation et actualisation de la Stratégie de réduction de la pauvreté |
| 00050445 | Amélioration de la commercialisation de viande | Mise en place d’une unité de boucherie | Effet 2 : Un plus grand nombre de populations vulnérables aura accès aux services sociaux de base de qualité et à un environnement sain. | OMD 1 : Eliminer l’extrême pauvreté et la faim | 3-Création d’opportunités d’augmentation et de diversification des revenus pour les pauvres  |

#### Tableau 5 : Exécution physique du Portefeuille Protection de l’Environnement

|  |  |
| --- | --- |
| **Programme de Pays 2007-2011** | **Référentiels du Programme** |
| **Code** | **Projet** | **Objectifs** | **Effet UNDAF poursuivis** | **OMD poursuivis** | **Axes ciblés dans le DSRP**  |
| **Protection de l’Environnement** |
| 00039377 | Auto-évaluation des Capacités Nationales | Assistance au pays dans l’élaboration du rapport d’auto-évaluation des capacités nationales en lien avec les conventions internationales sur l’environnement | Effet 2 : Un plus grand nombre de populations vulnérables aura accès aux services sociaux de base de qualité et à un environnement sain. | OMD 7 : Assurer un environnement durableOMD 8 : Mettre en place un partenariat mondial pour le développement | Il n’y a pas de référence directe à l’environnement dans aucun des cinq Axes stratégiques du DSRP. Toutefois, l’Axe 3 portant sur « Création d’opportunités d’augmentation et de diversification des revenus pour les pauvres » emporte, entre autres, la protection et la gestion durable des ressources naturelles, et donc de l’environnement. |
| 00048010 | Elaboration du 3ème Rapport National sur la Biodiversité à STP | Assistance au pays dans l’élaboration du rapport national sur la biodiversité | Effet 2 : Un plus grand nombre de populations vulnérables aura accès aux services sociaux de base de qualité et à un environnement sain . | OMD 7 : Assurer un environnement durable |
| 00050191 | Elaboration de la 2ème Communication Nationale sur les Changements Climatiques à STP | Actualisation de inventaire des gaz à effet de serre ; analyse de la vulnérabilité du pays et préconisation de mesures d’adaptation aux changements climatiques | Effet 2 : Un plus grand nombre de populations vulnérables aura accès aux services sociaux de base de qualité et à un environnement sain. | OMD 7 : Assurer un environnement durable |
| 00054804 | Mise en œuvre du Protocole de Montréal : Programme d’Assistance Technique | Assistance au pays dans la mise en œuvre du Protocole de Montréal à travers la création d’un centre de recyclage | Effet 2 : Un plus grand nombre de populations vulnérables aura accès aux services sociaux de base de qualité et à un environnement sain  | OMD 7 : Assurer un environnement durableOMD 8 : Mettre en place un partenariat mondial pour le développement |
| 00056869 | Programme National sur l’Education Environnementale | Sensibilisation et mobilisation nationale sur l’environnement | Effet 2 : Un plus grand nombre de populations vulnérables aura accès aux services sociaux de base de qualité et à un environnement sain. | OMD 7 : Assurer un environnement durable |
| 00070415 | Education et sensibilisation Environnementale à STP |
| 00057358 | Elaboration du 4ème Rapport National sur la Biodiversité à STP | Assistance au pays dans l’élaboration du rapport national sur la biodiversité | Effet 2 : Un plus grand nombre de populations vulnérables aura accès aux services sociaux de base de qualité et à un environnement sain. | OMD 7 : Assurer un environnement durable |

## 2.2. Analyse des progrès sur les produits du Programme de Pays et du CPAP

40. A mi parcours du cycle de planification, diverses étapes ont été franchies dans la mise en œuvre du Programme de pays et de son plan d’action, qui ont permis de délivrer des produits. Au niveau de la bonne gouvernance, on notera principalement (i) la construction progressive d’une capacité stratégique de planification et de suivi-évaluation, (ii) la modernisation et l’habilitation technique des services publics, (iii) le renforcement institutionnel des élus locaux et de la société civile dans une optique de pôle de responsabilité en mesure de dialoguer avec l’Etat et de favoriser les bons équilibres au profit des citoyens.

41. En direction des administrations centrales et locales, mais aussi au profit de la société civile, des processus de capacitation ont été entrepris qui ont permis de mettre à disposition des équipements et de dérouler des formations liées aux domaines de compétence pertinents pour les différentes structures. Le matériel mis à disposition emporte des contenus divers et variés : outils et applicatifs informatiques, équipements de salle de formation, équipements de radiodiffusion, livres, notamment. Ces équipements sont apparus toujours pertinents en ce sens qu’ils procèdent de besoins avérés des bénéficiaires.

42. Les renforcements de capacités ont porté sur des thématiques aussi diverses que le leadership en général, la prise en charge du genre, les compétences informatiques, la gestion et l’audit des comptes publics, le management des collectivités locales, etc. Ces produits ont été livrés au Ministère chargé des Affaires Etrangères, au Ministère chargé du Commerce, au Ministère chargé de l’Economie et des Finances, au Ministère de la Justice, à l’Association des maires et aux districts de Caué et Lemba. S’agissant de la société civile, des Organisations non gouvernementales, des organisations communautaires, la profession de journaliste et les partis politiques ont notamment été les bénéficiaires des produits du Programme dans ce domaine.

43. Le Programme a également aidé à mettre en place des cadres institutionnels, toujours dans le cadre de l’amélioration de la gouvernance. C’est notamment le cas au niveau du Ministère de la Justice où un Guichet Unique de facilitation des procédures d’investissement a vu le jour avec l’assistance du PNUD, qui continue à appuyer le pays dans la perspective de la création d’une Agence de Promotion des Investissements qui absorbera le Guichet. Au niveau des Ministères chargés des Affaires Etrangères et de l’Economie et des Finances, si le Cadre de coordination de l’aide n’a pas encore vu le jour, un Comité technique chargé d’y travailler à été créé. Enfin une concertation, qui devrait être institutionnalisée, a été organisée entre les représentants du Gouvernement, de la société civile et des sociétés pétrolières en perspective d’une gestion transparente et efficace du pétrole.

44. Les produits du Programme au titre de la bonne gouvernance enregistrent également l’appui à la réalisation d’études stratégiques ou de suivi-évaluation dans certains secteurs. C’est ainsi que le Programme a appuyé la formulation de la nouvelle Stratégie Nationale de Développement, l’Etude sur le Diagnostic institutionnel du Ministère chargé du Commerce et L’Etude sur la Diagnostic fonctionnel du Ministère chargé des Affaires Etrangères, activités qui ont déjà donné lieu, au moment de la revue, à production d’un rapport préliminaire pour la première, et de rapports finalisés pour les autres. Le suivi opérationnel destiné à faire connaître l’état du pays sur certains indicateurs de référence porte essentiellement sur les revues annuelles ou biannuelles du niveau de développement humain durable, des performances nationales sur les OMD, et de l’exécution du Plan d’Actions Prioritaires du DSRP. Ces trois activités ont donné lieu, dans la période sous revue à l’élaboration du RNDH/2009 en cours d’édition au moment de la revue, au Rapport sur les OMD/2008, aux Rapports de suivi du DSRP pour les années 2007 et 2008. S’ajoute à ces réalisations, l’Enquête Budget-Consommation, que le Programme appuie aux côtés d’autres partenaires et qui en phase de démarrage au niveau national, ses outils ayant déjà été testés et validés.

45. Au niveau de la lutte contre la pauvreté, les produits livrés concernent le renforcement de l’accès des populations à des services sociaux de base. Le Programme est intervenu en matière de santé publique, d’assainissement et de financement. Les produits livrés dans ce cadre sont articulés autour de la prévention et de la prise en charge du Paludisme et du VIH/Sida. A cet égard, il a été noté l’équipement des structures médicales, la mise à disposition de médicaments et de produits de prévention et de diagnostic (des préservatifs et des tests dans le cas du VIH/Sida, des moustiquaires et des produits de pulvérisation dans le cas de la malaria), la formation des professionnels et des auxiliaires de santé, ainsi que la sensibilisation de masse. Cette intervention intégrée aura permis d’améliorer significativement la prévention sur ces deux endémies, ainsi que le dépistage et la prise en charge des personnes atteintes (voir supra).

46. Le Programme a par ailleurs soutenu le développement du Centre National des Endémies, comme entité de pilotage de la lutte contre les maladies ciblées. Le CNE a non seulement été appuyé à travers la mise à disposition d’équipements (logistiques, équipements spécialisés et matériel informatique), mais surtout il a été accompagné dans une mutation stratégique. Son cadre légal a été rénové grâce à une nouvelle loi. Au plan institutionnel, le Programme a également aidé à y implanté une Unité de Suivi-Evaluation indispensable à l’appropriation interne des processus, à la capitalisation sur les acquis et à la pérennisation.

47 Les produits livrés par le Programme en matière d’assainissement l’ont été dans le cadre de la prévention sociale contre une troisième maladie, le choléra. Dans deux quartiers de Sao Tomé, en effet, le Programme a financé la mise en place sur la voie publique de matériels de collecte des déchets solides, la construction de latrines dans les foyers, l’exécution de campagnes de sensibilisation sur le choléra et, au-delà sur l’hygiène, ainsi que la réalisation d’opérations de nettoiement des plages.

48. L’accès à des services de micro finance vient constituer le troisième niveau de livraison de produits pour le Programme, l’intervention restant toutefois assez modeste dans ce domaine. Dans le cadre de l’accompagnement apporté au District de Caué, plusieurs dizaines de personnes, majoritairement des femmes, ont reçu de petits crédits pour financer leurs activités génératrices de revenus dans les secteurs de la transformation des produits d’agriculture, de pêche et d’élevage. Ces ressources qui affichent un bon niveau de remboursement, ont été allouées au niveau local sur la base d’évaluations participatives de besoins, elles-mêmes conduites dans le cadre d’un plan stratégique de développement local du district. Une étude sur la Micro finance a par ailleurs été réalisée. Enfin, l’on notera que le développement de ce secteur est entravé à Sao Tomé et Principe par l’absence d’un cadre réglementaire sur les services micro-financiers.

49 Dans un registre voisin, le Programme a essayé de mettre en place à Monte Café un dispositif d’accompagnement des petits planteurs de café. Des parcelles de terre leur ayant été distribuées par l’Etat, le Programme les a aidé à accéder à des formations techniques destinées améliorer les modes de production et, subséquemment, les rendements agricoles. Un musée du café devait venir constituer une plateforme d’appoint pour asseoir la visibilité commerciale, y compris sur internet, de la production locale et générer des revenus additionnels à partir de l’écotourisme. Le musée, dont l’édifice a été réhabilité, a acquis quelques pièces, mais n’est pas encore complètement fonctionnel. Si les touristes commencent à le visiter malgré tout, cela reste encore dans un registre informel qui ne génère pas ou peu de flux financiers.

50. En matière de Protection de l’Environnement, les produits dont le Programme a contribué à la livraison sont de plusieurs ordres. La capacitation vient en premier lieu, puisque dans ce domaine, l’assistance du PNUD, ancienne d’ailleurs et bien ancrée, aura consisté à aider le secteur, la Direction Générale de l’Environnement en particulier, à asseoir des compétences stratégiques et opérationnelles dans la gestion environnementale et la mise en œuvre des instruments internationaux auxquels le pays a souscrit à l’instar de la communauté des nations. Cette capacitation est passée par le financement d’ateliers de mise à niveau et autres voyages d’études, ainsi que par la mise à disposition, en durée courte, de consultants internationaux et nationaux.

51. Ce processus a permis de rendre disponibles, dans des versions plus ou moins finalisées, le 4è Rapport national sur la biodiversité (en attente d’une traduction en Anglais pour diffusion internationale) et le Rapport d’auto-évaluation sur les capacités nationales (en attente d’une traduction en Portugais pour validation nationale). Le Rapport sur la 2è Communication nationale sur les changements climatiques n’est pas encore disponible, les phases préliminaires à l’inventaire ayant seules été menées. La création du Centre de recyclage dans le cadre de la mise en œuvre du Protocole de Montréal est effective au sein de l’Institut Polytechnique de Sao Tomé. Le Programme l’a doté d’équipements à hauteur de ses engagements et initié un processus de mise à niveau des utilisateurs. Toutefois, pour être complètement opérationnel, le Centre devait aussi recevoir des équipements additionnels de l’ONUDI, qui étaient en train d’être réceptionnés au cours de la revue.

52. Le Programme a également accompagné le secteur dans la mise en œuvre de campagnes d’information et de sensibilisation de masse sur les questions environnementales. Dans la même dynamique, il appuyé l’édition et la diffusion de 9 lois sur l’environnement, adoptées antérieurement mais que le manque de moyens ne permettait pas à la partie nationale de faire connaître à grande échelle.

53. En ce qui concerne le genre, l’approche du Programme était d’en faire non pas une quatrième composante, aux côtés de la Bonne Gouvernance, de la Lutte contre la pauvreté et de la Protection de l’Environnement, mais une dimension transversale irradiant toutes les interventions. A cet égard, la revue n’a pas permis de relever des avancées importantes. Certes les femmes figurent en bonne place dans les populations cibles de certains projets. Elles ont bénéficié de la plus grande partie dans les microcrédits alloués au niveau du district de Caué. Elles se sont fortement mobilisées pour s’approprier les actions d’assainissement initiées par le Programme dans deux quartiers de Sao Tomé. Les femmes sont également des bénéficiaires de premier rang dans les stratégies du Programme en matière de santé, surtout s’agissant de la lutte contre le Sida. Les femmes enceintes qui consultent sont systématiquement dépistées et, au besoin, accompagnées sur les plans médical et psychologique. Les professionnelles du sexe font également l’objet d’un suivi spécifique.

54. Hormis ces cas, qui sont au demeurant, souvent, la résultante du positionnement de la femme dans la population cible, il n’a pas véritablement été relevé dans les interventions une stratégie spécifique pour cibler les femmes et leur délivrer des produits spécifiques. Dans le cadre du projet d’appui à l’Institut du Genre, une étude est justement en cours sur l’internalisation de la dimension genre dans les interventions du Programme. Le rapport provisoire sur ce travail est en cours de rédaction et devrait permettre d’éclairer les modalités d’une prise en charge plus ambitieuse du genre.

