

# RÉSUMÉ

## INTRODUCTION

Entre décembre 2009 et juillet 2010, le Bureau des évaluations du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) a mené au niveau national une évaluation du programme dénommée Évaluation des résultats de développement (ADR<sup>1</sup>) en Somalie. Ce rapport présente les conclusions de l'ADR qui reposent sur l'analyse de la pertinence, de l'efficacité, de l'efficience et de la durabilité des interventions du PNUD mises en œuvre entre 2005 et 2010. L'ADR s'intéresse également au positionnement stratégique du PNUD. L'évaluation s'appuie sur des documents et des interviews d'environ 200 personnes, y compris des bénéficiaires, des représentants des autorités somaliennes, des donateurs, des acteurs de la société civile, des représentants des organisations internationales ainsi que des observateurs indépendants.

## CONTEXTE

En 1991, à la suite de l'effondrement du gouvernement, des régions de la partie nord-ouest de la République somalienne se sont proclamées indépendantes en créant la République de Somaliland, qui n'est à ce jour officiellement reconnue en tant que pays souverain par aucun pays. En 1998, les dirigeants de la région nord-est du Puntland ont déclaré cette dernière État autonome mais sans chercher à faire sécession de la Somalie. La majorité des territoires de la Somalie du centr-sud est restée en proie à des troubles graves malgré les interventions militaires internationales mandatées par le Conseil de sécurité entre 1992 et 1995. Les niveaux de sécurité humaine varient de manière importante dans ces régions et l'évaluation des contributions du PNUD se doit de refléter cette réalité.

Le Bureau politique des Nations Unies pour la Somalie (UNPOS) a été créé en 1995 afin de promouvoir la paix et la réconciliation. En 2004, la Conférence de réconciliation nationale pour la Somalie, convoquée au Kenya, a adopté une Charte fédérale de transition, accompagnée peu après par la formation d'un Gouvernement fédéral de transition (TFG). En 2006, la prise de pouvoir de la majeure partie de la région par l'Union des tribunaux islamiques a été suivie d'une intervention militaire de l'Éthiopie destinée à soutenir le TFG. L'UNPOS a animé en 2008 une conférence à Djibouti qui a établi un gouvernement de transition à base élargie. Le TGF est maintenant installé à Mogadiscio, où il contrôle une partie de la ville avec l'aide de l'AMISOM (par son acronyme anglais), une mission militaire déployée par l'Union africaine. La période de transition arrive à expiration en août 2011, mais les doutes vont grandissant quant à la possibilité de parvenir aux conditions requises.

Le programme de redressement et de développement (RDP, 2008-2012) est considéré comme étant le cadre principal de l'appui international à la Somalie. Le RDP constitue le fondement de la formulation du Plan de transition des Nations Unies (UNTP, 2008-2010) pour l'équipe de pays des Nations Unies (UNCT) pour la Somalie et, par conséquent, de l'actuel programme de pays du PNUD.

---

<sup>1</sup> Tous les acronymes reflètent l'appellation anglaise des organismes et processus.

## PROGRAMMES DU PNUD

Durant la période d'évaluation, l'appui du PNUD a été fourni par le biais des principaux programmes suivants : Gouvernance et réconciliation, État de droit et sécurité (ROLS), et Redressement et moyens de subsistance durables (RSL) ainsi que de plus petits programmes transversaux concernant le VIH/sida, l'égalité des sexes ou le développement économique et humain. Quatre-vingt pour cent des dépenses pour les programmes de la période couverte par l'ADR concernent les programmes ROLS et de gouvernance qui ont reçu un fort soutien des donateurs. En comparaison, les dépenses relatives aux RSL n'ont représenté que 16 pour cent environ dont la moitié a été financée par les ressources de base du PNUD.

### **Programme de gouvernance et de réconciliation :**

Au fil des ans, le PNUD a été invité, et y a donné suite dans les meilleurs délais, à s'engager dans des activités destinées à soutenir la **réconciliation nationale**, la **promotion de la paix** et les processus politiques tels que l'organisation de la Conférence de Djibouti (2008) qui a mené à un cessez-le-feu entre le TGF et l'Alliance pour la relibération de la Somalie ainsi qu'à la formation d'un gouvernement à base élargie. Le PNUD est actuellement impliqué dans le paiement des traitements des parlementaires et des autres élus du TGF. Hormis un important soutien à l'élaboration d'une nouvelle constitution fédérale et certains efforts pour développer les capacités gouvernementales, principalement au Puntland et au Somaliland, la valeur ajoutée de l'appui du PNUD dans ce domaine par rapport au mandat de développement de l'organisation a été limitée. Alors que certaines de ces activités sont ponctuelles, d'autres telles que le paiement de salaires exigeraient une stratégie de sortie viable. Ces stratégies ont rencontré des difficultés dans leur mise en œuvre en raison de la complexité du processus politique, de l'insécurité et d'une faiblesse générale du gouvernement fédéral.

