



**PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT
SÃO TOMÉ ET PRÍNCIPE**

**RAPPORT D'ÉVALUATION EXTERNE FINAL AU PROJET “ APPUI
A LA COMMUNAUTÉ DE BASE EN MATIÈRE DE GOUVERNANCE
LOCALE ET REDUCTION DE LA PAUVRETÉ”**

Mars 2011

Consultant:DILSON TINY

Sommaire

RESUMÉ EXÉCUTIF	4
1. INTRODUCTION.....	7
1.1. Portée et Objectifs de l'Évaluation.....	7
1.2. <i>Méthodologie</i>	8
1.3. Structure du rapport.....	10
2. CONTEXTE.....	11
2.1. Principales caractéristiques de Sao Tomé et Principe	11
2.2. Cadre institutionnel et politique	11
2.3. Contexte Economique	12
2.4. Le contexte du développement du district de Caué.....	13
2.5. Présentation du Projet.....	14
2.5.1. Financement et modèle d'exécution	15
3. RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION	15
3.1. PERTINENCE	15
3.1.1. Pertinence par rapport aux documents de référence du PNUD et du Pays	15
3.1.1.1. Par rapport à l'UNDAF	16
3.1.1.2. Par rapport aux OMD	16
3.1.1.3. Par rapport à la SNRP	16
3.1.2. Extension du Projet	17
1.1. EFFICACITÉ	17
1.2. EFFICIENCE	20
1.2.1. Ressources humaines	20
1.2.2. Ressources financières	21
1.2.3. Ressources administratives	22
1.3. IMPACT.....	23
1.4. SOUTENABILITÉ.....	24
2. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS	25
2.1. CONCLUSIONS ET ENSEIGNEMENTS	25
2.2. RECOMMANDATIONS	27

ACRONYMES ET ABREVIATIONS

CDD – Conseil de Développement du District
CPAP - Plan d'Action du Programme du Pays
CPD – Programme de Cooperation pour le Pays
SNRP – Stratégie National de Reduction de la Pauvreté
FONG – Federation des Organisations non Gouvernementales
HIV/SIDA – Syndrome d'Inumo Deficiencia Acquisse
NEX – Modalité d'Exécution National
OMD – Objectif du Milénaire pour le Développement
OMS - Organisation Mondiale de la Santé
ONG - Organisation non Gouvernementales
PAC – Plan d'Action Communautaire
PAM – Programme Alimentaire Mondial
PAT- Plan Anuel de Travail
PIB - Produit Intern Brut
PNUD- Programme des Nations Unies Pour le Développement
PPPUE – Partenariat Public Privé en faveur du milieu Urbain
PRODOC – Document du Projet
SITAN- Situation des Femmes et enfants à São Tomé et Príncipe
STP - São Tomé et Príncipe
UNDAF – Plan Cadre des Nations Unies d'Appui au Développement
UNFPA – Fonds des Nations Unies pour la Population
UNICEF - Agence des Nations Unies Pour l'Enfance

RESUMÉ EXÉCUTIF

Cette évaluation a été soutenue par le PNUD dans le cadre des hypothèses de suivi du projet – Appui à la Communauté de Base en Matière de Gouvernance Locale et Réduction de la Pauvreté ", qui prévoit une évaluation externe à la dernière année de son implémentation, permettant d'évaluer l'impact des activités menées tout au long du Projet, en se concentrant principalement sur les résultats escomptés définis à la réunion Tripartite qui s'est tenue en mai 2007.

L'évaluation porte sur des questions clés du programme PNUD et du Gouvernement de Sao Tomé et Principe et est organisée autour de l'analyse des aspects suivants: pertinence, efficacité, efficience, impact et la durabilité.

Outre l'identification et la mise en évidence des principaux enseignements tirés des actions et activités menées au cours du projet, l'évaluation est présentée comme un instrument central pour la production de recommandations qui peuvent guider la préparation des Projets à venir, les actions et les activités futures.

L'évaluation comprenait trois phases, à savoir: (I) Phase - Étude documentaire ; (II) Phase – Réalisation des entrevues et visites, et (III) Phase - Préparation du rapport.

Résumé des résultats de l'évaluation:

Pertinence – Selon ce critère, l'évaluation visait à savoir à quel point le projet répondait aux besoins des plus pauvres, si elle est compatible avec les priorités du Gouvernement de Sao Tomé et les Politiques de l'Organisation des Nations Unies. Sur ce critère, l'évaluation a conclu que le projet est de plus en plus un document-aligné aux politiques et priorités de STP (à savoir la réduction de la Pauvreté) et à celles de l'ONU en Général en matière de développement, donc il fournit un bon niveau de compatibilité avec le document de référence et de planification du Gouvernement et le PNUD. Pour mieux répondre aux besoins des plus démunis, il est toujours nécessaire que la stratégie soit alignée et appropriée à cet objectif. Malgré quelques exceptions près, le document Projet, ainsi que des actions, sont discutés et examinés par le PNUD et le Gouvernement (collectivités locales), ce qui contribue à une meilleure adéquation.

Efficacité – En utilisant ce critère, l'évaluation a porté sur la mesure dans laquelle les résultats du programme ont été atteints et dans quelle mesure ces résultats ont permis d'atteindre les objectifs souhaités. Mis à part les données d'exécution financière, qui donnent en général une indication des taux positifs, les activités ne produisent pas de données comparables en nombre suffisant, qui se rapportent aux objectifs de la mise en œuvre des activités du projet. En se servant des études de cas, l'évaluation met l'accent sur la diversité des résultats obtenus par les différentes actions du projet, quelques cas individuels dans lesquels des résultats étaient inattendus et d'autres où les résultats correspondaient aux attentes.