## 2.3. Pertinence activités/plans annuels/indicateurs

55. Les plans de travail sont les cadres de programmation des ressources affectées à chaque projet sur une base annuelle. Leur concept est très inclusif et rappelle l’enchaînement qui lie les produits attendus du projet aux résultats correspondants dans la matrice de l’UNDAF, en passant par la contribution aux résultats du Programme. On y identifie également le ou les partenaires d’exécution.

56. Cette approche permet donc de faire ressortir le lignage structurel entre les trois niveaux que sont, en allant du plus spécifique au plus inclusif : (i) les lignes d’action du projet et les produits y relatifs, (ii) les résultats du Programme que le projet doit contribuer à atteindre et (iii) les effets de l’UNDAF dans lesquels s’inscrivent les résultats concernés du Programme.

57. Les indicateurs de résultats articulés aux activités du projet sont également portés sur le document et montrent une pertinence suffisante, si l’on entend par là la capacité à exprimer sur une base mesurable les différents types progrès escomptés au titre du projet. Le budget est segmenté en autant de rubriques qu’il y a d’activités spécifique et autorise une bonne traçabilité des ressources ainsi qu’une bonne imputation des coûts.

58. La formulation des indicateurs devrait toutefois gagner en précision dans certains cas. La revue a constaté que deux rapports étaient encore en souffrance à la Direction Générale de l’Environnement pour des raisons inverses de passage d’une langue à une autre. Le 4è Rapport national sur la biodiversité, achevé au fond, est en attente d’une traduction anglaise pour pouvoir être diffusé sur l’international, tandis le Rapport d’auto-évaluation sur les capacités nationales, également achevé au fond, ne peut être validé par le Gouvernement ni ses recommandations appliquées parce qu’il n’est pas traduit en Portugais.

59. L’enseignement qu’il faut tirer de cet inachèvement, est que la formulation des indicateurs doit aller le plus loin possible dans la spécification des produits. En l’espèce, il aurait fallu préciser que le Rapport sur la biodiversité qui doit être transmis à New York doit être rendu disponible en version finale en Anglais, et que le Rapport d’auto-évaluation qui doit être validé en Conseil de gouvernement doit être rendu disponible en version finale Portugais.

60. Si les indicateurs concernés étaient allés à ce niveau de précision, la mise en œuvre serait forcément encadrée dans les deux sens qui permettent de sécuriser le produit escompté : (i) ou les experts travaillent et produisent dans la langue du produit final, (ii) ou les experts travaillent et produisent dans une langue autre, mais alors le projet sécurise les moyens de financer l’activité complémentaire de passage à la langue du produit final.

61. Il s’agit là d’une problématique importante, qui peut être décisive en termes d’impacts réels. A titre d’illustration, le Rapport d’auto-évaluation sur les capacités nationales renferme des recommandations fortes sur l’internationalisation dans la législation nationale des conventions internationales auxquelles le pays a souscrit. Une activité résiduelle, marginale, de traduction empêche que le gouvernement prenne connaissance de ces recommandations, qui ne peuvent pour la même raison connaître le moindre commencement de mise en œuvre.

62. Autre point d’amélioration possible des plans annuels de travail, ils devraient porter mention d’une référence aux stratégies nationales de développement du pays. De la même manière qu’ils font, au-delà du Programme, le lien avec le ou les effets pertinents de l’UNDAF, ils pourraient indiquer l’objectif ou la stratégie du DSRP auxquels renvoie le projet concerné. Cette précaution facilite ou encourage l’appropriation nationale des interventions, et contribue à éviter qu’elles soient regardées, implicitement ou ouvertement comme les activités d’un partenaire externe. Elle est d’autant plus aisée à satisfaire que dans le fond, comme montré plus haut, le Programme et son Plan d’action sont parfaitement en phase avec les stratégies nationales de développement qui font partie de leurs inputs structurels.

## 2.4. Evaluation quantitative et qualitative des activités réalisées

###  2.4.1. Revue de l’exécution physique du Programme

63. Les tableaux ci-dessous font la synthèse des réalisations du Programme sur la partie du cycle déjà échue. D’une manière générale, le niveau de livraison des produits à mi-parcours est satisfaisant. La revue a toutefois relevé des problèmes d’avancement ou de finalisation au niveau de certains projets. Ils sont analysés dans la troisième partie de ce rapport consacrée à l’évaluation des performances.

#### Tableau 6 : Exécution physique du Portefeuille Bonne gouvernance

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Code** | **Projet** | **Partie nationale** | **Objectifs** | **Performances** | **Observations** |
| **Gouvernance Démocratique** |
| 00055304 | Promoting Democracy and Public Accountability in Sao Tome & Principe | Société civileAdministrations | * Renforcement des capacités des citoyens et développement du dialogue citoyen
* développement de la visibilité et de la participation de communautés pauvreté
 | * Création de radios communautaires et renforcement des capacités des parties prenantes
* Formation des journalistes
* Atelier de concertation Gouvernement-Société civile-Pétrolier
 | Pérennité des radios pose problème au plan financier et institutionnel : pour Angolares il y a un vrai problème de ressources ; les radios ne sont portées par aucune personne morale (association, mairie, etc.) mais par un simple regroupement de personnes physiques |
| 00057055 | Formation des Officiers de la  Justice | Cour Suprême | Renforcement des capacités au sein de la magistrature | * Formation de 150 auxiliaires de justice (les 2 meilleurs ont poursuivi la formation au Portugal)
* Acquisition de 300 ouvrages de référence pour la bibliothèque du palais de justice
* Equipement d’une salle de formation au palais de justice
 | Amélioration de l’efficacité du système judiciaire manifestée par un gain de temps dans l’enrôlement des dossiers.Formation des personnels de justice a permis d’améliorer la qualité du service de justice rendu aux citoyen  |
| 00058940 | Plaidoyer pour l’égalité et l’équité du genre | Institut National du Genre | Appui à l’Institut National du Genre pour une intégration de la dimension du genre dans les politiques nationales | * Activités de plaidoyer menées par l’Institut
* Activités de formation/sensibilisation des partis politiques en leadership et genre
* Etude en cours de finalisation sur l’intégration du genre dans un projet financé par le PNUD
 | Retard sur l’étude qui devrait pourtant éclairer la modalité de prise en charge du genre comme dimension transversale dans tous les projets du PNUD |
| 00060213 | Modernisation et Informatisation d’Etat Civil | Service National de l’Etat Civil | Développement institutionnel et technologique des services d’état civil | * Mise en place d’équipements informatiques
* Acquisition d’applications informatiques
* Elaboration d’un manuel d’utilisation pour l’informatisation
* Formation des personnels
* Test de passage à l’informatisation en cours
 | 02 Informaticiens en attente d’être recrutésAlors que la migration informatique est prévue pour le 1er Janvier 2010, elle risque d’être compromise par la législation actuelle qui ne reconnaît que l’inscription manuscrite pour certains actes, une nouvelle loi sur l’état civil est toujours en attente d’être adoptée au niveau du parlement |
| 00070188 | Strengthening Leadership | GouvernementAdministrations nationalesAssemblée nationalePartis politiques | Renforcement des capacités des leaders du pays | * 03 Ateliers de formation en leaderships exécutés
* 35 leaders formés : Ministres, Chefs de parti, Présidents de commission au Parlement, Directeurs centraux
* Edition d’un bulletin d’information
 | Ces ateliers ont permis de réunir et faire dialoguer de hauts responsables actuels et potentiels sur des thématiques d’intérêt national |

#### Tableau 7 : Exécution physique du Portefeuille Bonne gouvernance (Suite et fin)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Code** | **Projet** | **Partie nationale** | **Objectifs** | **Performances** | **Observations** |
| **Gouvernance Economique** |
| 00014841 | Rapport National sur le Développement Humain Durable | GouvernementSociété Civile | Elaboration biannuelle du Rapport National sur le Développement Humain durable | Rapport 2009 élaboré et en cours d’édition | Processus de consultation très participatif pour choisir le thème, élaborer et valider le rapportToutefois la diffusion n’est aps encore véritablement portée par la société civile à travers une exploitation média (démarrage d’un partenariat avec un hebdomadaire pour la diffusion du rapport 2009)  |
| 00014846 | Appui Institutionnel à la Cour des Comptes | Cour des comptes | Renforcement des capacités de la Cour des comptes | Gestionnaires de deniers publics formés(activités résiduelles en provenance du cycle précédent) | La Cour conduit des audits et édite des rapports, mais qui ont peu d’effet dans l’assainissement des mœurs financières car non ou peu exploités par une véritable opinion publique |
| 00041583 | Appui à l’exécution des Mécanismes de Suivi de la SNRP | Direction de la Planification/Observatoire de la PauvretéInstitut National de la Statistique | * Appui à l’élaboration de la stratégie nationale de développement
* Appui au suivi des OMD
* Appui au suivi de l’exécution du DSRP
* Appui à l’exécution d’Enquêtes Budget-Ménages
 | * Draft de la Stratégie nationale de développement disponible
* Rapport de suivi des OMD/2007 disponible
* Rapports de suivi du DSRP/2007/2008 disponible
* Test des outils des Enquêtes Budget-Ménages effectués ; enquêtes en phase de démarrage
 | Les instruments de planification ne servent pas encore à fonder les choix des politiques qui continuent à travailler sur le court terme |
| 00054592 | Assistance Tech. pour l’établissement d’un environnement favorable aux affaires – Guichet Unique | Direction du Commerce | Mise en place d’institutions propices au développement des affaires et renforcement des capacités des acteurs | * Etude de faisabilité d’une Agence de promotion de l’investissement des investissements réalisée
* Capacités des cadres du Ministère renforcées
* Guichet Unique mis en place au Ministère de la Justice
* Atelier organisé sur les principes de l’OHADA
 | La capacitation fait encore défaut au niveau de parties prenantes comme la Douane et le secteur privé, où la Direction du Commerce rencontre peu de répondant (seule l’Agriculture a de relatives capacités dans ce domaine) |
| 00054593 | Assistance Tech. Renforcement Cap. de la Direction du Commerce pour l’intégration dans le Commerce international | Direction du Commerce | Renforcement des capacités de cette structure pour accompagner efficacement l’insertion du pays dans le Commerce mondial  | * Participation de la Direction à un Atelier sur le Cadre Intégré à Genève
* Draft d’une Etude diagnostic du Ministère chargé du Commerce disponible
 | La Direction a encore des problèmes de capacités, surtout dans le domaine des procédures d’acquisition (5000 $ ne parviennent pas être dépensées pour cause de préalables de ce genre non satisfaits) |
| 00057790 | Appui à l’Unité de Coordination des Aides (UCA) | Direction de la Coopération InternationaleDirection de la PlanificationDirection du BudgetDirection du Trésor | Mise en place d’un dispositif de coordination de l’aide pour harmoniser l’intervention des bailleurs dont une partie signe avec les Affaires Etrangères, l’autre avec les Finances  | * Comité technique mis en place autour de la Direction de la Planification, du Trésor et du Budget (Ministère des Finances) et de la Coopération Internationale (Ministère des Affaires Etrangères
* Recrutement du Directeur du projet en cours
 | Leadership tournant du Comité, actuellement assuré par La Direction de la Coopération Internationale (Ministère chargé des Affaires Etrangères) |
| 00063824 | Appui à l’exécut.du 6ème Prog. Pays et Renf. Cap. part.d’exécut° à la gest.Aide au Dév.  | Structures nationales bénéficiaires du Programme | Assistance technique à l’exécution du ProgrammeAnalyse fonctionnelle du Ministère chargé des Affaires Etrangères | * Acquisition de logistique, de matériel d’informatique et de bureau
* Recrutement de personnel (un économiste et un chauffeur)
* Rapport du Diagnostic fonctionnel du Ministère chargé des Affaires Etrangères, disponible
 | Exécution directe par le PNUD, qui a toutefois fait l’objet d’une lettre d’entente avec la partie nationale, conformément au manuel de programmation du PNUD |
| **Gouvernance Locale** |
| 00056982 | Renforcement des Capacités des Élus locaux | Direction de la PlanificationAssociation des Maires | Approfondissement de la décentralisation par le développement des capacités des élus locaux | * Formation des maires et des autres élus locaux
* Mise à disposition d’équipements
* Dotation en ressources documentaires
* Plan de développement local pour le district de Caué élaboré
* Plan de développement local de Principe élaboré
 | Rénovation des textes sur la décentralisation attendueRapports de pouvoirs encore tendus entre collectivités locales et administration centrale |