Grâce à un programme conjoint des Nations Unies (2008-2012) et à ses projets antérieurs, le PNUD a soutenu la **gouvernance locale et la fourniture de services** aux niveaux des districts et à l'échelon local. Le programme conjoint a adopté un processus participatif très apprécié au sein des communautés et a promu la parité hommes-femmes. Le PNUD a également soutenu le **développement des capacités des principales institutions somaliennes**. L'appui aux institutions fédérales, comme le 'plan de démarrage' conçu pour faciliter l'installation du TGF à Mogadiscio en 2009, a été plus souvent d'ordre administratif que relevant du développement des capacités classique. En revanche, les programmes de gouvernance au Somaliland et au Puntland ont couvert des domaines d'intervention plus traditionnels grâce à des contributions techniques, au renforcement des capacités, et à quelques travaux d'infrastructures et de fournitures d'équipement, ce qui a débouché sur des résultats et des progrès tangibles, par exemple dans la réforme de la fonction publique.

**ROLS** est le deuxième programme le plus important et il a fait l'objet d'un soutien considérable de la part des donateurs. En 2008 et 2009, le PNUD après avoir fortement appuyé l'institutionnel depuis 2002 a déplacé la priorité du programme vers des interventions à l'échelle de la communauté et vers une approche plus combative fondée sur les droits humains.

Le PNUD a soutenu la **police civile**, dans l'ensemble des trois régions, grâce à des formations, au renforcement des capacités et à la fourniture d'équipements et d'infrastructures opérationnels essentiels. Il s'agit maintenant d'un élément central du programme, en termes de ressources allouées et, malheureusement, de polémiques qu'il génère. L'appui du PNUD à la police civile dans la Somalie du centre-sud, particulièrement le paiement des salaires depuis 2007, a affecté la perception de la neutralité du PNUD ainsi que les relations de l'organisation avec les acteurs humanitaires. Au Somaliland et au Puntland, le PNUD continue de renforcer les capacités des

services de police civile tout en soutenant des unités de protection spéciale pour les opérations internationales. L'appui du PNUD a contribué de manière importante à améliorer la sécurité dans ces deux régions. Pour l'ensemble des trois régions, le PNUD assure l'intégration des droits de l'homme dans le tronc commun de la formation des officiers de police et promeut la prise en considération de l'égalité des sexes, notamment par le biais d'interventions innovantes telles que la mise en place dans les commissariats, en coopération avec l'UNICEF, de bureaux spécifiques destinés aux femmes et aux enfants.

Avec les projets relevant du programme d'**accès à la justice**, le PNUD a soutenu l'élaboration d'un code de conduite pour la magistrature et a promu l'harmonisation entre les droits officiel et coutumier, la formation des juges, procureurs et assesses ainsi que la création de « cliniques juridiques » fournissant une aide juridique gratuite aux personnes vulnérables et pauvres. L'appui du PNUD a donné des résultats positifs au Somaliland et au Puntland, particulièrement pour étendre la portée du système judiciaire aux zones rurales grâce à la création de tribunaux et de « cliniques juridiques » mobiles. La coopération établie entre le programme ROLS et les différentes facultés de droit des trois régions constitue également un développement très positif. Dans le domaine juridique, le PNUD a donc obtenu de bons résultats et développé un fort avantage comparatif.

Dans le domaine **du désarmement, de la démobilisation et de la réintégration (DDR)**, le PNUD a soutenu, principalement dans le Puntland et le Somaliland, la réduction des effectifs des forces de sécurité. Dans la Somalie du centre-sud, la fragilité des différentes avancées politiques et les reprises répétées du conflit ont réduit à néant toute possibilité de mettre en œuvre efficacement un programme DDR. Le PNUD s'est progressivement écarté des opérations DDR pour des programmes de contrôle d'armes légères au Somaliland et pour une approche de la sécurité locale dans le cadre d'un programme de réduction de la violence armée. Le dernier programme n'a débuté que très récemment mais a déjà développé une prometteuse approche participative avec les communautés locales.