Efficience - L'évaluation de ce critère a trait à l'analyse des ressources et des instruments utilisés pour le projet. Durant la période 2007- 2010 des efforts ont été faits en termes de réallocation des ressources, la restructuration des axes impliqués dans le

projet et le développement d'outils de gestion et d'appui aux activités. Toutefois, la dispersion des responsabilités au cours de différentes phases du projet et le besoin d'assurer la présence de techniciens spécialisés dans la commune pouvant garantir la réussite dans la mise en œuvre et de surveiller plus étroitement les activités, représente des limites en termes de ressources humaines. D'autre part, la Mairie de Caué dispose d'une capacité insuffisante de mobilisation de ressources financières et dépend largement du financement des donateurs pour le projet et les activités poursuivies. Focaliser sur des domaines clés tels que le financement des activités génératrices de revenus sous forme de microcrédit a permis une meilleure gestion des ressources limitées, mais cette activité est encore confrontée à des contraintes liées à la gestion des taux élevés de non remboursement de crédit de la part des bénéficiaires. En ce qui concerne les instruments, on a fait un effort important d'établir des mécanismes de gestion basée dans la commune, l'autonomie prévue pour cette unité nécessitant de consolidation renforcée dans la mesure où la micro finance requière des ressources humaines dotées d'expertise opérationnelle.

Impact - L'évaluation visait à identifier les impacts enregistrés dans la société, en particulier dans le district de Caué. L'évaluation de l'impact du projet est complexe car il n'existe pas de données agrégées sur les résultats et les impacts des différentes actions. Cependant, des informations disponibles nous permettent d'identifier quelques impacts positifs bien que partielles. En ce qui concerne l'objectif global du projet, on peut dire qu'il ya eu des progrès dans le district, même si elles n'ont pas été aussi nombreux que prévu. La recherche sur le terrain et l'analyse des études de cas ont permis d'identifier, au niveau du projet, des impacts positifs atténués dans certains cas. Ces impacts positifs sont plus importants dans le champs d'actions où se concentrent davantage de ressources financières et concentrée dans des régions spécifiques.

Soutenabilité - l'évaluation visait à examiner les mesures prises pour assurer la durabilité des activités, l'adéquation des méthodologies et des technologies à l'appropriation par les acteurs de STP et le développement des capacités locales. Bien qu'il soit loin de la viabilité financière recherchée, on a introduit au niveau de la conception du projet et sa mise en œuvre, des instruments visant a l'appropriation et développement des capacités différentes. Dans les activités de renforcement des capacités et formation, les possibilités de répliation des résultats sont largement reconnues à long terme, et le potentiel de sa durabilité.

Recommandations

- Mettre en œuvre des politiques et mesures visant à inverser la nature paternaliste qui est apportée à la micro finance à Sao Tomé et Principe. Cela devrait être fait en établissant un mécanisme d'exécution des garanties de façon plus pragmatiques;
- Tant qu'il n'est pas possible de déléguer la gestion de micro crédit à une institution spécialisée autonome, d'établir des Partenariats avec des Banques Commerciales afin de faciliter et d'institutionnaliser le microcrédit; Par conséquent, il est essentiel d'améliorer la mise en œuvre d'outils d'organisation et de planification élaborés par le projet (stratégie, plan d'exploitation, les procédures d'exploitation, l'achat de logiciels spécialisés, etc).

- Élaborer une stratégie pour le renforcement des capacités de l'octroi de micro-financement au travers de la mobilisation de nouveau bailleurs de fonds et spécialisation de compétences des cadres;
- Plaidoyer auprès des banques centrales et des institutions dotées de pouvoirs législatifs en vue d'élaborer, approuver et mettre en place un cadre législatif sur la micro finance étant donné l'importance de ce mécanisme dans le financement de la réduction de la pauvreté;
- Créer des incitations pour attirer du personnel qualifié pour le district de Caué;;
- Encourager la coordination et la possibilité de partenariats et d'activités conjointes avec d'autres donateurs;;
- Améliorer les processus administratifs, faciliter les déboursement et décentraliser les compétences aux services plus proches des bénéficiaires en cas de projet (la mairie de CAUE);
- Renforcer la capacité de décision, de planification et contrôle de la Mairie de Caué afin de transférer progressivement sur le terrain de propositions concrètes, l'identification des projets et une gestion plus autonome, effectuer des évaluations de projets, etc;
- Renforcer la capacité dans l'approche de développement local pour améliorer la dynamique de la méthodologie participative et la gestion des conflits;
- Réactiver le comité consultatif (CDD), étant donné le consensus autour de l'importance que ce organisme apporte dans le processus de développement du district. Préparer le statut et la définition des critères de choix des membres du CDD;
- Concentrer les activités dans les communautés pilotes, étant donné que les ressources sont limitées;
- Établir un plan de remboursement des microcrédits accordés aux petits éleveurs de bétails par le biais de rééchelonnement de la dette, la définition de nouveaux délais de paiement et le suivi plus rigoureux de bénéficiaires;;
- Assurer l'assistance technique pour les animaux, en embauchant des techniciens locaux formés dans le domaine..
- Prendre les mesures nécessaires sans délai pour le transfert de matériaux qui se trouvent dans le magasin Communautaire de Vila Malanza, dans un état de détérioration, à un autre poste de vente.
- Procéder a l'octroi de microcrédits aux "Palaiês" des Collectivités de Porto Alegre et Vila Malanza, puis évaluer la possibilité d'étendre à d'autres communautés de pêcheurs..
- Pour le secteur de l'agriculture il faut un diagnostic plus approfondi pour identifier les cultures viables pour les communautés de Caué..