#### Tableau 8 : Exécution physique du Portefeuille Lutte contre la Pauvreté

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Code** | **Projet** | **Partie nationale** | **Objectifs** | **Performances** | **Observations** |
| **Accès aux Services de Santé** |
|  00043953 | Lutte contre le Paludisme/1 | Centre National des Endémies | * Former 1193 Personnels santé en prise en charge du paludisme
* Assurer que 96% des unités de santé soient sans ruptures de stock
* Assurer à 17062 enfants de moins de 5 ans paludéens soient traités à l’ « artesanato+amidiaquina » dans les unités sanitaires
* Assurer à 23169 enfants de plus de 5 ans paludéens soient traités à l’ « artesanato+amidiaquina » dans les unités sanitaires
* Assurer que 480 agents de santé communautaire soient formés en prise en charge de cas de Paludisme simple
* Assurer que 85762 moustiquaires imprégnées d’insecticide de longue durée soient distribuées
* Assurer que 90861 enfants de l’école primaire soient sensibilisés sur le paludisme
 | * 971 Personnels santé formés en prise en charge du paludisme
* 87,5% des unités de santé sont maintenant sans ruptures de stock
* 19072 enfants de moins de 5 ans paludéens traités à l’ « artesanato+amidiaquina » dans les unités sanitaires
* 27529 enfants de plus de 5 ans paludéens sont traités à l’ « artesanato+amidiaquina » dans les unités sanitaires
* 460 agents de santé communautaire formés en prise en charge de Paludisme simple
* 83323 moustiquaires imprégnées d’insecticide de longue durée distribuées
* 102404 enfants de l’école primaire sensibilisés sur le paludisme
 | Bons impacts de projets en termes de baisse de la prévalence du paludismeL’on peut toutefois mettre ces impacts à au crédit exclusif du Programme, étant donné qu’il y a d’autre acteur acteurs dans le secteur, qui travaillent d’ailleurs avec le même partenaire d’exécution qu’est le Centre National des Endémies |
| 00063251 | Lutte contre le Paludisme/2 |
|  00053364 | Lutte contre le Vih/Sida | Centre National des Endémies | * Assurer que 34856 personnes soient testées par VIH
* Assurer que 13533 malades IST soient traités dans les services de santé
* Assurer que 97% (35/36) des unités de santé soient sans rupture de stock en médicaments recommandés pour les IST, dans la derrière trimestre
* Assurer que 1.000.000 de préservatifs masculins soient distribués
* Assurer que 46 jeunes éducateurs soient formés en prévention du Sida
* Assurer que 43 Professionnels du sexe soient formés comme éducateurs
* Assurer que 100% des transfusions de sang se fassent correctement et que le sang soit testé (VIH, HBs, HCV, Syphilis ) dans le dernier trimestre
* Assurer que 168 travailleurs de santé soient formés sur les précautions à prendre dans la prise en charge des personnes touchées
* Assurer que 44 femmes enceintes séropositives reçoivent la dose complète ARV
* Assurer que 75% des femmes enceintes en consultation prénatale soient testées au VIH
* Assurer que 11 malades du Sida reçoivent un traitement ARV de 2º génération
* Assurer que 90 testés positifs au VIH reçoivent une prophylaxie contre les infections opportunistes
* Assurer que 51cas de tuberculoses associés au VIH soient pris en charge les dernière 9 mois
* Assurer que 60 techniciens de santé soient formés eu test du bacille de Kock
* Assurer que 60 orphelins reçoivent une aide en matériel scolaire et vêtement
 | * 34352 personnes sont testées par VIH
* 17100 malades/IST sont traités dans les services de santé
* 100% (32/32) des unités de santé sont sans rupture de stock en médicaments recommandés pour les IST, dans le derrière trimestre
* 912672 préservatifs masculins distribués
* 36 jeunes éducateurs sont formés en prévention du Sida
* 43Professionnels du sexe sont formés comme éducateurs
* 100% des transfusions de sang correctement faites et le sang testé (VIH, HBs, HCV, Syphilis ) dans le dernier trimestre
* 163 travailleurs de santé sont formés sur les précautions à prendre dans la prise en charge des personnes touchées
* 46 femmes enceintes séropositives ont reçu une dose complète ARV
* 100% des femmes enceintes en consultation prénatale sont testées au VIH
* 11 malades du Sida ont reçu un traitement ARV de 2º génération
* 98 testés positifs au VIH ont reçu une prophylaxie contre les infections opportunistes
* 61 cas de tuberculoses associés au VIH sont pris en charge les dernière 9 mois
* 60 techniciens de santé sont formés eu test du bacille de Kock
* 75orphelins ont reçu une aide en matériel scolaire et vêtement
 | Bons impacts de projet aussi, avec une prévalence du VIH/SIDA maintenue faible, autour de 1%, sans que l’on puisse imputer ce résultat au Programme de manière exclusive ;Problèmes de délais d’approvisionnement (certains produits arrivent en stock alors que leur date de péremption est proche) ; le Fonds entend toutefois dérouler des procédures d’acquisitions faisant appel à des sûretés fortes pour garantir la qualité des produits |

#### Tableau 9 : Exécution physique du Portefeuille Lutte contre la Pauvreté (Suite et fin)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Code** | **Projet** | **Partie nationale** | **Objectifs** | **Performances** | **Observations** |
| **Accès aux Services d’Assainissement** |
| 00057428 | Actions de Prévention pour Contribuer à la Lutte Contre le Cholera | ONG AlizeiCommunautés locales de Sao Tomé | Sensibilisation et assainissement pour lutter contre le choléra dans deux quartiers de Sao Tomé | * Création de comités d’animation communautaires
* Campagne de sensibilisation dans les deux quartiers de Sao Tomé
* Installation de 500 latrines dans les foyers
* Installation de 110 conteneurs à ordures intégrés dans le dispositif de collecte de déchet des
* Campagne de nettoiement de plages
 | Assainissement amélioré dans les quartiers concernés dans le cadre d’une dynamique communautaire que les bénéficiaires se sont bien appropriée, ce qui augure d’une bonne viabilitéIntervention de projet bien ancrée dans le fonctionnement courant des services publics locaux, puisque ce sont les camions et les agents municipaux qui collectent le contenu des conteneurs que les populations entretiennent bien |
| **Appui à la Production économique des Pauvres** |
| 00046722 | Création de Circuits de Randonnée et Formation de Guide pour la Pratique de l’Ecotourisme | Direction du Tourisme | Mise en place d’un circuit touristique à Monté Café, autour de périmètres de plantation de café et d’un musée du café servant à la fois de site touristique et de plateforme de visibilité pour les planteurs | * Petits planteurs formés
* Guide touristique formé
* Edifice d’accueil du musée réhabilité
* Quelques pièces de musée acquises et stockées pour le moment
 | Faibles capacités à la Direction du Tourisme : elle n’arrive pas à accompagner le début d’exploitation du site par les voyagistes qui y envoient des touristes sans payer un juste prix |
| 00014851 | Appui aux communautés de base en matière de Gouvernance Locale et Réduction de la Pauvreté | Direction de la DécentralisationDistrict de Caué | Renforcement de capacités des organisations communautaires et des acteurs à la base dans une optique de lutte contre la pauvreté | * 60 (dont 03 femmes) personnes formées dans des métiers en rapport avec leurs activités courantes
* 64 Microprojets financés au bénéfice de femmes notamment
* D’autres activités et processus initiés avant le cycle sous revue
 | * Bonne pratique en termes de souplesse et d’adaptation (transfert de la DP à la mairie de Caué
* Le projet a permis de renforcer les dynamiques d’auto prise en charge des bénéficiaires
* Toutefois, il a souffert de dysfonctionnements et de lenteurs dans sa phase de gestion par le niveau central
 |
| 00050445 | Amélioration de la commercialisation de viande | Direction de la DécentralisationDistrict de Caué | Mise en place d’une unité de boucherie | Chantier des abattoirs arrêtés pour défaillance de l’entreprise adjudicataire | * Processus de sélection problématique
* Problème de sûretés insuffisantes dans la gestion du marché
 |

#### Tableau 10 : Exécution physique du Portefeuille Protection de l’Environnement

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Code** | **Projet** | **Partie nationale** | **Objectifs** | **Performances** | **Observations** |
| **Protection de l’Environnement** |
| 00039377 | Auto-évaluation des Capacités Nationales | Direction de l’Environnement | Assistance au pays dans l’élaboration du rapport d’auto-évaluation des capacités nationales en lien avec les conventions internationales sur l’environnement | * Rapport d’auto-évaluation disponible en version anglaise
 | * Le Rapport ne peut être validé par le gouvernement parce qu’il n’est pas encore traduit en Portugais
* Les recommandations y contenues, notamment sur l’intégration des conventions internationales dans la législation nationales sont donc toujours en souffrance
* Problème de planification d’une tâche marginale mais décisive pour le devenir du rapport
 |
| 00048010 | Elaboration du 3ème Rapport National sur la Biodiversité à STP | Direction de l’Environnement | Assistance au pays dans l’élaboration du rapport national sur la biodiversité | * Rapport disponible
 |  |
| 00050191 | Elaboration de la 2ème Communication Nationale sur les Changements Climatiques à STP | Direction de l’Environnement | Actualisation de inventaire des gaz à effet de serre ; analyse de la vulnérabilité du pays et préconisation de mesures d’adaptation aux changements climatiques | * Analyse du contexte national disponible
* Activités de plaidoyer vers le gouvernement et la société civile réalisées
* Situation de référence faite
* Inventaire fait en
 | * L’inventaire se heurte à un problème de données fiables (mesures internationales trop amples pour le pays)
* Problèmes de motivation des acteurs gouvernementaux soulevé également
 |
| 00054804 | Mise en œuvre du Protocole de Montréal : Programme d’Assistance Technique | Direction de l’EnvironnementInstitut Polytechnique National | Assistance au pays dans la mise en œuvre du Protocole de Montréal à travers la création d’un centre de recyclage | * Centre de recyclage créé, sur la base d’un protocole entre le PNUD/Centre Polytechnique/STP
* Equipements qui devaient être achetés par le PNUD déjà achetés Formations sur les équipements, exécutées
 | * Equipements complémentaires attendus de l’ONUDI pour que le Centre soit véritablement fonctionnel
* Option de créer le centre dans une structure universitaire déjà existante propice à sa pérennisation
 |
| 00056869 | Programme National sur l’Education Environnementale | Direction de l’Environnement | Sensibilisation et mobilisation nationale sur l’environnement | * Diverses formations exécutées
* Campagnes de sensibilisation menées en direction des communautés et de certaines cibles comme les scolaires
* Partenariats avec la télévision et la radio nationales
* Partenariats avec deux ONG
 | * Bonne diffusion de la problématique de l’environnement
* Mais depuis la fin du projet, il y aurait une baisse de la communication, ce qui dénote un problème de pérennité
 |
| 00070415 | Education et sensibilisation Environnementale à STP | Direction de l’Environnement |
| 00057358 | Elaboration du 4ème Rapport National sur la Biodiversité à STP | Direction de l’Environnement | Assistance au pays dans l’élaboration du rapport national sur la biodiversité | * Rapport disponible en Portugais
 | * Rapport non encore traduit en Anglais
* Il ne peut donc être encore transmis à New York
* Problème de planification d’une tâche marginale mais décisive pour le devenir du rapport
 |

###  2.4.2. Revue de l’Exécution Financière du Programme

64. L’analyse de l’exécution financière fait ressortir à mi parcours un taux de réalisation budgétaire proche de 50%, et laissant voir que l’exécution financière n’est pas en retard sur le timing du cycle. A l’intérieur du Programme, la composante Protection de l’Environnement montre le taux d’exécution budgétaire le plus élevé. Mais cette situation est davantage due au fait qu’une partie des projets est à cycle court, déjà ou en voie d’être achevé.

#### Tableau 11: Exécution financière Portefeuille Bonne gouvernance

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | Source | Titre | Période | Budget(En milliers de dollar US) |
| N° | Code | Total prévu | Exécuté2007 | Exécuté2008 | Exécuté[[2]](#footnote-3) 2009 | Total Exécuté | Taux Exécut° |
| Gouvernance Démocratique |
| 1. | 55304 | UNDAF | Promoting Democracy and Public Accountability in Sao Tome & Principe | 2007-2009 | 308 | 158 | 91 | 17 | 266 |  86,4%  |
| 2. | 57055 | PNUD | Formation des Officiers de la  Justice | 2007/2008 | 160 | 23 | 51 | 16 | 90 | 56,25%  |
| 3. | 60213 | PNUD | Modernisation et Informatisation d’Etat Civil | 2008-2009 | 162 |   | 45 | 54 | 99 |  61,1%  |
| 4. | 70188 | Portugal | Strengthening Leadership | 2009-2010 | 300 |   |   | 100 | 100 |  33,3%  |
| 5. | 58940 | PNUD | Plaidoyer pour l’égalité et l’équité du genre | 2007-2009 | 55 | 9 | 15 | 24 | 48 |  87,27%  |
| 6. | Sous-total Gouvernance Démocratique |  | 985 | 190 | 202 | 211 | 603 | 61,22% |
| Gouvernance Economique |
| 7. | 14841 | PNUD | Rapport National sur le Développement Humain Durable | 2007-2011 | 250 | 17 | 88 | 6 | 111 |  44,40% |
| 8. | 14846 | PNUD | Appui Institutionnel à la Cour des Comptes | 2007-2009 | 48 | 34 | 2 | 2 | 38 |  78,44%  |
| 9. | 41583 | PNUD | Appui à l’exécution des Mécanismes de Suivi de la SNRP | 2005-2009 | 555 | 70 | 81 | 106 | 257 |  46,31%  |
| 10. | 54592 | TTF-PNUD | Assistance Tech. pour l’établissement d’un envir. favorable au business – Guichet Unique | 2007-2010 | 395 |   | 29 | 104 | 133 | 33,70%  |
| 11. | 54593 | TTF-Cadre Intégré | Assistance Tech. Renf. Cap. de la Dir..Commerce pour l’intégration dans le Commerce international | 2007-2008 | 229 | 32 | -9 | 36 | 59 |  25,76%  |
| 12. | 57790 | Portugal | Appui à l’Unité de Coordination des Aides (UCA) | 2007/2011 | 360 | 36 |   |   | 36 |  10,00%  |
| 13. | 63824 | PNUD | Appui à l’exécut.du 6ème Prog. Pays et Renf. Cap. Part.d’exécution de la gest.Aide au Dév.  | 2008-2011 | 400 |   | 49 | 205 | 254 | 63,50%  |
| 14. | Sous-total Gouvernance Economique |  | 2237 | 189 | 240 | 459 | 888 | 39,70% |
| Gouvernance Locale |
| 15. | 56982 |  | Renforcement des Capacités des Élus | 2007-2008 | 262 | 64 | 197 | 0,384 | 261 |  99,8%  |
| 16. | Portefeuille Bonne Gouvernance |  | 3484 | 443 | 639 | 670,384 | 1752 | 50,29% |

*Sources : http://www.uns.st/undp/fr/Projets.html (tirages validés par les chargés de programmes du PNUD)*