Les programmes **RSL** ont continué à croître ces trois dernières années, soulignant la priorité que le PNUD accorde aux activités ayant un impact direct sur la vie des Somaliens. Malheureusement, les donateurs ont été moins enthousiastes dans leur soutien pour ce troisième domaine thématique.

La création de revenus par un travail d'amélioration de l'infrastructure sociale et économique a été un des objectifs des projets intitulés « **création d'emplois pour un redressement rapide** » (EGER) et « **redressement rapide de proximité** » (ABER) ainsi que pour les projets d'aménagement des bassins versants. Lors de sa première année, le projet EGER a par exemple généré un montant total de 430 000 jours de travail, 35 pour cent des bénéficiaires étant des femmes et 20 pour cent des personnes déplacées de l'intérieur. Les infrastructures réhabilitées comprennent des zones de captage d'eau, des routes rurales, des canaux d'irrigation et des digues fluviales renforcées. Toutefois, la majorité des revenus générés est à court terme et la création de revenus a été privilégiée au détriment de la durabilité des travaux entrepris. Le projet **de gestion intégré des bassins versants** appuie l'implémentation d'une large variété de priorités locales, de la réhabilitation d'infrastructures à la formation professionnelle. Sa mise en œuvre a souffert d'un certain nombre de faiblesses techniques et elle nécessite que le PNUD développe son expertise en gestion des bassins versants. Le PNUD a réalisé deux interventions très significatives pour la promotion du **secteur privé** : le renforcement du secteur somalien du transfert de fonds pour garantir que les principales sociétés de transfert de fonds se conforment aux normes internationales et le soutien au secteur somalien des exportations de viande. La composante environnement du programme du PNUD est jusqu'à présent demeurée trop modeste.

Dans le cadre des **programmes sur le VIH/sida**, le PNUD a renforcé les capacités institutionnelles des trois commissions sur le sida, a développé et testé un certain nombre d'outils de formation pour une campagne de sensibilisation générale et a travaillé avec les populations les plus exposées. Jusqu'à décembre 2009, le PNUD a formé environ 1 000 responsables religieux aux méthodes de sensibilisation afin qu'ils puissent les utiliser dans leurs communautés. Les éducateurs des femmes et des jeunes, les organisations non gouvernementales (ONG) et les membres des services en uniforme ont reçu une formation sur l'évolution des comportements. Dans l'ensemble, ce programme a correctement défini ses objectifs en ciblant les personnes les plus vulnérables de la société.

Le PNUD a soutenu les autorités de différentes régions de Somalie dans leurs efforts visant à promouvoir **l'égalité des sexes**. Une politique nationale de parité entre les sexes a été développée par le gouvernement du Somaliland en 2009 et des services axés sur la problématique hommes-femmes sont en train d'être installés dans chaque ministère. Au Puntland, le PNUD a soutenu la mise au point d'une politique d'égalité des sexes et d'un plan stratégique de parité. L'intégration de cette problématique dans les programmes a trop souvent été perçue comme la mise en place de quotas à atteindre au bénéfice des femmes (30 pour cent dans la plupart des projets). Bien qu'il s'agisse là d'une étape positive qui apporte des mesures concrètes sur le court terme, une approche plus nuancée et globale de l'égalité des sexes dans les interventions devrait être recherchée.

D'une manière générale, les projets mis en œuvre dans les régions plus stables du Nord ont été plus efficaces. Malgré quelques exemples positifs pour lesquels des résultats durables ont été atteints, un grand nombre d'interventions du PNUD dans la région du centre-sud ont produit des résultats –infrastructures, équipements et même formations – qui ont ensuite été anéantis par la résurgence du conflit. Dans d'autres cas, il est trop tôt pour évaluer les résultats et leur durabilité puisque les interventions, tout particulièrement concernant le développement des capacités et le renforcement institutionnel, exigent une approche plus globale sur le long terme qui est rarement présente. L'ADR a conclu que le PNUD fonctionnait encore souvent dans l'urgence, en ne prêtant pas assez attention à la qualité technique de ses interventions et à la viabilité à long terme de ses résultats. La culture institutionnelle du PNUD Somalie doit se recentrer sur les résultats.

La cohérence interne des programmes a été faible et la gestion des programmes s'est caractérisée par un fonctionnement en 'silo', mais des efforts ont été faits pour corriger cet aspect en encourageant une plus grande synergie entre les projets et les programmes. Le processus participatif et inclusif mis en place en interne pour l'élaboration du prochain programme de pays est une bonne illustration de ces efforts.