1. INTRODUCTION

Cette évaluation a été soutenue par le PNUD dans le cadre des hypothèses de suivi du projet - Appui à la Communauté de Base en Matière de Gouvernance Locale et Réduction de la Pauvreté - qui prévoit une évaluation externe finale à la dernière année de son existence, pour permettre l'évaluation de l'impact des activités menées tout au long du Projet, en se focalisant principalement sur les résultats escomptés définis à la réunion Tripartite qui s'est tenue en mai 2007.

Initialement conçu pour couvrir la période 2004-2007, le projet a été prolongé jusqu'à la fin de l'année 2010 afin de consolider ses opérations et de contribuer à la réduction de la pauvreté dans le district de Caué. Par conséquent, le PNUD en collaboration avec le Mairie de Caué, a également prolongé la période indiquée ci haut à l'évaluation jusqu'à la fin de l'année 2010.

L'évaluation porte sur des questions clés du Programme PNUD et le Gouvernement de Sao Tomé et Príncipe et est organisé autour de l'analyse des aspects suivants: pertinence, efficacité, efficience, impact et la durabilité.

En plus d'identifier et de souligner les principaux enseignements tirés des actions et activités menées au cours du Projet, l'évaluation est présentée comme un instrument central pour la production de recommandations qui peuvent guider la préparation des projets à venir, les actions et les activités futures.

1.1. Portée et Objectifs de l'Évaluation

L'évaluation **porte** sur le Projet STP/03/004 - Appui à la communauté de base en Matière de Gouvernance Locale et Réduction de la Pauvreté dans la période 2004-2010. D'après les termes de référence (ci-joint) les **objectifs** de l'évaluation, sont les suivants:

- Comprendre les performances du projet;
- Évaluer la pertinence, la logique et la cohérence ainsi que les réalisations du projet au cours de la période 2007-2010;
- Donner au gouvernement, le PNUD et la Chambre des Caué district, une base pour décider d'éventuelles modifications ou adapter la stratégie, les priorités et les domaines d'intervention dans le District;
- Recenser les expériences du projet qui peuvent être utiles pour la préparation et la mise en œuvre de l'appui du PNUD à un nouveau cycle de programmation;

Les résultats attendus sont la description du projet et du processus qui est subjacent à l'origine de sa définition, formulation et préparation en vue d'évaluer les aspects suivants:

- **Pertinence** – quel a été l'approche du projet sur les principaux problèmes de développement et s'il est compatible avec les priorités du Gouvernement et du PNUD;
- **Efficacité** - quels sont les résultats du projet et la façon dont les interventions et le processus ont contribué aux principaux objectifs et priorités de la coopération entre le PNUD et le Gouvernement;
- **Efficiences** - quelle est l'efficacité des programmes / projets, y compris le modèle d'organisation et les méthodes de mise en œuvre, notamment les principaux axes qui y sont contenues.
- **Les effets et les impacts** - les effets et les impacts qu'il est possible de détecter en termes de politiques sectorielles et globales (prévus ou non) dans la société, à la suite du projet;
- **La durabilité** - la mesure dans laquelle l'aide dans le cadre du projet a favorisé la durabilité des mesures techniques, économiques, financières et institutionnelles et des programmes.

De par l'analyse des critères énoncés ci-dessus, l'évaluation induira des conclusions et formulera des recommandations sur la façon dont l'intervention dans le district de Caué et les ONG peut devenir plus pertinente, efficace, efficiente et durable.

1.2. Méthodologie

L'évaluation a été organisée autour de trois phases qui comprenait celle de préparation et de collecte de données, l'une de travail sur le terrain dans le district de Caué et l'autre phase d'analyse et de préparation de rapports. L'évaluation comportait l'utilisation de méthodes, y compris la recherche documentaire, des entrevues, des réunions avec le PNUD et des réunions restreintes étendue aux différents acteurs du projet.

Afin de décrire et d'évaluer les éléments décrits, des informations de diverses sources ont été croisées y compris les documents de planification et de suivi des projets, les informations recueillies sur le terrain et lors de diverses réunions, d'autres évaluations du Projet, ainsi que les travaux de recherche.

Les sources documentaires ont été complétées par des informations recueillies lors d'entretiens avec des fonctionnaires et agents d'exécution du projet.

1.2.1. Phases de l'évaluation

L'évaluation comprend trois phases:

- Phase I - Étude de Document
- Phase II – des entrevues et des visites

- Phase III - Rapport

Étude documentaire – Phase I

Les **objectifs** de cette première phase de l'évaluation ont été la collecte et l'analyse des informations existantes en consultant des documents et des entretiens avec des agents impliqués dans le projet pour répondre aux questions suivantes:

- Identifier et analyser les principaux enjeux de l'intervention du PNUD, notamment les contraintes, les problèmes, les points forts et les facteurs de facilitation;
- Évaluer la relation institutionnelle entre les différents acteurs impliqués dans le cadre du projet;
- Apprécier la pertinence de l'information et de matériel trouvés dans cette phase de travail;
- Définir un ensemble d'indicateurs pour les critères d'évaluation, ce qui reflète les résultats obtenus au cours de la période d'analyse;
- Présenter un plan d'action pour la phase suivante, en identifiant les domaines d'interventions du Projet qui devront faire l'objet de plus d'attention.

La recherche documentaire a commencé peu après le début du contrat avec la fixation d'une série de réunions pertinentes qui ont débuté avec le personnel du PNUD et le Mairie de Caué.

Une série de documents a été sélectionné, compilé et analysé, comportant des éléments généraux et spécifiques concernant le PNUD, la mise en œuvre du Projet et les zones d'intervention et des activités qui seraient plus pertinentes pour l'évaluation..