#### Tableau 12 : Exécution financière Portefeuille Lutte contre la Pauvreté

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Code | Source | Titre | Période | Budget(En milliers de dollar US) |
| N° |  | Total prévu | Exécuté2007 | Exécuté2008 | Exécuté 2009 | Total Exécuté | Taux Exécut° |
| Accès aux Services sanitaires |
| 1. |  00043953 | Global Fund | Lutte contre le Paludisme/1 (Ronde 4) | 2005-2010 | 1697 | 544 | 587 | 327 | 1458 |  85,92%  |
| 2. |  00063251 | Global Fund | Lutte contre le Paludisme/2 (Ronde 7) | 2008-2010 | 4118 | 0 | 23 | 934 | 957 |  23,24%  |
| 3. |   00053364 | Global Fund | Lutte contre le Vih/Sida (Ronde 5) | 2006-2011 | 1401 | 273 | 217 | 132 | 622 |  44,4%  |
| 4. |  |  | Sous-total Accès aux Services sanitaires |  | 7216 | 817 | 827 | 1393 | 3037 | 42,09% |
| Appui à la Production économique des pauvres |
| 5. | 14851 | PNUD | Appui aux communautés de base en matière de Gouvernance Locale et Réduction de la Pauvreté | 2004-2009 | 525 | 195 | 112 | 100 | 407 |  77,52%  |
| 6. | 50445 | PNUD | Amélioration de la commercialisation de viande | 2006-2009 | 329 | 45 | 77 |  | 122 | 37,08%  |
| 7. | 46722 | PNUD | Création de Circuits de Randonnée et Form.de Guides pour la Pratique de l’Ecotourisme | 2007-2009 | 142 | 20 | 110 | 12 | 142 |  100,00%  |
| 8. | Sous-total Appui à la Production économique des pauvres |  | 996 | 260 | 299 | 12 | 671 | 67,37% |
| Services d’assainissement |
| 9. | 57428 |  | Actions de Prévention pour Contribuer à la Lutte Contre le Cholera | 2007-2009 | 200 | 78 | 65 | 5 | 148 |  74,0%  |
| 10. | Total Portefeuille Lutte contre la Pauvreté |  | 8412 | 1155 | 1191 | 1410 | 3856 | 45,84% |

*Sources : http://www.uns.st/undp/fr/Projets.html (tirages validés par les chargés de programmes du PNUD)*

#### Tableau 13: Exécution financière Portefeuille Protection de l’Environnement

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| N° | Code | Source | Titre | Période | Budget(En milliers de dollar US) |
| Total prévu | Exécuté2007 | Exécuté2008 | Exécuté 2009 | Total Exécuté | Taux Exécut°[[3]](#footnote-4) |
| Protection de l’Environnement |
| 1. | 39377 | GEF | Auto-évaluation des Capacités Nationales | 2006-2008 | 200 | 111 | 73 |   | 184 |  92,0%  |
| 2. | 48010 | GEF | Elaboration du 3ème Rapport National sur la Biodiversité à STP\*\* | 2007-2009 | 20 | 18 | 2 | 0 | 20 |  100,0%  |
| 3. | 50191 | GEF | Elaboration de la 2ème Communication Nationale sur les Changements Climatiques à STP | 2007-2010 | 185 | 15 | 57 | 35 | 107 |  57,8%  |
| 4. | 50932 | GEF | Lute contre la désertification\*\* | 2006-2008 | 25 | 23 |   |   | 23 |  92,0%  |
| 5. | 54804 | GEF | Mise en œuvre du Protocole de Montréal : Programme d’Assistance Technique | 2007-2009 | 110 | 72 | 23 | 14 | 109 |  99,09%  |
| 6. | 56869 | PNUD | Programme National sur l’Education Environnementale | 2007-2008 | 124 | 64 | 28 | 17  | 109 |  87,9%  |
| 7. | 57358 | GEF | Elaboration du 4ème Rapport National sur la Biodiversité à STP\*\* | 2008-2009 | 20 |   | 1,3 | 10 | 11,3 |  56,5%  |
| 8. | 70415 | PNUD | Education et sensibilisation Environnementale à STP | 2009 | 23 |   |   | 0,7 | 0,7 |  3,04%  |
| 9. |  |  | Total Protection de l’Environnement |  | 707 | 303 | 184,3 | 59,7 | 564 | 79,77% |

*Sources : http://www.uns.st/undp/fr/Projets.html (tirages validés par les chargés de programmes du PNUD*

#### Tableau 14 : Consolidation de l’exécution financière du Programme de Pays

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Type de projets | Période | Budget(En milliers de dollar US) |
| Total prévu | Exécuté2007 | Exécuté2008 | Exécuté 2009 | Total Exécuté | Taux Exécut° |
| Bonne Gouvernance |  |  3 484,0  |  443,0  | 639,0 | 670,9  | 1 752,0 | 50,29% |
| Lutte contre la Pauvreté |  |  8 412,0  |  1 155,0  |  1 191,0  |  1 410,0  | 3 856,0  | 45,84% |
| Protection de l’Environnement |  |  707,0  |  303,0  |  184,3  |  59,7  |  564,0  | 79,77% |
| Programme de Pays |  | 12 603,0 | 1 901,0 | 2 014,3 | 2 140,6 | 6 172,0 | 48,97% |

*Sources : http://www.uns.st/undp/fr/Projets.html (tirages validés par les chargés de programmes du PNUD*

#### Graphique n°1 : Structure financière du Programme

#### Graphique n°2 : Taux d’exécution par composante du Programme

## 2.5. Pertinence du choix des domaines d’intervention du PNUD

65. Les dernières indications statistiques officielles remontant à l’année 2001 situaient l’incidence de la pauvreté à 54%, tandis que l’extrême pauvreté était située à 15% de la population. S’il est possible que les enquêtes en cours fassent ressortir une certaine décrue du phénomène, il restera sans doute encore à un niveau suffisamment élevé pour justifier le maintien et l’affinement de stratégies ad hoc.

66. La lutte contre la pauvreté telle que reconstituée par l’évaluation dans le cadre du Programme emporte deux types de projets : (i) Accès aux services sociaux de base et (ii) soutien à l’activité de production. Le problème est qu’à ce niveau le portefeuille est fortement déséquilibré. L’accès aux services sociaux de base accapare 88% des ressources engagées dans le Programme au titre de la lutte contre la pauvreté, laissant à l’appui aux activités économiques les 12% restants. A l’intérieur du volet services sociaux de base le déséquilibre est encore plus important, puisque la santé totalise 97% des ressources, contre 3% pour l’assainissement. Il est vrai que les ressources du Fonds Mondial de Lutte contre le Paludisme, le Sida et la Tuberculose ciblent de manière structurelle des objectifs sanitaires articulés sur la lutte contre ces maladies précises, et que le PNUD n’a pas la liberté de les redéployer vers d’autres stratégies.

67. En tout état de cause, en direction d’un nouveau cycle de programmation, et pour le présent en cas d’accès à de nouvelles ressources plus flexibles, le PNUD devrait travailler à corriger progressivement le déséquilibre à l’intérieur des stratégies de lutte contre la pauvreté, surtout entre les services sociaux et la production économique. Ce sont là, en effet, les deux mamelles complémentaires de toute stratégie de lutte contre la pauvreté. Les pauvres sont par définition en situation de déficit aigu par rapport aux services sociaux de base. Il est donc pertinent de les installer progressivement dans la jouissance de ces fonctionnalités sociales, si l’on veut restaurer en eux un minimum de capacités d’adaptation. Ces services sociaux sont généralement gratuits ou comportent une grande part de gratuité, qui peut toutefois menacer leur viabilité. Il est ressorti des entretiens avec l’un des opérateurs de santé du Programme, qu’il avait quelques inquiétudes quand la soutenabilité de la stratégie actuelle de distribution des préservatifs. Sa gratuité totale la rend très onéreuse dans sa fonction d’offre, sans sécuriser une gestion rationnelle et efficiente du côté de la demande. L’interlocuteur envisageait en conséquence d’introduire, ne serait-ce qu’à minima, un système de recouvrement partiel de coûts.

68. En plus des problèmes de viabilité qu’elle soulève la gratuité des services sociaux pose un autre, la dépendance des populations vis-à-vis d’une logique d’assistance assise sur la consommation et la passivité des bénéficiaires. En d’autres termes, cette approche induit un sentiment d’assistance continue qui ne prépare pas assez vite l’auto prise en charge. Or en même que l’on assiste les populations pauvres, il faut aussi susciter en elles l’expression de potentiels de développement personnel, de prise en charge de soi. Voilà pourquoi l’offre de services collectifs de base doit aller de pair avec un soutien tout aussi stratégique au développement d’activités économiques génératrices de revenus pour les pauvres. Ces activités, souvent financées par les programmes via le microcrédit décentralisé, concourent à construire l’autonomie économique et financière des cibles.

69. La stratégie de lutte contre la pauvreté dans la suite du Programme, mais surtout en direction du prochain cycle de programmation, devra donc être redéployée dans le sens d’actions plus massives en matière d’activités génératrices de revenus, sans négliger pour autant les services sociaux. Ce surcroît de focalisation sur l’activité économique se justifie d’autant plus que la pauvreté à Sao Tomé et Principe est davantage une pauvreté monétaire et que le pays regorge par ailleurs de potentialités économiques à partir desquelles il est possible de créer des sources de revenus pérennes. Enfin, cette réorientation, pour être viable devra s’accompagner d’efforts conséquents pour aider à implanter dans le pays des réseaux d’institutions financières mutualistes décentralisées. Pour soutenir de l’activité économique de manière viable, il faut un système de distribution de crédits que le réseau bancaire classique ne peut porter (les pauvres ne peuvent satisfaire aux conditions de crédit exigées par les banques) et que le PNUD, pas plus qu’un autre partenaire au développement n’a vocation à animer.

70. En ce qui concerne la décentralisation et le développement, la stratégie du Programme a déjà montré un point fort qui mérite d’être documenté et consolidé. Sur les deux projets recensés dans le portefeuille il a été noté qu’ils ont tous les deux commencé par être exécutés par l’administration centrale. Compte tenu des rapports de négociation traditionnellement difficiles entre le niveau central et le niveau décentralisé, et de la propension du premier à lâcher peu de lest en faveur du second, cette approche ne pouvait être dictée que par le constat de faiblesses opérationnelles au niveau local.

71. Les difficultés et les lenteurs observées dans la délivrance des produits à la base à partir des administrations, ont toutefois convaincu de la nécessité d’une réorientation vers plus d’engagement des autorités locales dans l’exécution des deux projets. Tous les deux ont été décrochés des Directions chargées respectivement de la Planification et de la Décentralisation pour être directement ancrées dans les institutions décentralisées qui en sont les bénéficiaires. Le Programme a fait montre, à cet égard, d’une bonne réactivité qui est aussi une bonne pratique à répliquer chaque fois que cela est pertinent.

72. Surtout, cette approche doit être systématisée à l’avenir en l’accompagnant naturellement des sûretés utiles en renforcement de capacités. Il faut aussi procéder à un transfert progressif des compétences de gestion. La revue a observé que même avec les administrations centrales, tout en rentant dans la doctrine de l’exécution nationale, le PNUD procédait sur certains projets à des paiements directs, en attendant que la partie nationale se dote de capacités suffisantes dans ce domaine. Si la même prudence a vocation à être de mise avec les collectivités locales jusqu’à ce qu’elles soient en capacité, cela ne doit pas conduire à les couper de la responsabilité institutionnelle du pilotage des projets qui les appuient. Il n’y a pas au demeurant, meilleur moyen de les capaciter que les mettre progressivement en responsabilité.

73. Ces préalables liés aux modalités d’exécution satisfaits, il s‘agira de rendre massives les interventions. Dans un environnement naturel caractérisé par une bonne distribution des potentielles économiques de base, le développement par les terroirs fait parfaitement sens. Il faut par conséquent aider les collectivités locales à construire des cadres de développement en mesure de fixer leurs populations et d’enrayer un exode rural qui ne fait qu’accentuer les déséquilibres du pays et renforcer la précarité et l’insécurité dans les centres urbains. Il est d’autant plus pertinent de mettre davantage de ressources dans la décentralisation et le développement local qu’avec de bons dispositifs de mise en œuvre ces ressources arrivent plus facilement et plus significativement aux bénéficiaires.

74. Enfin, dans le domaine de la bonne gouvernance, la coopération du PNUD gagnerait à être mieux rééquilibrée en faveur de la société civile. Celle-ci est assurément l’un des parents pauvres du Programme, au motif assez contradictoire qu’elle est faible. Justement, c’est parce qu’elle est embryonnaire qu’elle doit être plus significativement soutenue pour émerger, se construire et constituer un pôle d’initiative autonome, une véritable sensibilité capable de jouer un rôle de régulation et, au besoin, de contrepoids vis-à-vis des pouvoirs institutionnels. Même le succès de certaines stratégies d’appui à la gouvernance passe par la consolidation de la société civile. A titre d’illustration, le développement institutionnel de la Cour des Comptes est certes de nature à lui permettre de produire régulièrement des rapports d’audit de qualité, mais ces documents peuvent être élaborés sans vraiment modifier la donne de la gouvernance financière si les médias ne sont pas préparés à les exploiter à des fins d’information de l’opinion publique. Aussi, il est important que la suite du Programme et le cycle prochain fassent une plus grande place à des stratégies d’habilitation institutionnelle de la société civile en général, des organisations non gouvernementales et de la presse en particulier.

## 2.6. Evaluation des avantages et bénéfices produits par les projets et programmes, appropriation et durabilité

75. En matière d’appropriation et de viabilisation de ses produits par les bénéficiaires, le Programme est pour le moins contrasté. L’on y retrouve, à cet égard, de très bonnes pratiques comme des difficultés majeures. Sans être une exclusivité étatique, les problèmes d’appropriation tendent à être repérés davantage au niveau gouvernemental, et les bons comportements du côté du niveau local, qu’il soit institutionnel élu ou communautaire, sans qu’il en ait le monopole, non plus.

76. Le projet d’assainissement mené à Sao Tomé, dans le cadre d’une stratégie de lutte contre le choléra montre une bonne qualité d’appropriation, que plusieurs indicateurs dénotent. Une évaluation conduite plusieurs mois après la clôture du projet a fait ressortir un taux d’utilisation approprié de plus de 90%. Le projet s’est intégré intelligemment dans le dispositif courant d’assainissement de la municipalité. Ainsi, ce sont les véhicules de voierie de la mairie qui collectent régulièrement les déchets solides que les populations entreposent dans les conteneurs mis à leur disposition par le projet. Il aurait sans doute été plus coûteux et moins soutenable de mettre en place un dispositif parallèle de collecte. Autre signe d’appropriation qui augure d’une bonne pérennisation, les femmes des quartiers s’organisent pour récurer régulièrement les conteneurs. Enfin, les comités locaux que le projet avait institués pour encadrer les animateurs communautaires lui survivent aujourd’hui en étant mobilisés dans le cadre d’autres projets à l’initiative d’autres partenaires.