## **QUESTIONS OPÉRATIONNELLES**

Comme la plupart des organisations d'aide en Somalie, le PNUD a son bureau principal à Nairobi. Jusqu'à 2008, le PNUD avait des bureaux secondaires à Mogadiscio (avec un bureau de liaison à Baïdoa) dans le centre-sud de la Somalie, ainsi que des bureaux secondaires à Hargeisa, au Somaliland et à Garowe, au Puntland. Les graves incidents de sécurité de 2008 et la révision des phases de sécurité qui a suivi ont entraîné la fermeture des bureaux du PNUD dans la Somalie du centre-sud. Le PNUD travaille actuellement sous de fortes contraintes de sécurité en phase de sécurité V à Mogadiscio et en phase IV dans le reste du pays. Pour résoudre ces questions d'accessibilité, le PNUD a invité des ONG et des entreprises commerciales à effectuer un suivi des projets. Dans la mesure du possible, les membres du PNUD ont également tenté de suivre les progrès par le biais de visites sur le terrain, d'interviews téléphoniques et de preuves

photographiques. Ce mode de gestion à distance a permis au PNUD de poursuivre certaines activités malgré une situation très difficile. Pour le PNUD, comme pour toutes les organisations intervenant en Somalie, le coût de l'aide fournie est très élevé, principalement en raison des dépenses liées à la gestion à distance et à la sécurité.

Durant la période évaluée par cette ADR, les cycles des programmes ont été limités à deux ans et le dernier CPD a été prolongé d'une troisième année jusqu'à 2010. Ceci reflète l'imprévisibilité de la situation en Somalie et la fragilité des avancées politiques. Puisque la majorité des programmes sont par nature nationaux, les documents de programme ne rendent pas suffisamment compte des grandes différences qui sont apparues depuis 1991 dans les trois régions qui composaient la République somalienne avant 1991. En outre, cette vision à court terme a été accompagnée par le développement de plans de travail d'une durée d'un an, une situation peu propice à une approche à plus long terme pourtant nécessaire aux travaux de développement ni à la prévisibilité attendue par les partenaires.

L'ADR a également révélé que le PNUD avait été, à l'échelle de l'organisation, quelque peu déficient dans son appui au programme somalien. Les directives institutionnelles écrites ont été insuffisantes pour les programmes fonctionnant dans des circonstances spécifiques et complexes, telles que celles de pays fragiles et en déroute ayant des classifications de sécurité aussi élevées qu'en Somalie. Quant au bureau de pays, il n'a peut-être pas été assez dynamique dans la recherche de directives et l'exploitation de toutes les ressources institutionnelles possibles. Plus récemment, un accord de partenariat stratégique très utile a été conclu avec le Bureau de la prévention des crises et du relèvement (BCPR) du siège, fournissant ainsi tant des ressources qu'un appui technique au programme.

## **PERTINENCE STRATÉGIQUE, POSITIONNEMENT ET PARTENARIATS**

Le PNUD a souvent été perçu comme le 'fournisseur de dernier recours' et certains des principaux donateurs ainsi que l'UNPOS s'attendent à ce que l'organisation soutienne le processus politique ou prodigue des services administratifs pour leur compte. Pour beaucoup d'observateurs et d'organisations, impliqués surtout dans l'aide humanitaire, cette association au processus politique a écorné l'image de l'organisation et a diminué sa capacité à déployer pleinement certaines de ses activités traditionnelles de développement.

Le PNUD a souvent fait preuve de flexibilité en répondant aux demandes des donateurs ou de l'UNPOS pour entreprendre de nouvelles activités imprévues. Toutefois, il n'a pas fait preuve d'une capacité d'analyse du contexte somalien qui lui aurait permis d'éclairer ses choix stratégiques et de réorienter certaines activités en cas de nécessité. Le PNUD s'est reposé trop exclusivement sur son propre personnel et ses partenaires, sans se tourner suffisamment vers des sources d'informations plus indépendantes et variées telles que les ONG consacrées aux droits de l'homme, à la sensibilisation ou aux femmes ainsi que les associations professionnelles représentant un grand nombre de membres.