Il s'agit notamment de documents qui se rapportent aux engagements du PNUD et le Gouvernement de Sao Tomé et Príncipe, dans le cadre de la coopération et l'aide au développement (UNDAF, CPD, CPAP)..

On souligne également la collecte et l'analyse d'autres évaluations récentes du Projet comprenant l'évaluation à mi-parcours et des rapports d'audit au Projet.

On a aussi repris d'autres analyses existantes telles que l'État d'Avancement et l'état de l'exécution financière des projets.

Les analyses qu'ont été également recueillies concernent la situation politique, sociale et économique du pays et de l'aide internationale et les questions autour de cela.

La liste des livres et des documents utilisés se trouve en annexe (**Bibliographie**)

Entretiens et visites – Phase II

Le documentaire a été complétée en réalisant des entrevues avec les principaux acteurs du projet. Le calendrier des entrevues a été préparée en collaboration avec le PNUD et la Câmara Distrital de Caué. Ces entretiens ont eu lieu entre le 5 et 25 Janvier, étant complété par la sollicitation et la collecte de la documentation, avec le PNUD et les organisations / institutions impliquées dans le projet.

La liste des interviews sont en annexe (**interviews réalisées**).

Les entrevues visaient à:

- Recueillir des informations sur le projet, sur les principaux aspects de la planification et la mise en œuvre et la gestion, y compris les contraintes et opportunités;
- Recueillir des informations à caractère organisationnel et institutionnel sur le Projet, sur la relation entre les différents acteurs, la coordination, le système d'échange d'informations et complémentarité.
- Recueillir l'opinion des différentes parties prenantes du projet sur les points forts et qui peut être un exemple de bonne pratique pour les autorités STP et le PNUD;
- Recueillir les opinions des diverses parties prenantes dans la mise en œuvre du projet, ainsi que ses faiblesses qui peuvent être surmontées à l'avenir.

Tout au long des travaux de collecte d'informations au moyen d'entrevues, on a utilisé un scénario commun, élaboré au cours de l'Étude Documentaire et adapté aux différents interlocuteurs.

Rapport - Phase III

Le texte du rapport a débuté peu après l'étape de l'entrevue, complétée par des entretiens supplémentaires. Une version préliminaire a été envoyée au PNUD et à la Chambre le 31 Janvier 2011, et par la suite y seront incorporés les commentaires.

1.3. Structure du rapport

La structure du rapport final est la suivante:

Partie I - Introduction - Vue d'ensemble sur la portée et les objectifs de l'évaluation et la méthodologie;

Partie II - Contexte – présentation et analyse de la situation politique, économique et sociale du pays et du District de Caué ainsi que d'une brève discussion sur le projet;

Partie III - Résultats - Cette section présente les questions d'évaluation et les réponses à ces questions, fondées sur la base de l'information documentaire et des données recueillies lors d'entrevues. Cette partie est organisée comme suit: quatre sections correspondant à des critères d'évaluation fixés initialement - Pertinence, efficacité, efficience, impact et durabilité; Chaque critère a été traduit en questions spécifiques qui guident l'évaluation, les questions étant posées au début de chacun des points;

Partie IV - Conclusions et recommandations- Une section qui présente les principales conclusions découlant de l'analyse ; Présentation des recommandations découlant des conclusions.

Annexes

Les annexes sont présentées dans un document séparé et contiennent les renseignements suivants: Bibliographie; personnes interviewées; Termes de Référence.

2. CONTEXTE

2.1. Principales caractéristiques de Sao Tomé et Príncipe

Sao Tomé et Príncipe est un petit État insulaire comprenant deux petites îles qui constituent les principales îles situées au large du golfe de Guinée à 240 km de la côte africaine. Sa superficie totale couvre environ 1001 km², franchi l'équateur et sa zone économique exclusive couvre 170.000 kilomètres carrés. Il est l'un des plus petits États du monde et deuxième en Afrique après les Seychelles. Sa population est d'environ 152.000 habitants en 2006¹, ce qui correspond à une densité de population de 151,8 habitants par km².

2.2. Cadre institutionnel et politique

Sao Tomé et Príncipe a atteint son indépendance en 1975, en adoptant un régime de parti unique. En 1990, de profonds changements ont eu lieu dans le système de gouvernance du pays, ce qui a amené à l'introduction d'un système multipartite qui a conduit le pays à des élections démocratiques en 1991.

Selon la Constitution (révisée en 2003) le pouvoir politique est exercé par les organes tels que le Président de la République, l'Assemblée Nationale, le Gouvernement et les Tribunaux.

Le président est le chef de l'État, représente la République Démocratique de Sao Tomé et Príncipe, garantit l'indépendance nationale et l'unité de l'État et assure le bon fonctionnement des institutions. Il est élu au suffrage universel direct et secret pour un mandat de cinq ans.

L'Assemblée nationale est le plus haut organe représentatif et législatif de l'État et est composée de députés élus en vertu de la loi. Le mandat dure quatre ans et commence avec la prestation de serment de tous ses membres.

Le Gouvernement est l'organe exécutif et administratif. Il comprend le Premier ministre (chef du gouvernement), les ministres et secrétaires d'État. Les Tribunaux sont des organes souverains ayant compétence pour administrer la justice au nom du peuple.

Sur le plan administratif, le pays est divisé en sept (7) districts. L'île de São. Tomé, les districts les plus grands et les plus peuplés composés de six (6): Agua Grande, Mé Zochi, Cantagalo, Caué, Lemba et Lobata. Chaque district est dirigé par un maire élu pour un mandat de trois ans. L'île de Príncipe a le statut de région autonome avec un seul district (Pagué), et est dirigé par un Gouvernement Régional.