77. Au niveau du district de Caué aussi, dans le cadre du projet d’appui aux communautés de base en matière de Gouvernance Locale et Réduction de la Pauvreté la revue a retrouvé les indices d’efforts conséquents en matière d’appropriation et de pérennisation. La municipalité a institué une Commission de suivi-évaluation des projets dans une optique volontariste de transcender les équipes municipales qui se succèdent dans une institution qui elle se conserve dans la durée. Cette commission est ouverte aux associations locales de la société civile.

78. Il n’y a pas que de bonnes expériences d’appropriation et de pérennisation au niveau local et communautaire. Dans le district de Caué même, la radio communautaire, tout en ayant un franc succès social, montre un profil encore très fragile. Les équipes techniques et de pilotage mis en place pour conduire le projet de radiodiffusion ne cessent de se dégarnir sans trouver de remplaçants, au motif que les concernés trouvent des activités rémunérées qui les éloignent du volontariat communautaire. Financièrement la radio ne repose pas non plus sur des possibilités viables. Enfin, complication supplémentaire ou racine des problèmes rencontrés par ce média, la radio n’est portée par aucun cadre institutionnel formel. Elle dispose certes d’un Comité de pilotage, mais n’est pas formellement liée à aucune personne morale (ni à la municipalité, ni à aucune association connue à la base). Dans la voie de la résolution des problèmes de viabilité de ce projet, il faudra certainement commencer par remédier à ce vide institutionnel. La radio devrait être confiée à une personnalité morale qui pourrait être une entité déjà existante et suffisante représentative ou une organisation nouvelle à créer en y associant toutes les franges de la collectivité locale.

79. Les problèmes d’appropriation sont toutefois plus aigus au niveau central et se traduisent par des conditions de contrepartie qui tardent à être remplies, et gênent par conséquent l’avancement des projets ou la survenue de leurs effets. La modernisation de l’état civil illustre parfaitement cette situation. Alors que le basculement du système dans l’informatique est prévu pour le 1er Janvier 2010, le préalable du renouvellement des textes réglementaires de la fonction n’est toujours pas acquis. La loi actuelle n’autorise qu’une transcription manuscrite sur certains actes légaux. Un projet de loi levant ces entraves est toujours en souffrance au niveau du Parlement. Dans le même projet, le recrutement de deux informaticiens que le projet doit transitoirement prendre en charge pour bien encadrer le projet tarde encore à être matérialisé.

80. Dans le cas d’espèce, ce problème d’appropriation est d’autant plus délicat qu’il se pose manifestement au plus haut niveau institutionnel et politique, sur lequel l’administration opérationnelle qui sert d’agence d’exécution nationale n’a pas prise. Cette moindre sensibilité du plus haut niveau aux exigences et au rythme des projets opérationnels aurait beaucoup à voir avec la grande instabilité gouvernementale qui caractérise le pays. Un responsable national a confié à la revenue avoir, en deux ans à la tête de sa structure, vu passer pas moins de quatre ministres. Avec une telle vitesse de rotation, qui correspond à une durée moyenne de 6 mois en responsabilité, l’autorité ministérielle n’a naturellement pas la possibilité de s’approprier à fond les projets de son département, encore moins de pousser au dénouement des dossiers y relatifs.

81. Il prévaut une sorte de déconnection entre le niveau politique décisionnel et le niveau technique opérationnel où sont ancrés les projets. Ce décalage inspire l’opinion largement partagée que les investissements consentis par les partenaires dans le développement des capacités stratégiques du pays n’influencent pas ou très peu les décisions des politiques. Les outils de prévision et de mesure formulés dans les nombreux rapports d’évaluation et autres documents thématiques ne seraient pas toujours utilisés par les décideurs pour guider leur action en situation de responsabilité.

82. La difficulté à s’engager dans l’accompagnement des projets en vue d’une bonne appropriation ne se pose, dans l’administration, qu’au niveau des politiques. En vérité, il existe aussi une retenue souvent exprimée par les cadres administratifs et qu’ils expliquent par la frustration de ne pas bénéficier assez des privilèges attachés aux projets. Il est régulièrement parvenu à la mission que nombre de cadres techniques, agents de l’Etat, escomptaient être rémunérés sur les ressources des projets pour les accompagner valablement, y compris lorsqu’il s’agit de passer en revue et de valider sur le plan technique des productions intellectuelles livrées à leurs institutions. Il devait pourtant être entendu de tous que les ressources des projets ont vocation à aller à titre principal aux bénéficiaires directs, même s’il n’est pas exclu de couvrir certaines prises en charge dans le cas où l’intéressé est mobilisé par le projet dans un cadre qui excède sa position de partenaire national d’appui.

83. Malgré cette ambiance passablement alourdie par les malentendus financiers, certaines structures nationales montrent des niveaux d’appropriation appréciables. D’une manière générale, les secteurs de l’environnement et de la santé affichent de bonnes interfaces opérationnelles avec le portefeuille du Programme. Cette situation doit sans doute quelque chose au fait que dans ces deux domaines les interventions sont ou plus massives (santé) ou moins significatives mais plus récurrentes (environnement).

84. La durabilité environnementale a été questionnée sur le projet d’assainissement à la base, entre autres sur la construction de latrines au niveau des foyers. Mais la revue n’a pas pris connaissance d’évaluation d’impacts produisant un argumentaire scientifique sur les impacts environnementaux de la stratégie des latrines dans le pays.

## 2.7. Opportunités, Contraintes dans l’exécution des plans annuels et solutions proposées

**Opportunités**

85. L’environnement national de Sao Tomé et Principe affiche des opportunités qui sont de nature à faciliter des stratégies de développement comme celles qui sont inscrites dans le Programme de pays du PNUD. Les plus significatives sont les suivantes :

1. Population relativement faible : a priori, 160.000 habitants confèrent une certaine relativité à tous les problèmes ; c’est ainsi que 54% d’incidence de pauvreté renvoie au plus à un stock de 80.000 personnes comme cibles potentielles pour les activités de lutte contre la pauvreté : assainissement, services de santé, d’éducation, etc.
2. Contexte politique apaisé : le pays s’installe progressivement dans une culture démocratique pacifique propice à la conduite des projets de développement
3. Approches participatives utilisées parfois : au niveau de certains projets, des stratégies participatives fortement mises en avant ont abouti à un bon engagement des communautés, ce qui augure d’une bonne appropriation et d’une certaine viabilité
4. Stratégies nationales de pérennisation ébauchées parfois : à titre d’illustration, avec l’appui du Programme et d’autres interventions, le Centre National des Endémies est en train de se doter d’une unité de suivi-évaluation qui lui permet de mieux absorber et diffuser sur le terrain l’accompagnement reçu des partenaires extérieurs, sa loi organique ayant déjà été modifiée dans ce sens ; une autre entité nationale, la municipalité de Caué s’est également inscrite dans cette dynamique en mettant en place une commission ouverte à la société civile pour suivre l’évolution des projets avec les partenaires

**Contraintes**

1. Instabilité gouvernementale : les fréquents changements de gouvernement laissent souvent le pays sans un leadership continu, ayant le temps de se projeter dans un horizon assez étiré pour s’approprier les projets de développement et les accompagner dûment.
2. Appropriation souvent insuffisante : l’appropriation est d’abord insuffisante au niveau politique, en partie à cause de l’instabilité gouvernementale évoquée au point précédent ; elle se constate aussi, parfois, au niveau de l’encadrement opérationnel, cette fois pour des raisons pécuniaires évoquées ailleurs dans ce rapport.
3. Lenteur dans la satisfaction de certains préalables : conséquence de l’instabilité gouvernementale et du déficit d’appropriation, le manque réactivité de la partie nationale freine parfois l’avancement des projets ; par exemple, le retard dans l’adoption de la nouvelle loi sur l’état civil risque d’empêcher le basculement dans la solution information totale prévue au 1er Janvier 2010.
4. Faiblesse de capacités persistante : les capacités techniques et stratégiques sont encore relativement faibles au niveau de beaucoup de partenaires d’exécution ; la passation de marché, par exemple, posent encore des problèmes à nombre d’entre eux, dans le secteur gouvernemental comme au niveau des organisations non gouvernementales.
5. Etroitesse du marché local : à cause de cette limite structurelle de la demande domestique, les acquisitions du pays ne peuvent pas bénéficier d’économies d’échelle ; elles n’attirent pas non plus forcément les grands fournisseurs susceptibles d’accorder des privilèges de prix et de livraison liés à l’échelle ; il résulte de ce contexte des ruptures de stock sur certains segments de biens ; il arrive aussi que sur certains produits à durée de vite réduite, les commandes des projets arrivent en magasin en étant au bord de la péremption.

**Préconisation de pistes de solution sur les contraintes non exogènes ci-dessous**

1. Instabilité gouvernementale : un projet comme « Strengthening leadership » pourrait être consolidé et déboucher sur un cadre politique et institutionnel de sensibilisation sur la stabilité ; régulièrement les leaders de tous bord et la société civile se réuniraient en forum de haut niveau pour partager leur compréhension des règles du jeu institutionnel.
2. Faiblesse des capacités d’exécution : systématisation de la formation spécifique à l’entame des projets ; cette formation ciblée peut ne pas être coûteuse et se révéler très utile à la productivité des projets ; l’on doit également élaborer un manuel de procédures sommaires auquel sera annexé un référentiel de compétences à ancrer d’entrée de jeu au niveau des partenaires d’exécution ; cette idée connaît un début de mise en œuvre avec l’élaboration en première esquisse dudit manuel dans un format commun aux agences du Système.
3. Faiblesse de l’appropriation et de la réactivité de la partie nationale : les partenaires au développement doivent s’acheminer vers la création groupes thématiques de coopération assortis de chefs de file, qui auront systématiquement un calendrier de rencontres avec les tutelles sectorielles gouvernementales pour faire avancer les projets ; il y aurait des embryons groupes, mais dans un format encore peu structuré et non ouvert en dehors du Système.
4. Etroitesse du marché et problèmes d’approvisionnement : les partenaires, le PNUD en premier lieu, pourraient accompagner le pays dans une stratégie de desserrement de cette contrainte, qui pourrait impliquer un partenariat structurel avec d’autres pays ou de grands fournisseurs, du moins sur certains biens clés.

## 2.8. Evaluation de l’étendue et de l’efficacité du plaidoyer entrepris en direction des partenaires

86. Le travail de plaidoyer entrepris par le PNUD en direction des autres partenaires au développement est toujours en cours, après avoir franchi deux étapes au moins :

1. La première étape a consisté à élaborer un document ad hoc intitulé *Stratégie de mobilisation de ressources*. Cet instrument décrit les différentes modalités par lesquelles le bureau du pays entend identifier et convaincre les autres bailleurs de fonds pour les amener à engager des ressources additionnelles dans le Programme.
2. La seconde phase, en cours, consiste en un inventaire des partenaires au développement susceptibles d’appuyer Sao Tomé et Principe. Chaque partenaire potentiel est notamment répertorié à travers des caractéristiques comme ses domaines de concentration, ses modalités de coopération, la nature des ses ressources, etc.

87. Cette stratégie formelle basée sur une approche systématique apparaît pour le moins lente à mettre en œuvre, puisqu’à presque deux ans de la fin du cycle, la stratégie en tant que telle en est toujours à dérouler ses préalables et ne connaît donc pas un début d’implémentation. Toutefois, il semble que cette situation ne gêne pas l’approche de partenaires spécifiques comme le Portugal, le Japon, le Fonds Mondial de Lutte contre le Paludisme, le Sida et la Tuberculose, le Fonds pour l’Environnement Mondial, et la Banque Africaine de Développement. Les ressources mobilisées auprès de ces partenaires sont présentées dans le point suivant.

88. Il faut enfin relever une contrainte liée au fait que la plupart des partenaires au développement classiques ne sont pas physiquement présents à Sao Tomé et Principe. Beaucoup d’entre eux couvrent le pays à partir de Luanda ou Libreville. Cette situation ne facilite évidemment pas la finalisation et l’exécution de la stratégie de mobilisation de ressources. Le PNUD a déjà dû financer une mission à l’extérieur d’approche de partenaires.

## 2.9. Evaluation des efforts réalisés en termes de mobilisation de ressources et de création de partenariats

89. Sur la base des ressources allogènes actuellement ou déjà engagées dans le cycle, la situation des efforts de mobilisation du PNUD se présente comme indiqué dans le tableau et le graphique ci-dessous :

#### Tableau 15 : Mobilisation de ressources

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| N° | Sources | Ressources(En milliers de dollar US) |
| Valeur absolue  | Part relative |
|  | BAD(\*) | 200 | 2% |
| 1. | Portugal(\*) |  600  | 5% |
| 2. | Fonds Mondial(\*) | 7 216  | 60% |
| 3. | Japon |  2 700  | 22% |
| 4. | FEM |  1 343  | 11% |
| 5. | Total Ressources mobilisées |  12 059  | 100% |

*Sources : Entretiens avec le Staff et documents de programme*

 (\*) Bailleurs de fonds dont les ressources sont déjà engagées dans le cycle de programmation

 en cours d’exécution

#### Graphique n°3 : Structure par source des ressources mobilisées

90. L’on peut dire que les efforts de mobilisation de ressources en direction des autres partenaires au développement sont réels. Le graphique 4 ci-dessous montre que les ressources collectées par ailleurs par le PNUD et injectées dans le cycle en cours sont nettement supérieures à ses propres financements internes, dans un rapport de 64% contre 36%.