Le PNUD a conservé d'excellentes relations avec les pouvoirs publics des différentes régions et le fait qu'il soit présent de longue date dans le pays l'impose comme un interlocuteur digne de confiance. Les partenaires gouvernementaux seraient pourtant disposés à participer plus fortement au développement des programmes, bien qu'ils aient conscience de n'être pas les seuls agents d'exécution. Les relations avec les ONG et la société civile ont surtout concerné la mise en œuvre des programmes et ont donc relevé plus d'un cadre contractuel que d'un partenariat.

## CONCLUSIONS

1. Le PNUD a été poussé, et s'est laissé pousser, à assumer la responsabilité de certaines tâches et services qui ont diminué la crédibilité de l'organisation et la perception de celle-ci en tant qu'agent de développement neutre et impartial. Cette situation a entraîné une perte 'd'espace de développement'. Il est compréhensible que le PNUD soit engagé vis-à-vis de certains donateurs dans la poursuite des activités qui ont écorné son image. L'organisation ne peut pas simplement renier ses engagements. Le PNUD devra toutefois trouver le moyen d'élaborer des stratégies de sortie qui permettraient à l'organisation, avec le soutien de donateurs, de concentrer progressivement plus de ressources et d'énergie sur des activités liées à sa mission fondamentale.

2. L'expression « s'occuper d'une Somalie virtuelle » est fréquemment utilisée pour décrire une situation où une grande partie de la communauté internationale gère toutes les interventions relatives à la Somalie – qu'elles concernent le politique, l'humanitaire ou le développement – à une distance confortable depuis des bases opérationnelles situées à Nairobi. Travailler à distance ou appliquer une « télégestion » à une situation telle que celle de la Somalie signifie non seulement un accès réduit mais aussi et surtout moins d'informations, une capacité d'analyse plus limitée et une exposition élevée aux risques opérationnels en ce qui concerne l'efficacité, la rentabilité et le rendu des comptes.

3. Le PNUD est généralement perçu comme ayant une faible capacité d'analyse du contexte somalien et appliquant des méthodes d'analyse de conflit et de gestion des risques de manière globale. Néanmoins, un accent a été mis sur ces méthodes d'analyse de conflit dans la formulation du prochain programme de pays, ce qui indique clairement que des progrès ont été faits dans la bonne direction. En revanche, en ce qui concerne la gestion du risque, on a prêté attention de manière quasiment exclusive aux risques opérationnels de la phase de mise en œuvre au détriment des risques institutionnels inhérents à la prise de décisions stratégiques quant au fait d'étendre ou non les activités à de nouveaux domaines. Les sources d'information du bureau de pays sont considérées comme limitées puisqu'elles se basent majoritairement sur le personnel et les partenaires de mise en œuvre et négligent souvent de faire appel à des sources indépendantes telles que les ONG consacrées aux droits de l'homme, le milieu universitaire ou les sites Web prospérant en Somalie et dans la diaspora.

4. La contribution du PNUD aux résultats de développement a varié considérablement selon la région où les activités ont été implantées. Cette diversité régionale ne transparait pas suffisamment dans les modalités de programmation. La Somalie du centre-sud rencontre d'immenses difficultés à sortir d'un conflit prolongé et subit toujours une grave crise humanitaire. Au Somaliland et au Puntland, une relative stabilité et une meilleure gouvernance permettent la mise en place d'un véritable appui au développement. Bien entendu, le PNUD ne peut pas élaborer des documents de programme distincts, mais pourrait refléter plus précisément la réalité en utilisant de manière pragmatique d'autres outils tels que les plans de travail.

5. Malgré les quelques problèmes susmentionnés, le PNUD continue de jouir d'une position privilégiée en Somalie en raison de sa présence de longue date dans le pays, de la confiance dont il jouit auprès des donateurs et les autorités ainsi qu'en raison des résultats obtenus depuis des années dans divers domaines d'intervention. Le bureau de pays a également lancé un processus de changement qui devrait transformer sa culture institutionnelle en insistant sur la cohésion et la synergie entre les programmes, une gestion basée sur les résultats ainsi que sur l'intégration d'une approche fondée sur les droits. L'équipe chargée de l'ADR souscrit pleinement à ces récents efforts et à cette approche et estime qu'un appui plus soutenu de la part du siège du PNUD ainsi

qu'une meilleure compréhension des partenaires nationaux et internationaux seront utiles pour permettre au bureau de pays de gérer un large processus de changement. Certains de ces changements doivent aller au-delà de la simple introduction ou modification des systèmes et procédures, pour entraîner des modifications dans la culture institutionnelle du bureau.