¹ (INE- STP, 2007)

2.3. Contexte Economique

L'économie de Sao Tomé et Principe a toujours été une économie agricole, structurée sur une monoculture (cacao) et un nombre très restreint de produits tropicaux. Après l'indépendance en 1975, Sao Tomé et Principe a commencé par l'adoption d'un modèle dans lequel l'état contrôlait et exploitait la plus part de l'économie, en particulier les plantations (grandes fermes). Comme cela s'est produit ailleurs, le modèle n'a pas permis un succès économique et, à la fin des années 80, le pays a commencé pour s'orienter vers une économie de marché.

Malgré les progrès importants réalisés en matière de stabilisation macro-économique, les mesures se sont révélées insuffisantes pour répondre aux besoins de la population. En effet, le pouvoir d'achat des populations a diminué et la pauvreté augmenté considérablement, surtout dans les zones rurales.

L'économie n'a pas évolué dans le sens de la diversification et la croissance du secteur des services, en particulier de l'Etat et plus récemment le commerce a été la caractéristique la plus importante de l'évolution de l'économie au cours des deux dernières décennies. Le secteur productif est faible et dépendant, par conséquent, fortement des importations, ce qui rend le compte courant structurellement déficitaire en présentant un mauvais alignement entre le revenu et l'absorption du pays.

Le produit intérieur brut est d'environ \$ 170,000.00, soit le secteur primaire contribue pour environ 18% du PIB et reste dépendant de cacao. La production des autres cultures d'exportation (coprah, café) a diminué de manière significative.

Agriculture, sylviculture et pêche - représentent l'épine dorsale de l'économie de Sao Tomé, étant donné que ce secteur absorbe environ 30% de la main-d'œuvre avec une participation égale dans le PIB.

Les entreprises agricoles ont été privatisées et la plupart des terres ont été réparties en petites parcelles par ceux qui les travaillaient dont la plupart pratiquaient et continuent de pratiquer l'agriculture de subsistance.

Le parc industriel du pays est assez insignifiant, et le secteur secondaire contribue avec 14% pour le PIB dont environ 11% est de la dynamique récente de l'industrie du bâtiment.

Sao Tomé et Principe est situé dans le golfe de Guinée, une région bien connue des compagnies pétrolières. Le pays est en cours des négociations pour l'exploration pétrolière dans la zone commune avec le Nigeria et la zone économique exclusive. Il est à espérer que cette activité va produire un grand impact économique dans le pays, en termes de nouvelles opportunités d'affaires, la croissance des entreprises existantes, la création d'emplois, l'amélioration des services et des infrastructures de santé et d'éducation.

Selon l'étude sur «Profil de la Pauvreté à Sao Tomé et Principe»², la pauvreté touche 53,8% de la population totale, dont les familles monoparentales dirigées par des femmes constituent la majorité, soit 55,7 %. L'extrême pauvreté touche environ 15% de la population Santoméenne affectant plus les femmes que les hommes.

² PNUD, BAD, BIT, "Perfil da Pobreza em S. Tomé e Príncipe", Novembre 2000 à Février 2001

Les politiques de développement s'articulent autour des stratégies internationales de lutte contre la pauvreté et la réalisation des OMD. Dans ce contexte, le pays a adopté en 2002 un document de stratégie pour la réduction de la pauvreté, avec l'appui de la Banque mondiale et Fonds monétaire international. Pour sa mise en œuvre, compte tenu de l'horizon temporel très étendu (2015), une planification supplémentaire a été également préparé appelée Plan d'action Prioritaire pour 2006-2008. Le budget pour sa mise en œuvre était d'environ 169 millions de dollars d'investissements, principalement orientée pour la croissance et la diversification des revenus des ménages pauvres (26%).

D'après le Rapport sur les Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) de 2008 et le Rapport sur la situation des femmes et des enfants à Sao Tomé et Príncipe (SITAN) de 2009, il y a eu des progrès sur plusieurs indicateurs de développement. On souligne une amélioration de l'accès à l'éducation (OMD 2), la réduction de la mortalité infantile (OMD 4) et l'amélioration de la santé maternelle (OMD 5).

Cependant, malgré l'évolution positive de certains indicateurs, certains analystes en s'appuyant sur des données plus récentes, font valoir que la réduction de la pauvreté n'a pas été aussi importante que celle annoncée.

En outre, Sao Tomé et Príncipe se situe à la 127^e place au rang de 182 pays considérés par le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD, 2009), ce qui met le pays dans le dernier groupe de pays à développement humain moyen.

2.4. Le contexte du développement du district de Caué

Le district de Caué est situé au sud du pays et fait frontière avec les districts du Cantagalo au nord, avec les district de Lemba et Mézochi à l'ouest et l'océan Atlantique au sud. Il occupe une superficie de 267 Km², le plus grand département du pays et le moins peuplé, selon le recensement de la population et du logement (2001), avec une population de 5501 dont 2868 hommes et 3764 femmes. Le nombre de personnes en moyenne par ménage est de 5 personnes.

Caué c'est le district composé de 35 communautés dans lequel la plupart des communautés est en situation de la pauvreté très prononcée.

Les faiblesses structurelles de l'activité économique liée à des insuffisances au niveau des infrastructures et des facteurs institutionnels pose le problème de la compétitivité du district et de durabilité des emplois avec les niveaux de revenus qui se rapprochent de la moyenne nationale.

Les niveaux d'accessibilité, notamment des réseaux routiers intra-district sont déficients.

Il y a un niveau élevé de la pénurie de logements, en particulier parmi les familles à faible revenu, vivant dans des quartiers dégradés et confrontés à des problèmes de toutes sortes, qui contribuent globalement, à leur exclusion.