#### Tableau 16 : Financement de l’exécution en cours : Ressources internes versus ressources mobilisées

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| N° | Sources | Ressources (en milliers de USD) |
| En valeur absolue | En valeur relative |
| 1. | PNUD | 4 553 | 36% |
| 2. | Mobilisées | 8 016 | 64% |
| 3. | Ensemble | 12 569 | 100% |

 *Sources : http://www.uns.st/undp/fr/Projets.html (tirages validés par les chargés de programmes du PNUD)*

 *Entretiens avec le Staff et documents de programme*

#### Graphique n°4 : Part des ressources mobilisées dans le financement du Cycle

## 2.10. Flexibilité du programme du PNUD face à de nouvelles priorités (crise alimentaire, grippe aviaire) ou pour saisir de nouvelles opportunités

91. En direction d’une stratégie de sécurité alimentaire, le PNUD a déjà appuyé le Gouvernement dans l’organisation d’une Table ronde des partenaires autour des secteurs de l’Agriculture, de la Pêche et de l’Elevage. La crise alimentaire en tant que problématique nouvelle pourrait parfaitement s’inscrire comme intervention d’urgence annexée à l’axe du Programme sur la lutte contre la pauvreté.

92. En ce qui concerne la grippe aviaire aussi, le PNUD aidé le Gouvernement à élaborer un plan de prévention de cette maladie. En tout état de cause, le partenariat avec le Centre National des Endémies pourrait aider à promouvoir des réponses rapides sur la grippe aviaire, compte tenu de l’expérience déjà acculée par cette structure en termes de coopération sanitaire.

93. Toutefois, dans les deux perspectives, alimentaire et sanitaire, et compte tenu du caractère d’urgence qui accompagne les crises, il pourrait y a voir des difficultés spécifiques liées aux temps d’acquisition des denrées et des médicaments. Comme préconisé plus haut, il y a donc nécessité, pour le PNUD, à accompagner le pays dans l’élaboration d’une stratégie nationale de sécurité commerciale.

94. Enfin, il y a lieu de relever aussi que la flexibilité financière du Programme est quelque peu entravée par la structure actuelle de ses ressources, avec la prépondérance du Fonds Mondial de Lutte contre le Paludisme, le Sida et la Tuberculose comme source de financement. Compte de tenu du caractère strictement prédéfini de l’utilisation dudit Fonds, 64% des ressources actuelles du Programme ne pourraient pas être recyclées pour faire face à la gestion d’une crise alimentaire ou aviaire.

## 2.11. Appréciation des modes opératoires

95. Le programme est en règle générale sous exécution nationale. Une lettre d’entente est signée entre le PNUD et le Gouvernement, dans laquelle est désignée la structure appelée à servir d’agence d’exécution nationale. Cette structure peut être une administration centrale, une organisation étatique autonome, une administration décentralisée ou encore une entité de la société civile. Cette agence d’exécution est toujours la structure technique la plus directement concernée par les produits que le projet doit livrer au pays.

96. Un projet d’appui à la mise en œuvre du Programme est exécuté par le PNUD selon la modalité d’exécution directe. Mais là aussi, conformément aux stipulations du Manuel de programmation, il y a eu une lettre d’entente du gouvernement confiant au PNUD l’exécution du projet. A cela il faut ajouter les projets qui émargent aux ressources du Fonds Mondial de Lutte contre la le Paludisme, le Sida et la Tuberculeuse. En tant que bénéficiaire principal, le PNUD est astreint, sur ces ressources, à une modalité d’exécution directe.

97. Si donc l’exécution nationale est l’arrangement opérante dans le Programme, il faut noter qu’elle continue à se heurter à des problèmes de capacités persistants. En effet dans certains cas, tout en laissant l’agence nationale en responsabilité, le PNUD applique la modalité de paiement directe et donc gère l’interface avec les fournisseurs de biens et services.

98. Dans le cadre de la mise en œuvre, un comité de pilotage technique est mis en place. En plus de la structure directement concernée par les produits à livrer dans le cadre du projet, cet organe est ouvert aux autres parties prenantes et exerce, entre autres, un rôle de supervision et de certification/validation de la qualité des produits livrés. A ce niveau, la revue a pu relever des ambigüités dommageables à l’engagement des uns et des autres en faveur d’une bonne exécution du projet. En effet, les membres de ce comité aspirent parfois à être rémunérés d’une façon ou d’une autre pour accompagner pleinement le projet, alors même que leur implication dans le projet vient uniquement de leur position institutionnelle qui est par ailleurs rémunérée par l’Etat s’ils sont des agents publics.

## 2.12. Leçons apprises concernant les bonnes et mauvaises pratiques dans la réalisation des produits et des activités

 **Bonnes pratiques**

1. Approche participative : cette pratique a été fortement constatée dans certaines interventions comme la mise en œuvre du projet de prévention du choléra dans deux secteurs de la ville de Sao Tomé ; l’intervention s’est appuyée sur des comités de base qui ont encadré des animateurs communautaires qui ont mobilisé les communautés en faveur du projet ; le résultat aura été un bon niveau de participation et d’appropriation du projet, achevé aujourd’hui, mais dont les populations restent enthousiastes à maintenir les acquis ; par ailleurs l’approche participative a permis d’impliquer la municipalité dans le dispositif d’assainissement que le projet a aidé à déployer.
2. Flexibilité institutionnelle : deux projets de développement local initialement confiés à deux administrations centrales au sein des Ministères chargés des Finances et la Décentralisation, en tant qu’agences d’exécution, ont eu à être transférés en cours de cycle aux deux entités locales directement bénéficiaires ; l’évaluation du mécanisme d’exécution initial ayant fait ressortir beaucoup de lenteur et de problèmes opérationnels, le transfert a été décidé pour permettre d’avancer dans la production des effets attendus des projets ; il s’agit là d’une bonne pratique qui révèle que le Programme sait faire preuve de souplesse et d’adaptation, toujours dans l’optique d’optimiser sa productivité.
3. Synergies/Projets multi-acteurs : certains projets bénéficient de synergies de mise en œuvre impliquant plusieurs types d’acteurs, qui peuvent être financiers, stratégique ou techniques ; c’est ainsi que le PNUD travaille avec le Centre pour le Commerce International sur le renforcement institutionnel du Ministère chargé du Commerce, avec l’ONUDI, sur Centre de recyclage créé au sein de l’Institut Polytechnique National de Sao Tomé, avec le Fonds Mondial de Lutte contre le Paludisme, le Sida et la Tuberculose dont il assure l’exécution des financements en tant qu’agence d’exécution principale, avec la BAD dont il a recyclé un don dans le projet d’*Assainissement et de prévention du choléra*, avec la Coopération portugaise sur le projet *Strengthening leadership*, avec la Banque Mondiale dans le développement des capacités du Centre National des Endémies, et plus généralement avec les autre agences du SNU comme l’UNICEF, l’OMS, l’UNFP, AFRISTAT, etc. Il existe même une intervention conjointe entre le PNUD et l’UNFPA : c’est le cas du projet d’appui à l’Institut National du Genre.

 **Mauvaises pratiques**

1. Absence d’une véritable approche programme dans le portefeuille : le CPD et le Plan d’Action, en cohérence avec l’UNDAF, annoncent une approche programme mais la réalité du portefeuille montre un tout autre profil, avec des projets isolés sans lien stratégique, sans moule commun, ni dans leur concept ni dans leur mise en œuvre ; cette situation, jointe à un degré d’émiettement élevé (25 projets, compte non tenu des projets du Bureau de la Coordination) ne favorisera pas les impacts du Programme à l’heure du bilan.
2. Recours aux paiements directs à l’intérieur de l’exécution nationale : cette pratique qui se justifie par ailleurs par la faiblesse de capacités persistante chez certains partenaires d’exécution ne favorise pas leur capacitation complète qui est pourtant un objectif structurel du PNUD ; en lieu et place de ce paiement direct, il faut démarrer les projets avec une formation ciblée des gestionnaires désignés par la partie nationale ; cette formation pourrait se faire systématiquement, sur la base d’un manuel de procédures simplifié (un draft de ce document existe déjà dans un format commun aux agences du SNU).
3. Absence de spécialistes en Genre et Environnement dans l’équipe du bureau de pays : l’importance stratégique du portefeuille de projets environnementaux, d’une part, la place transversale que le Programme fait à la dimension genre, d’autre part, ne peuvent s’accommoder de cette situation.
4. Faiblesse du ciblage de la société civile : celle-ci n’est pas représentée dans le Programme à la hauteur des enjeux qu’elle cristallise ; l’argument que le Programme touche faiblement à cette catégorie d’acteurs parce qu’elle serait encore très peu développée est pour le moins contradictoire ; c’est parce qu’elle est encore en gestation que la société civile locale mérite d’être accompagnée pour se développer sainement et jouer un rôle de contrepoids dans l’environnement national.
5. Faiblesse de la composante AGR dans la stratégie de lutte contre la pauvreté : Le volet Lutte contre la pauvreté est presque exclusivement centré sur l’accès aux services sociaux de base, au détriment de stratégies d’autonomisation par la création de sources de revenus pérennes.
6. Faiblesse de la dimension Evaluation dans la conduite du portefeuille: alors que le Programme devait évaluer à mi-parcours et en fin de cycle l’ensemble des projets, la revue a rencontré très peu de rapports d’évaluation de l’une et l’autre sorte. Cette situation se justifierait, en partie, par l’émiettement du portefeuille, des coûts d’évaluation pouvant être disproportionnés par rapport au budget très modeste de beaucoup de projets. Toutefois, cette contrainte aurait pu être surmontée en faisant conduire des évaluations groupées, portant sur plusieurs projets à cycle spécifiques proches.

# III. Recommandations

## 3.1. Recommandations spécifiques basées sur la matrice des produits du Programme

#### Tableau 17 : Recommandations spécifiques

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Code** | **Titre du Projet** | **Recommandations pour atteindre ou optimiser les produits escomptés sur les projets** |
| **A l’attention du PNUD** | **A l’Attention de la Partie Nationale** |
| **Bonne Gouvernance : Gouvernance Démocratique** |
| 00055304 | Promoting Democracy and Public Accountability in Sao Tome & Principe | 1. Cadre institutionnel créé pour les deux radios communautaires d’Angolares et Neves
 | 1. Appui à la mise en place d’un cadre institutionnel légal et viable pour chacune des deux radios
 |
| 00060213 | Modernisation et Informatisation d’Etat Civil | 1. Plaidoyer pour le recrutement des 2 Informaticiens
2. Plaidoyer pour l’adoption et la promulgation de la Nouvelle loi sur l’état civil votée et promulguée
 | 1. Achèvement du recrutement des 2 informaticiens
2. Adoption et promulgation de la nouvelle loi sur l’état civil national
 |
| 00070188 | Strengthening Leadership | 1. Plaidoyer pour l’institution d’un Forum permanent comme cadre informel de dialogue entre les leaders de tous bords sur la stabilité institutionnelle et d’autres enjeux nationaux
 | 1. Institution d’un Forum permanent de dialogue informel entre les leaders de tous bords sur la stabilité institutionnelle et d’autres enjeux majeurs du pays
 |
| 00058940 | Plaidoyer pour l’égalité et l’équité du genre | 1. Plaidoyer pour l’élaboration Rapport national sur le genre élaboré chaque année
2. Appui à l’élaboration d’un Rapport national sur le genre
3. Organes de presse briefés sur le rapport-genre
4. Rapport national sur le genre exploité et diffusé dans la presse
 | 1. Institutionnalisation d’un Rapport national sur le Genre
 |
| **Bonne Gouvernance : Gouvernance Economique** |
| 00014841 | Rapport National sur le Développement Humain Durable | 1. Rapport partagé par tous les acteurs et parties prenantes
2. Rapport exploité et diffusé par plusieurs organes de presse
 | 1. Facilitation du partage et de la diffusion des contenus du Rapport
 |
| 00014846 | Appui Institutionnel à la Cour des Comptes | 1. Plaidoyer pour que les organes de presse soient briefés sur les rapports de la Cour des comptes dans le cadre du respect des dispositions légales
2. Plaidoyer pour que les rapports de la Cour des Comptes soient exploités et diffusés par les organes de presse
 | 1. Facilitation de la diffusion des rapports de la Cour des comptes à travers leur exploitation par la presse
 |
| 00054593 | Assistance Tech. Renforcement Cap. de la Direction du Commerce pour l’intégration dans le Commerce international | 1. Extension de l’assistance à la Douane et au Patronat qui sont des parties prenantes clés au processus
 | 1. Facilitation de l’intégration de la Douane et du Patronat dans le dispositif d’assistance
 |
| 00057790 | Appui à l’Unité de Coordination des Aides (UCA) | 1. Plaidoyer pour l’accélération du processus de mise en place de l’Unité de Coordination
 | 1. Accélération de la mise en œuvre de l’Unité de coordination de l’Aide et la pérenniser
 |

#### Tableau 18 : Recommandations spécifiques (Suite et fin)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Code** | **Titre du Projet** | **Recommandations pour atteindre ou optimiser les produits escomptés sur les projets** |
| **A l’attention du PNUD** | **A l’Attention de la Partie Nationale** |
| **Lutte contre la Pauvreté et OMD : Accès aux Services de Santé** |
|   00053364 | Lutte contre le Vih/Sida | 1. Délais d’acquisition des produits médicaux raccourcis
 | 1. Elaboration d’une stratégie nationale de facilitation et de sécurisation des acquisitions sur l’international
 |
| 1. **Lutte contre la Pauvreté et OMD : Appui à la Production économique des Pauvres**
 |
| 00050445 | Amélioration de la commercialisation de viande | 1. Plaidoyer pour que l’action judiciaire enclenchée suite aux irrégularités sur le marché des abattoirs de Caué se dénoue rapidement
 | 1. Prises des mesures pertinentes pour diligenter le dénouement de l’action judiciaire enclenchée suite aux irrégularités sur le marché des abattoirs de Caué se dénoue au plus vite
 |
| 00046722 | Création de Circuits de Randonnée et Form.de Guides pour la Pratique de l’Ecotourisme | 1. Sensibilisation de la Direction du Tourisme dans le sens de faire au financement du musée les agences de voyage qui y envoient des touristes
 | 1. Intervention de la Direction du Tourisme auprès des Agences de voyage pour qu’elles participent au financement du musée à concurrence du nombre de tourisme qu’elles y envoient
 |
| 1. **Protection de l’Environnement**
 |
| 00039377 | Auto-évaluation des Capacités Nationales | 1. Rapport national rendu en langue portugaise
 | 1. Appui à cette activité résiduelle qui retarde la validation du Rapport par le Gouvernement
 |
| 00057358 | Elaboration du 4ème Rapport National sur la Biodiversité à STP | 1. Rapport National traduit en langue anglaise
 | 1. Appui à cette activité résiduelle qui empêche de transmettre le Rapport à Montréal
 |

## 3.2. Recommandations stratégiques

 **En direction du PNUD**

**1. Mettre place une approche programme**

 ***Présentation et Justification***

99. L’approche programme est aujourd’hui une modalité d’investissement généralisée, à cause de sa capacité à optimiser les impacts des projets sur les plans quantitatif et qualitatif, tout en rationalisant la consommation des ressources aux niveaux humain, matériel, financier et temporel.