## **RECOMMANDATIONS**

**Recommandation 1 :** Le PNUD Somalie doit ré-ancrer son programme de pays à des domaines reflètent ses compétences fondamentales et qui sont au centre de son mandat. Il devrait s'efforcer de trouver un 'fournisseur' ou un mécanisme alternatif qui puisse reprendre les activités relatives à la fourniture de services aux processus politiques ou à de simples tâches administratives qui ne sont pas capitales pour son mandat.

**Recommandation 2 :** Le prochain programme de pays pour la Somalie doit maintenir un bon équilibre entre les interventions d'aide au renforcement des capacités des institutions gouvernementales et les initiatives permettant de répondre, dans le court et moyen terme, aux besoins chroniques en matière de développement des groupes vulnérables de la population dans la perspective d'une progression vis-à-vis des OMD, notamment sur les questions urgentes liées à l'environnement.

**Recommandation 3 :** Le PNUD Somalie doit réaffirmer son leadership général sur les questions de développement au sein de la communauté onusienne et garantir que les besoins de développement de la population somalienne ainsi que l'appui à la réalisation des OMD bénéficieront d'une attention croissante de la part des autorités, des agences de développement, des ONG et de la communauté des donateurs.

**Recommandation 4 :** Conformément à la décision de présenter pour approbation un cycle de cinq ans pour le programme de pays 2011-2015, le PNUD Somalie doit établir, en totale concertation avec les partenaires concernés, des plans de travail opérationnels sur cinq ans pour les trois régions. Ces plans doivent être accompagnés d'un système de révisions participatives annuelles destinées à améliorer l'appropriation du processus de planification et à répondre aux questions de prévisibilité et de transparence des processus de planification et de budgétisation du PNUD.

**Recommandation 5 :** Le PNUD Somalie devrait consulter une grande variété d'acteurs, notamment les observateurs indépendants, les chercheurs, le milieu universitaire et la société civile afin d'affiner son analyse et sa compréhension de la complexité du contexte qui caractérise son environnement opérationnel.

**Recommandation 6 :** Le PNUD Somalie doit garantir une meilleure cohérence dans et entre ses programmes et mettre en place des mécanismes qui valorisent la cohérence, la complémentarité et la synergie en tant qu'éléments essentiels de la culture institutionnelle.

**Recommandation 7 :** Le PNUD Somalie doit accroître la présence sur le terrain de son personnel basé à Nairobi en exploitant pleinement les possibilités existantes, y compris les tranches horaires, et doit augmenter l'interaction avec ses homologues somaliens par le biais de plateformes de proximité temporaires, aisément accessibles aux autorités, pour garantir une prise de décision et une résolution des problèmes dans les meilleurs délais.

**Recommandation 8 :** Le PNUD Somalie doit mener une stratégie volontaire d'amélioration de la qualité de la planification des programmes, de production des résultats et de fourniture des ressources financières par :

- L'obtention des appuis techniques nécessaires aux processus de conception, de mise en œuvre et de suivi des programmes.
- L'intégration d'une culture orientée vers les résultats grâce au suivi et à l'évaluation, en veillant à ce que tout le personnel chargé des programmes soit formé au suivi et à l'évaluation, en recherchant l'expertise technique nécessaire et en garantissant les dispositions et incitations institutionnelles adéquates.
- Une revue des capacités existantes de gestion des programmes et la prise d'actions correctives destinée à améliorer la qualité et à garantir une bonne gestion financière.
- La mise en place d'une évaluation systématique des capacités des partenaires de mise en œuvre et d'un contrôle des fournisseurs visant à garantir que ces derniers respectent les normes de qualité.

**Recommandation 9 :** Le PNUD Somalie doit développer une stratégie de genre ainsi qu'un cadre de mise en œuvre. Des ressources en personnel dédié s'imposent pour veiller à mettre en place les structures, systèmes et culture institutionnelle nécessaires en vue de promouvoir l'intégration de la parité des sexes.

**Recommandation 10 :** Le siège du PNUD doit fournir en temps opportun un appui plus actif au PNUD Somalie, élaborer des directives destinées aux bureaux travaillant dans des environnements de conflit dont l'accès est restreint, et faciliter le partage des connaissances et des meilleures pratiques entre les bureaux du monde entier opérant dans des environnements similaires. Des consignes plus précises s'avèrent nécessaires, concernant entre autres l'application de la notion de « fournisseur en dernier recours » et les opérations gérées à distance, notamment en matière de qualité de programmation et de suivi ainsi que d'évaluation des interventions concernées.