Les conditions de vie dans ce district sont plus difficiles que dans d'autres districts, où les taux d'emploi et de travail indépendant sont faibles. Les agriculteurs et les pêcheurs, ainsi que la population en général, font face à d'autres problèmes tel que le manque de transport, les voies d'accès rendant difficile l'acheminement de leurs produits.

Il faut aussi souligner que dans ce district il prévaut de taux d'analphabétisme élevé, la consommation élevée d'alcool, les problèmes de chômage, etc.

2.5. Présentation du Projet

Tel qu'il est indiqué précédemment, le gouvernement de Sao Tomé et Príncipe avec l'appui du Fonds monétaire international et la Banque mondiale, a élaboré en 2002 la Stratégie Nationale de Réduction de la Pauvreté. Dans ce document, la situation de la pauvreté à Sao Tomé et Príncipe a été bien diagnostiquée et, en particulier, dans les zones rurales et identifié les domaines d'action visant à une intervention concertée dans le but de réduire la pauvreté à deux tiers d'ici à 2015.

C'est dans ce contexte qui apparait le projet «Appui à la communauté de base en matière de la gouvernance locale et réduction de la pauvreté" dont l'objectif principal est de coordonner les actions visant au renforcement des capacités technique et organisationnelles des communautés cible, de la société civile, des administrations locales et des ONG, en mettant l'accent sur leur participation à la formulation, la mise en œuvre et le suivi des activités de développement communautaire, en particulier dans le district de Caué

Initialement conçu pour couvrir la période 2004-2007, le projet a été prolongé jusqu'à la fin de l'année 2010 afin de consolider ses opérations et de contribuer à la réduction de la pauvreté dans le district de Caué. Par conséquent, le PNUD en collaboration avec la Municipalité de Caué,

Les objectifs spécifiques sont les suivants:

- (i) Renforcement des capacités des ONGs au travers de la FONG pour qu'elles puissent devenir les partenaire solides et compétent dans le processus de lutte contre la pauvreté;
- (ii) Aider les communautés de base afin qu'elles deviennent les principaux partenaires au développement.

Le tableau 1 ci après résume les activités programmées et les résultats attendus pour la période 2007-2010.

Tableau 1 : Resultats et activités du Projet 2007-2010

N°	Resultat Produit	Activités Planifiées
1.	Les communautés rurales et urbaines sont améliorés en termes de prise de décisions, l'auto structuration, l'identification des activités de développement pouvant définir leurs plans d'action communautaires (PAC) Communautés rurales et urbaines sont renforcés au niveau de décision , la structuration de l'auto structuration, développement d'identification des d'activités rendant possibles d'établir leurs plans d'action communautaire;	<ul style="list-style-type: none"> - Formation des agents communautaires pour la promotion et la participation à son développement; - Mise en œuvre de suivi (et évaluation) des activités génératrices de revenus et de mesures d'accompagnement; - Le renforcement des capacités de la mairie du District, du Conseil de développement du District du et des éleveurs de bétails; - Organisation des éleveurs - Construction et équipement de l'abattoir - Activités Génératrices de Revenus dans le secteur de l'élevage - élaboration d'un diagnostic participatif pour l'identification des secteurs prioritaires; - Et pour la mobilisation des ressources supplémentaires PPPUE (public-privé du en faveur du milieu urbain)

2.	- Mécanisme de Micro finances implémenté	- Gestion - Suivi et Évaluation
	Capacité de la FONG Renforcée pour meilleure coordination et efficacité des ONG	- Formation de la FONG/ONG -
	Capacité individuelle des ONG's renforcée pour devenir de partenaire communautaires valides comunidades	

2.5.1. Financement et modèle d'exécution

Les ressources affectés au projet proviennent exclusivement du PNUD. Au départ, les activités du projet ont suivi la modalité d'exécution nationale (NEX) par le biais du Ministère des Affaires étrangères, dont l'unité technique d'exécution opérationnel basée au sein du ministère de la Planification et des Finances. A partir de 2009, le rôle de mise en œuvre opérationnelle a été transféré à la Chambre de Caué. Ce transfert avait pour but de renforcer le processus d'appropriation du projet pour une meilleure intégration des activités dans l'environnement institutionnel national.

En ce qui concerne l'exécution du budget, des plans d'affaires annuels sont conçus pour appuyer la planification des coûts du projet.

3. RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION

3.1. PERTINENCE

L'évaluation a cherché à comprendre dans quelle mesure le projet répond aux besoins des pauvres et s'il est compatible avec les priorités du Gouvernement et le PNUD. Les questions qui ont guidé l'analyse de la pertinence au niveau mondial ont été les suivantes:

- ▶ *La stratégie du projet pour le district de CAUE, tel qu'elle est définie, répond aux besoins du District et en particulier des plus pauvres?*
- ▶ *La stratégie du projet a été aligné sur les plans et les politiques du district?*
- ▶ *Comment les partenaires ont participé à la définition de la stratégie, la planification et la mise en œuvre des programmes et projets?*
- ▶ *La stratégie du Projet est-elle alignée aux politiques du gouvernement et le PNUD?*
- ▶ *Dans quelle mesure des modifications ont été apportées à la suite des recommandations produites par l'évaluation réalisée en 2007?*

3.1.1. Pertinence par rapport aux documents de référence du PNUD et du Pays

Dans le respect des documents de référence du PNUD et du Pays en matière de planification et de programmation, le projet présente un bon niveau de cohérence. Ce lien étroit a pu être observée dans l'analyse de l'UNDAF, les OMD et les objectifs de la Stratégie Nationale pour la Réduction de la Pauvreté.