***Modalités de mise en œuvre***

1. Détermination d’une finalité générale pour chaque programme ou composante de programme
2. Formulation, en rapport avec la partie nationale, des projets qui concourent solidairement à cette finalité de programme ou de composante
3. Au niveau du PNUD, mettre en place un cadre de mise en cohérence et de coordination des projets à l’intérieur du programme ou composante et désigner un responsable de programme chargé d’assurer la continuité de cette cohérence (ce cadre peut être simplifié si tous les projets du programme ou de la composante sont gérés par le même chargé de programme au PNUD
4. Au niveau de la partie nationale, mettre en place une interface commune entre les différentes agences d’exécution d’un programme ou d’une composante

**2. Renforcer l’évaluation**

**Présentation et Justification**

100. L’évaluation est une dimension essentielle de l’exécution des projets et programme. Elle permet notamment de s’avoir à des périodes charnières où l’on en est de la mise en œuvre des stratégies et de l’approche des objectifs. Dans le cas d’espèce, avec un environnement caractérisé par peu d’appropriation nationale, l’évaluation permet d’identifier régulièrement les pesanteurs et les entraves à la progression des projets. Il est donc essentiel que le PNUD s’inscrive dans une dynamique de suivi-évaluation plus soutenue.

 **Modalités de mise en œuvre**

1. Elaborer une matrice synthétisant les cycles spécifiques de tous les projets du Programme
2. Elaborer, sur la base de cette matrice, le planning d’ensemble des évaluations de projets
3. Privilégier dans ce planning les évaluations groupées de sorte à avoir, pour ces exercices, des coûts qui ne soient pas exorbitants comparativement aux ressources des projets.

**3. Rééquilibrer les stratégies de lutte contre la pauvreté**

 ***Présentation et justification***

101. Le Programme doit faire plus de place aux projets d’appui aux activités génératrices de revenus, qui contribuent à construire de l’autonomie économique et financière au niveau des populations pauvres ; cette autonomisation est indispensable à la viabilisation des acquis en matière de lutte contre la pauvreté ;

***Modalités de mise en œuvre :***

1. Sensibilisation de la partie nationale sur l’intérêt de formuler des projets d’activités génératrices de revenus pour les populations pauvres (contribution à la croissance ; autonomisation économique des populations ; dépérissement progressif des logiques d’assistance vers les pauvres ; etc.)
2. Mobilisation de ressources spécifiques pour financer les projets d’activités génératrices de revenus
3. Institution dans le programme des AGR d’un solide volet Renforcement de capacités (organisationnelles et de gestion de micro-activités) pour les bénéficiaires
4. En l’absence de structures financières décentralisées (SFD), organisation des bénéficiaires en Groupements d’Epargne et de Crédit (GEC) qui vont recevoir, gérer et réallouer les crédits remboursés par les bénéficiaires : un système de garantie compatible avec l’environnement socioéconomique sera institué (le cautionnement solidaire, par exemple)

**4. Susciter la création de structures financières décentralisées**

 ***Présentation et justification***

102. Les activités génératrices de revenus ont besoin de circuits financiers de proximité que les banques traditionnelles ne peuvent pas porter ; pour viabiliser les stratégies de lutte contre la pauvreté, il est nécessaire d’accompagner l’émergence de ces instruments de microcrédit

***Modalités de mise en œuvre :***

1. Incitation des Groupements d’Epargne et de Crédit à se constituer en réseaux, de district d’abord, au niveau national ensuite, pour servir de trame à l’émergence progressive de structures financières décentralisées
2. Plaidoyer auprès des institutions financières et des bailleurs de fonds pour la mise en place de lignes de crédit au sein des réseaux de GEC et des SFD par la suite
3. Assistance à l’élaboration d’un cadre réglementaire pour la micro-finance

**5. Accroître les projets d’appui à la décentralisation** :

 ***Présentation et justification***

103. Les interventions dans ce cadre ont l’avantage de pouvoir s’exécuter au plus près des populations bénéficiaires ; elles contribuent par ailleurs, notablement, à l’aménagement du territoire et aident à promouvoir des alternatives à l’exode rural ; leur corollaire est un renforcement de capacités soutenu en direction des institutions décentralisées pour qu’elles puissent jouer leur rôle d’agences d’exécution.

***Modalités de mise en œuvre :***

1. Appuyer les collectivités locales et le Ministère chargé de la Décentralisation dans la formulation du programme pluriannuel d’appui aux collectivités locales
2. Arrêter chaque année un nombre de projets à financer dans ce programme
3. Evaluer chaque année, ne serait-ce que de manière sommaire et regroupée les impacts des projets et tirer des leçons de l’exécution passée
4. Partir des leçons apprises pour ajuster et améliorer l’exécution des projets de l’année suivante

**6. Mieux cibler la Société civile** :

 ***Présentation et justification***

104. La société civile doit disposer d’un meilleur accompagnement dans le Programme ; elle a vocation à se développer pour constituer un pôle de responsabilité alternatif, un espace de régulation et au besoin un contrepoids social face l’Etat ; elle contribuera aussi à la consolidation d’une opinion publique nationale informée ; la faiblesse actuelle de la société civile ne doit en aucun cas être regardée comme une raison de ne pas la solliciter ; à l’intérieur de la société civile, la consolidation des médias doit être accompagnée de manière particulière.

***Modalités de mise en œuvre :***

1. Assistante logistique et renforcement de capacités de la Fédération des ONG
2. Appuyer la FONG dans la réalisation d’un diagnostic des ONG locales (si n’est déjà fait)
3. Appuyer la FONG dans la gestion d’un appel à manifestations d’intérêt en direction des ONG locales pour l’éligibilité aux projets du Programme
4. Passer des conventions de financement avec les ONG retenues, assorties de cahiers de charges stricts qui feront l’objet d’un suivi tout aussi strict et rapproché
5. Faire une part importante au renforcement de capacités selon des modalités opérationnelles et productives contrôlées, suivant le phasage suivant : (v.a) identification de besoins, (v.b) identification des changements et impacts que la satisfaction des besoins apportera à l’ONG, (v.c) renforcement de capacités par la formation directe ou les visites d’expériences, (v.d) mesure des changements et des impacts après un temps de mise à l’épreuve, (v.e) poursuite de l’expérience si les résultats sont concluants

**7. Appuyer la mise en place de groupes thématiques de coopération** :

 ***Présentation et justification***

105. L’organisation des partenaires au développement en groupes thématiques de coopération (santé, éducation, développement local, etc.) dirigés à tour de rôle par des chefs de file permet de positionner un interlocuteur en face du gouvernement, pour qu’il l’interpelle plus facilement sur l’appropriation et l’accompagnement que l’Etat doit prodiguer aux projets.

***Modalités de mise en œuvre :***

1. Plaidoyer auprès des partenaires au développement pour l’organisation d’une rencontre consultative sur les spécialisations thématiques en matière de coopération avec STP ; le Gouvernement peut être représenté à cette rencontre comme observateur
2. Sortir de cette rencontre avec un projet de configuration des groupes thématiques, avec répartition des bailleurs potentiels, ne serait-ce qu’en première intention
3. Plaidoyer pour une formalisation des groupes thématiques par document signés conjointement par les bailleurs et le Gouvernement
4. Fonctionnement autonome de chaque groupe qui choisit régulièrement son chef de file, mais également réunions régulières de partage et mise en commun entre les chefs de file d’abord, entre les groupes eux-mêmes ensuite.
5. Mandats des groupes: (v.a) harmonisation de la coopération sur les thématiques du groupe, (v.b) rôle de cadre d’approche du gouvernement pour favoriser de sa part une meilleure appropriation des projets et programmes du groupe et l’accompagnement de leur mise en œuvre

**8. Mobiliser des Experts Genre et Environnement** :

**Présentation et justification**

106. Compte des enjeux que le Programme attache à cette double problématique du genre et de l’environnement, il est nécessaire que le bureau de pays dispose de ressources ou de points focaux dans ces domaines.

***Modalités de mise en œuvre :***

1. Recrutement d’un spécialiste de l’environnement au sein du bureau de pays
2. Recrutement d’un spécialiste du genre ou formation progressive d’un membre du staff ayant un profil de base adéquat (formation initiale en sciences sociales ou politiques)

**9. Clarifier les questions de prise en charge dans l’exécution des projets**

***Présentation et Justification***

107. Beaucoup de cadres, parties prenantes aux activités des projets, développent des frustrations en considérant qu’ils doivent être systématiquement rémunérés en contrepartie des inputs dont ils font bénéficier l’exécution ; cette ambigüité gêne l’appropriation et la productivité des projets.

***Modalités de mise en œuvre :***

1. Plaidoyer auprès des autres partenaires au développement dans le SNU et au-delà (ce problème ne peut être géré de manière non coordonnée entre les différents bailleurs de fonds)
2. Organiser des sessions d’information sur les formes de rémunérations autorisées, leurs limites et modalités, en direction notamment des agences d’exécution et plus largement des administrations parties prenantes
3. Plaidoyer au plus haut point, au niveau du Gouvernement, pour que l’autorité de tutelle rappelle régulièrement aux cadres nationaux les règles des bailleurs de fonds en matière de rémunération sur les projets et programmes de coopération

**10. Renforcer les capacités de gestion des partenaires d’exécution** :

***Présentation et justification :***

108. Le recours aux paiements directs à l’intérieur de la modalité d’exécution nationale ne favorise pas la capacitation des partenaires d’exécution dans ce domaine ; même si elle peut être justifiée sur le moment, il faut tendre à lui préférer une formation technique ciblée, sur la base d’un manuel de procédures financières sommaire à élaborer et à vulgariser auprès des gestionnaires des agences d’exécution.

***Modalités d’exécution :***

1. Finaliser le manuel de procédures inter-agences dont une version provisoire est déjà disponible
2. Organiser des sessions de mise à niveau ciblées sur les contenus opérationnels du manuel, en direction des gestionnaires des agences d’exécution nationale
3. Organiser des sessions de formation ciblées en matière de passation de marché, en direction des gestionnaires des agences d’exécution nationale
4. Incorporer dans les formations ci-dessus des modules sur *l’éthique et la gestion*, en direction des gestionnaires des agences d’exécution nationale

**En direction de l’Etat/STP**

**11. Améliorer l’appropriation**

***Présentation et justification :***

109. Les projets sont parfois bloqués par l’absence de réactivité de la partie nationale ; cette situation doit être améliorée, ce qui passe par une plus grande appropriation des projets à un haut niveau gouvernemental ; à cet égard, les autorités pourraient envisager l’organisation d’une concertation interne pour élaborer un mécanisme d’alerte adapté et accepté.

***Modalités de mise en œuvre :***

1. Organiser un forum sur l’appropriation nationale des projets et programmes de coopération, avec comme mandat de produire une stratégie d’amélioration de l’appropriation articulée sur deux axes, au moins : (i.a) ce que doit faire le gouvernement pour améliorer l’appropriation nationale, (i.b) ce que doivent faire les bailleurs pour faciliter l’appropriation nationale
2. Mettre en œuvre la stratégie visée au point précédent qui pourrait comporter les éléments suivants : (ii.a) instituer des réunions trimestrielles ou semestrielles entre les groupes thématiques de bailleurs de fonds préconisés plus haut et les ministres concernés ; (ii.b) instituer un comité interministériel rattaché au Cabinet du Premier Ministre pour assurer le suivi et l’exécution des recommandations issues des rencontres périodes entre les groupes thématiques et les membres du Gouvernement
3. Prendre les dispositions pertinentes pour obtenir des cadres nationaux à l’intérieur des structures techniques qu’ils accompagnent dûment l’exécution des projets et programmes, dans le respect des dispositions en vigueur entre l’Etat et les bailleurs en matière de rémunération des personnels

**12. Hâter la finalisation du dispositif de coordination de l’Aide et assurer sa pérennité** :

***Présentation et Justification***

110. En l’absence du dispositif d’harmonisation, le processus national de coopération apparaît très éclaté entre plusieurs centres de décision et de gestion courante comme le Ministère chargé des Affaires Etrangères, le Ministère chargé de l’Economie et des Finances, et les Ministères techniques ou opérationnels (comme la Santé) ; le mécanisme de coordination comme prévu dans le projet a vocation a vocation à reconstruire la chaîne de coopération en assignant à chaque partie prenante gouvernementale un rôle bien précis et en définissant l’information à produire et à diffuser régulièrement sur la chaîne.

***Modalités de mise en œuvre***

1. Finaliser le recrutement du Directeur du Projet et de son équipe
2. Assurer un bon ancrage institutionnel du Projet en vue de sa pérennisation
3. Prévoir des ressources de contrepartie pour une prise en charge graduelle du dispositif au fur et à mesure du dépérissement du projet

# ANNEXES

* Liste des personnes rencontrées
* Ressources documentaires
* Liste des tableaux
* Liste des graphiques

## 1. Liste des personnes rencontrées

#### Equipe PNUD/SNU

|  |  |
| --- | --- |
| Nom | Titre  |
| 1. Gana Fofang
 | Représentant Résident du PNUD et Coordonnateur du SNU |
| 1. António Vegas
 | Assistant Représentant Résident du PNUD pour le Programme |
| 1. Sabina Ramos
 | PNUD - Chargé de Programme (Portefeuille : Réduction de la Pauvreté et Environnement) |
| 1. Milú Aguiar
 | PNUD - Chargé de Programme (Portefeuille : Gouvernance) |
| 1. Vilfredo Gil
 | PNUD/Fonds Mondial - Chargé de Programme |
| 1. Idrissa Sanoussi
 | PNUD – Economiste |
| 1. Ricardo Marto
 | PNUD – Assistant du Programme, Stagiaire |
| 1. Viet Tu Tran
 | Spécialiste de Coordination/Bureau du Coordonnateur |
| 1. Michael Askwith
 | Consultant/revue de l’UNDAF 2007-2011 |
| 1. **Batilloi Warritay**
 | Représentant UNICEF |

#### Partie Nationale

|  |  |
| --- | --- |
| Nom | Titre  |
| 1. José Antonio Monte Cristo
 | Juge à la Cour des Comptes |
| 1. M.Quintino
 | Assesseur à la Cour des Comptes |
| 1. Arlindo CARVALHO
 | Directeur Général de l’Environnement ; Ministère des Ressources Naturelles, Energie et Environnement |
| 1. Aderito SANTANA
 | Coordinateur et Point Focal ; Ministère des Ressources Naturelles, Energie et Environnement |
| 1. Victor BONFIM
 | Directeur de la Conservation de la Nature ; Ministère des Ressources Naturelles, Energie et Environnement |
| 1. Juvencio OLIVEIRA
 | Directeur Affaires Juridiques et Evaluation d’impacts environnementaux ; Ministère des Ressources Naturelles, Energie et Environnement |
| 1. Aurélio RITA
 | Point Focal Convention sur la Biodiversité ; Ministère des Ressources Naturelles, Energie et Environnement |
| 1. Severino do ESPIRITO SANTO
 | Directeur Scientifique du CIAT et Assistant du Projet ; Ministère des Ressources Naturelles, Energie et Environnement |
| 1. Monsieur Filipe MONIZ
 | Directeur de la Planification, Ministère du Plan et des Finances |
| 1. Gareth GUADALUPE
 | Direction de la Planification, Ministère du Plan et des Finances |
| 1. Jorge BONFIM
 | Directeur du Commerce |
| 1. Maria Gabriela CARVALHO
 | Direction de Commerce |
| 1. Ana Paula ALVIM
 | Directrice de Coopération Internationale ; Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération |
| 1. M.Amilcar
 | Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération |
| 1. Esterline Genero
 | Assesseur, Minière des Affaires Etrangères et de la Coopération |
| 1. Miriam DAIO
 | Directrice du Tourisme |
| 1. Elsa Cardoso
 | Directrice Institut National des Statistiques  |
| 1. Elizio D’ ALVA TEIXEIRA
 | Directeur du Registre Civil |
| 1. Ceutónia LIMA
 | Coordinatrice ONG International Alert. |
| 1. Filipina ROCHA
 | Coordinatrice de l’Observatoire de Réduction de Pauvreté |
| 1. Fausto CRUZ
 | Observatoire de Réduction de Pauvreté |
| 1. Jorge CORREIA
 | Président de l’Association des Maires |
| 1. Valdir ESPIRITO SANTO
 | Association de Maires |
| 1. Angela SANTOS
 | Association de Maires |
| 1. Heitor LEITÃO
 | Maire de Caué |
| 1. Elisio CAMBLE
 | Assistant au Maire de Caué |
| 1. Alita DOMINGOS
 | Comité de gestion de la Radio communautaire de Angolares |
| 1. Yoklang DO COSTA
 | Technicien à la Radio communautaire de Angolares |
| 1. Olinto DAIO
 | Expert Globus |

## 2. Ressources documentaires

1. Plan de Travail Annuel : Auto-Évaluation des capacités Nationales (NCSA), PNUD, S.Tomé, 2007, 2008 ;
2. Plan de Travail Annuel : Élaboration du 3eme Rapport National sur la Biodiversité de Sao Tomé et Principe (STP), PNUD, S.Tomé, 2007 ;
3. Plan de Travail Annuel : Élaboration de la Second Communication Nationale sur les Changements Climatiques à Sao Tomé et Principe, PNUD, S.Tomé, 2007, 2008, 2009 ;
4. Plan de Travail Annuel : Mise en œuvre du Protocole de Montreal, Programme d’Assistance Technique, PNUD, S.Tomé, 2007 ;
5. Plan de Travail Annuel : Programme National sur l’Education Environnementale, DGE, S.Tomé, 2007, 2009 ;
6. Combined Delivery Report, UNDP/GEF, 2008 ;
7. Lettre du GEF, « Support to GEF eligible CBD Parties for carrying out 2010 Biodiversity targets National Assessment Phase I (4NR)”;
8. Memorandum de Entendimento entre PNUD e o Ministério tutelar do Ambiente, PNUD, S.Tomé, 2009;
9. Orçamento Global Malária, PNUD, S.Tomé, 2007, 2008;
10. Work Plan HIV-AIDS, PNUD, S.Tomé, 2007, 2008, 2009;
11. Budget Malaria I, PNUD, S.Tomé, 2009 ;
12. Plano de Trabalho Global Orçamento da 7ª Ronda, Ano 1;
13. Plan de Travail Annuel : Appui Institutionnel à la Cour des Comptes, PNUD, S.Tomé, 2007 ;
14. Plan de Travail Annuel : Apoio à Implementação de mecanismos de seguimento da ENRP ;
15. Plan de Travail Annuel : Création de circuits de Randonnée et formation de Guide en vue de la Pratique de l’Ecotourisme, PNUD, S.Tomé, 2007 ;
16. Plan de Travail Annuel : Assistência Técnica ao estabelecimento dum ambiente favorável aos negócios – Guichet Unique, PNUD, S.Tomé, 2007;
17. Plano Anual de Trabalho: Assistência Técnica ao Reforço de Capacidade da Direcção do Comércio para a integração no comércio internacional, PNUD, S.Tomé, 2007, 2009;
18. Annual Work Plan: Promoting Democracy and Public Accountability in Sao Tome & Principe, 2007, 2009;
19. Plan de Travail Annuel : Renforcement des capacités politiques et institutionnelles des élus locaux et actualisation de la législation, 2007 ;
20. Plan de Travail Annuel : Formation des officiers de la justice, PNUD, S.Tomé, 2007;
21. Plan de Travail Annuel : Actions de Préventions pour contribuer à la Lutte Contre le cholera, PNUD, S.Tomé, 2007;
22. Plan de Travail Annuel : Plaidoyer pour l’égalité et enquête de genre, PNUD, S.Tomé, 2007 ;
23. Plano Anual de Trabalho Conjunto : Componente Género entre UNFPA e o PNUD, S.Tomé, 2007;
24. Annual Work Plan: Rapport sur le Développement Humain, UNDP, S.Tomé, 2008 ;
25. Plano de Trabalho Anual : Apoio à Implementação de Mecanismo de Seguimento da ENRP, PNUD, 2008, 2009;
26. Création de Circuits de Randonnée et formation de guides en vue de la pratique de l’écotourisme, PNUD, S.Tomé, 2008, 2009;
27. Annual Work Plan : Promoting Democracy and Public Accountability in Sao Tomé & Principe, PNUD, S.Tomé, 2008;
28. Plan Annuel de Travail : Renforcement des Capacités Politiques et Institutionnelles des élus locaux et actualisation de la législation, PNUD, S.Tomé, 2008 ;
29. Plan Annuel de Travail : Actions de Prévention pour contribuer à la Lutte Contre Cholera, PNUD, S.Tomé, 2008 ;
30. Plan Annuel de Travail : Modernisation du Registo et Notariado, PNUD, S.Tomé, 2008, 2009 ;
31. Apoio à execução do 6º Programa do País e Reforço de Capacidade dos parceiros de implementação em matéria de gestão do conjunto de Ajuda ao Desenvolvimento, PNUD, S.Tomé, 2008;
32. Memorandum de Entendimento entre PNUD e Ministério dos Negócios Estrangeiros, Cooperação e Comunidades, PNUD, S.Tomé, 2008;
33. Plano de Trabalho Anual: Assistência Técnica ao Reforço das Capacidades da Área do Comércio para Integração no Comércio Internacional, PNUD, S.Tomé, 2009 ;
34. Cadre Institutionnel pour la Coordination et Harmonisation des Aides mis en place, PNUD, S.Tomé, 2009 ;
35. Plano de Trabalho Anual: Apoio às Comunidades de Base em matéria de Governação Local e Redução da Pobreza, PNUD, S.Tomé, 2007, 2008 et 2009;
36. Deuxième Rapport National de Suivi d’Objectifs du Millénaire pour le Développement, PNUD S.Tomé, 2008 ;
37. Bilan Commun de Pays (BCP)/Common Country Assessment (CCA), PNUD, S.Tomé, 2005 ;
38. Country Program Action Plan, PNUD, Gov.RDSTP, S.Tomé, 2007-2011;
39. Projet Descriptif de programme de pays pour Sao Tomé et Principe (2007-2011), Conseil d’Administration du PNUD et UNFPA, S.Tomé, 2006 ;
40. Stratégie Nationale de Réduction de la Pauvreté, Programmes des Actions Prioritaires, 2006-2008, GovRDSTP, Bruxelles, 2005 ;
41. Manuel de Programmation du PNUD, PNUD, 1999 ;
42. Cadre d’Aide au Développement des Nations Unies à Sao Tomé et Principe (2007-2011), Equipe des Nations Unies à S.Tomé, S.Tomé, 2006 ;
43. Financial Details by Program Officer, Idrissa 2004-2009;
44. Financial Details by Program Officer, Milu Aguiar, 2004-2009;
45. Financial Details by Program Officer, Sabina Ramos, 2004-2009;
46. Financial Details by Program Officer, Viegas, 2004-2009;
47. Financial Details by Program Officer, Vilfrido Gil, 2005-2009;
48. MYFF Targets , UNDP, 2007-2009,
49. Structures and Systems for the promotion of private institutions MDG Country Reporting and poverty monitoring, PNUD/Gov. RDSTP, S.Tomé, 2007;
50. Office of Audit and Performance Review – UNDP, 2006;
51. Review of NGO/NEX audits (FY 2007), PNUD, S.Tomé, 2007;
52. Review of NGO/NIM audits (Fy 2008), PNUD, S.Tomé, 2008;
53. Interoffice Memorandum: NGO/NEX Audit Evaluation Report (FY 2006), 2007;
54. Report No. RCS0036-06: Limited Scope Audit of UNDP country office in STP, UNDP, S.Tomé, 2006;
55. Results Reporting for 2007, UNDP, STP, 2007;
56. Results Oriented Annual Report, UNDP, S.Tomé, 2008;
57. Target Results, UNDP, S.Tomé, 2007;
58. Lei nº 11/2008 – Sobre Violência Doméstica e Familiar, Assembleia Nacional, S.Tomé, 2009;
59. Estratégia Nacional para a Igualdade e Equidade de Género em S.Tomé e Príncipe, Instituto de Equidade e Género, S.Tomé, 2005;
60. Relatório Anual de Seguimento da Implementação da Estratégia Nacional de Redução da Pobreza, Ministério do Plano e Finanças, S.Tomé, 2008;
61. Étude Diagnostic du Ministère du Commerce, de l’Industrie et du Tourisme M.C.I.T. (Secteur du Commerce), PNUD, S.Tomé, 2009 ;
62. Stratégie de Partenariat et Mobilisation des Ressources, PNUD, S.Tomé, 2008 ;
63. Chronogramme des Activités et Budget prévisionnel pour 2009 - Assistência Técnica ao estabelecimento dum ambiente favorável aos negócios (Guichet Unique), PNUD, S.Tomé, 2009;

## 3. Liste des tableaux

[Tableau 1 : Cohérence du Programme avec ses référentiels : Bonne gouvernance 13](#_Toc243370544)

[Tableau 2 : Cohérence Programme / référentiels :Bonne gouvernance (Suite et fin) 14](#_Toc243370545)

[Tableau 3 : Cohérence du Programme avec ses référentiels : Lutte contre la pauvreté 15](#_Toc243370546)

[Tableau 4 : Cohérence Programme/ référentiels :Lutte contre la pauvreté (Suite et fin) 16](#_Toc243370547)

[Tableau 5 : Exécution physique du Portefeuille Protection de l’Environnement 18](#_Toc243370548)

[Tableau 6 : Exécution physique du Portefeuille Bonne gouvernance 24](#_Toc243370553)

[Tableau 7 : Exécution physique du Portefeuille Bonne gouvernance (Suite et fin) 25](#_Toc243370554)

[Tableau 8 : Exécution physique du Portefeuille Lutte contre la Pauvreté 26](#_Toc243370555)

[Tableau 9 : Exécution physique du Portefeuille Lutte contre la Pauvreté (Suite et fin) 27](#_Toc243370556)

[Tableau 10 : Exécution physique du Portefeuille Protection de l’Environnement 28](#_Toc243370557)

[Tableau 11: Exécution financière Portefeuille Bonne gouvernance 30](#_Toc243370559)

[Tableau 12 : Exécution financière Portefeuille Lutte contre la Pauvreté 31](#_Toc243370560)

[Tableau 13: Exécution financière Portefeuille Protection de l’Environnement 31](#_Toc243370561)

[Tableau 14 : Consolidation de l’exécution financière du Programme de Pays 32](#_Toc243370562)

[Tableau 15 : Mobilisation de ressources 39](#_Toc243370570)

[Graphique n°3 : Structure par source des ressources mobilisées 40](#_Toc243370571)

[Tableau 16 : Financement de l’exécution: Ressources internes versus ressources mobilisées 40](#_Toc243370572)

[Tableau 17 : Recommandations spécifiques 45](#_Toc243370578)

[Tableau 18 : Recommandations spécifiques (Suite et fin) 46](#_Toc243370579)

## 4. Liste des graphiques

[Graphique n°1 : Structure financière du Programme 32](#_Toc243370628)

[Graphique n°2 : Taux d’exécution par composante du Programme 32](#_Toc243370629)

[Graphique n°3 : Structure par source des ressources mobilisées 40](#_Toc243370636)

[Graphique n°4 : Part des ressources mobilisées dans le financement du Cycle 41](#_Toc243370638)

1. Structure du PIB, source : INE, données 2005. [↑](#footnote-ref-2)
2. Pour cette année, l’exécution budgétaire est calculée à fin septembre 2009. [↑](#footnote-ref-3)
3. A fin Septembre 2009. [↑](#footnote-ref-4)