3.1.1.1. Par rapport a l'UNDAF

Le projet apparaît dans le cadre d'une Programmation conjointe UNDAF/2002-2006 de Sao Tomé et Principe, représentant ainsi la référence appropriée, ce qui s'est avéré tout à fait pertinent. L'UNDAF 2002-2006 était structurée sur quatre axes de développement pour le pays: (i) la Stabilité Financière, (ii) Promotion du Secteur Privé, (iii) Amélioration des Politiques Sociales, et (iv) la Réforme des Institutions Publiques.

Bien qu'elle n'était pas expressément mentionnée l'expression Réduction de la Pauvreté, on constate qu'elle a une perspective transversale sur tous les axes définis par l'UNDAF 2002-2006 qui constituent les objectifs finaux des politiques.

Ainsi, en analysant le contenu du Plan-cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement pour Sao Tomé et Principe (UNDAF/2002-2006), qui coïncide avec la période de formulation et de lancement du Projet, on note son adéquation parfaite a cet instrument des Nations Unies. La problématique du Développement et de réduction de la pauvreté constituent une priorité de la coopération entre le système des Nations Unies et le pays.

3.1.1.2. Par rapport aux OMD

Le 8 Septembre 2000, l'Assemblée générale des Nations Unies a adopté une résolution intitulée "Déclaration du Millénaire», qui a donné lieu à la réalisation des OMD, qui contenait une vision consensuelle du développement prévue pour 2015. Sao Tomé et Principe, a également souscrit cet engagement devant la communauté internationale, visant a la poursuite des huit objectifs définis, à savoir:

1. Et Éliminer la pauvreté extrême et la faim;
2. Assurer l'éducation primaire pour tous;
3. Promouvoir l'équité de genre et l'autonomie des femmes;
4. Réduire la mortalité infantile;
5. Améliorer la santé maternelle
6. Combattre le VIH / sida, le paludisme et d'autres maladies;
7. Assurer un environnement durable;
8. Mettre en œuvre du partenariat mondial pour le développement.

Le projet Appui à la communauté de base en matière de la Gouvernance locale et la réduction de la pauvreté se présente tout a fait cohérente avec les OMD n°1, l'élimination de l'extrême pauvreté. En outre, le projet apparaît également compatible avec les OMD 8 n ° 2, la mise en œuvre d'un partenariat mondial pour le développement.

3.1.1.3. Par rapport a la SNRP

Les priorités nationales à moyen et long terme ENRP (p. 21) se répartissent en trois groupes d'objectifs: (i) Réduire de moitié la proportion de la population de Sao Tomé (53,8%) vivant en situation de la pauvreté jusqu'à 2010 et moins de 1 / 3 d'ici à 2015,

(ii) réaliser en 2015 pour l'ensemble de la population l'accès aux services sociaux de base et promouvoir l'amélioration de leur qualité de vie, (iii) réduire considérablement les écarts entre les Districts sociale et entre ces derniers et la Région Autonome de Principe.

Pour atteindre ces objectifs, la SNRP est développée à partir des cinq axes principaux: (i) la réforme des institutions publiques, renforcement des capacités et la promotion d'une politique de bonne gouvernance, (ii) une croissance accélérée et équitable, (iii) Mettre en place les possibilités d'augmentation et la diversification des revenus, (iv) développement des ressources humaines et l'accès aux services sociaux de base, et (v) les mécanismes de suivi, d'évaluation et l'actualisation de la stratégie.

Le troisième axe de la SNRP montre plus clairement la pertinence du projet aux objectifs de ce document d'orientation pour les politiques du gouvernement.

3.1.2. Extension du Projet

Grâce à un processus participatif impliquant le Gouvernement et les représentants de la société civile, des donateurs multilatéraux et bilatéraux, et les membres des agences des Nations Unies dans le pays dont le FNUAP, l'UNICEF, l'OMS et le PAM, le Programme des Nations Unies pour le développement a établi en 2006 un Programme Pays pour Sao Tomé et Principe pour la période 2007-2011. Les contenus du cycle de programmation a pris en compte les priorités du gouvernement, l'UNDAF et les conclusions des évaluations précédentes en tant que Bilan commun du Pays (Novembre 2005), l'examen des progrès vers les OMD et l'évaluation du Programme pays 2002-2006.

Le programme du Pays 2007-2011 comprend trois axes d'intervention à savoir: (i) réduction de la Pauvreté et la réalisation des OMD, (ii) la Promotion de la bonne Gouvernance, (iii) La Protection de l'Environnement.

L'extension du projet «Appui à la communauté de base en Matière de la Gouvernance Locale et Réduction de la Pauvreté", décidée lors de la réunion tripartite entre le gouvernement, le Mairie de Caué et le PNUD, présente un niveau élevé de cohérence avec le Plan d'Action du Programme Pays (CPAP), signé par l'Autorité gouvernementale de Coordination et le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) le 13 Juin 2007, en particulier l'axe d'intervention (i) réduction de la pauvreté et la réalisation la réalisation des OMD.

1.1. EFFICACITÉ

L'analyse de l'efficacité du projet visait à évaluer la mesure dans laquelle les résultats du programme ont été atteints et dans quelle mesure ces résultats, ont permis d'atteindre des objectifs souhaités. Cette analyse a porté sur les questions suivantes:

- ▶ Quels résultats ont été atteints?
- ▶ Dans quelle mesure les résultats des activités ont été satisfaisants pour atteindre les objectifs spécifiques poursuivis?
- ▶ Quels facteurs influencent la mise en œuvre des objectifs ou non ?

Le produit I du projet est d'appuyer les communautés de base pour qu'elles s'approprient elles-mêmes de leur processus de développement, qu'elles aient la capacité de s'auto-organiser et d'exercer leurs droits et devoirs.

En *ce qui concerne des produits I*, les résultats ont contribué à la formation du personnel technique dans plusieurs domaines clés tels que la gestion municipale, technologies de l'information, la comptabilité et l'administration.

En ce qui concerne la réalisation des activités, les interventions du projet dans ce produit a montré de meilleurs résultats que dans la période précédente 2004-2007 en ayant, en général, des taux plus élevés d'exécution. On souligne encore, en particulier les taux élevés de mise en œuvre des activités de renforcement des capacités, et l'octroi effectif de microcrédit.

Toujours en ce qui concerne le produit I - il y a eu des efforts en vue de la mise en œuvre continue et efficace du mécanisme de micro-financement. En ce sens de nombreuses activités ont été réalisées sur la micro finance dans ses différentes phases.

Cependant, il reste des disparités dans les résultats entre les actions, dont certaines montrent un faible taux de mise en œuvre des activités en particulier en ce qui concerne l'octroi de micro financement et le remboursement du microcrédit en raison du taux de non-remboursement élevé.

En termes de micro financement les résultats sont également différentes selon le secteur tel qu'il est décrit ci-dessous:

- On a enregistré des résultats très encourageants concernant le micro financement en faveur du secteur de la pêche, où le taux de remboursement du microcrédit ont été supérieurs à 95%. Par exemple, les Palaiês de Porto Alegre ayant remboursé ses dettes dans les délais prédéfinis, ont exprimé le désir d'obtenir de nouveaux crédits afin d'accroître leur entreprise et gagner plus.
- En ce qui concerne l'agriculture, le micro financement a été destiné à la culture de banana-pain et d'ananas. Dans ce secteur, les résultats étaient loin des attentes. La faible productivité, la question du vol et le manque de prise en charge des micro projets de la part des bénéficiaires, ont été les facteurs d'insuccès.
- En ce qui concerne le secteur de l'élevage, des résultats ont également été faibles. Presque aucun des bénéficiaires disposent des animaux pour continuer l'élevage en raison du vol et le manque de nourriture, ce qui les a amenés à être se décourager au point de ne pas vouloir rembourser le crédit reçu.

Toutefois, en dépit du projet avoir enregistré de faibles taux d'exécution, on note toutefois que l'octroi de microcrédits proprement dit n'a vraiment commencé qu'en Septembre 2008, ce qui rend encore difficiles à évaluer plusieurs de ses résultats.

Dans la mise en œuvre du microcrédit, on a identifié certains obstacles qui pourront être a l'origine des problèmes rencontrés. Entre autres, il y a notamment le processus de planification et d'implémentation ayant un caractère, «informel» et sans l'exigence de garantie réelles proprement dites. En outre, il y avait des limitations en termes de ressources humaines, le manque de logiciels spécialisés pour la gestion du portefeuille de crédit.

Notez que les caractéristiques de la population (revenu, niveau d'éducation, d'insuffisances diverses) et le type d'approche utilisée dans l'élaboration du projet ont également été les obstacles à la procédure normale.

Dans ce produit on souligne aussi le sous-projet de construction d'un abattoir du district de Caué, qui visait à fournir au District un instrument et les compétences requises pour améliorer la production et le processus de commercialisation de la viande, de façon équitable, en utilisant le partenariat public-privé. Ce sous-projet cofinancé et exécuté, a été lancé en 2008 mais a été interrompue par défaut de réalisation d'engagement de la part d'une entreprise responsable de la construction. Notez que la dispersion des responsabilités dans l'exécution du projet, a rendu difficile le contrôle effectif de l'œuvre accomplie. Cependant, les mécanismes ont été activés pour localiser le responsable de l'entreprise de construction, afin de récupérer l'argent versé.

Le produit II - vise à renforcer les capacités des ONG en général et la Fédération des ONG en particulier, en tant que représentant de l'institution et le défenseur des intérêts des ONG qui sont actives à Sao Tomé et Príncipe, afin qu'ils puissent devenir des partenaires durables dans le processus de lutte contre la pauvreté.

En ce qui concerne ce produit, il y a eu quelques difficultés dans sa mise en œuvre. En 2007-2010, on n'a réalisé presque pas d'actions directement liées à ce produit initialement. Toutefois, les activités qui ont été réalisées sont l'assistance technique et prestation des services impliquant des ONG. On constate que durant la période 2007-2010 les quantités absorbées / alloués aux ONG ont été marginales dans l'ensemble du projet et qu'il n'existe pas des indications de promotion du sentiment d'appartenance à ces organisations dans le cadre du partenariat pour le développement.

En guise de synthèse, le tableau ci-dessous présente un résumé des principales activités réalisées par le projet, structuré par deux produits distincts.

Tableau 2 : Résultat Produit versus Réalisation

N°	Résultat Produit	Activités Planifiées	Réalisation
1.	Les communautés rurales et urbaines sont améliorés en termes de prise de décisions, l'auto structuration, l'identification des activités de développement pouvant définir leurs plans d'action communautaires (PAC);	<ul style="list-style-type: none"> - Formation des acteurs communautaires dans la promotion et la participation à son développement; - - Mise en oeuvre de la suivi (et évaluation) des activités génératrices de revenus et de mesures d'accompagnement; - Le renforcement des capacités de la Mairie du District, du conseil de Développement du District et des éleveurs de bétails; - Organisation des éleveurs - Construction et équipement de l'abattoir - Activités Génératrices de Revenus dans le secteur de l'élevage - élaboration d'un diagnostic participatif pour l'identification des secteurs prioritaires; - Et pour la mobilisation des ressources supplémentaires PPPUE (public-privé) 	<ul style="list-style-type: none"> - Construction et équipement de bureau pour la continuité des activités du projet, avec la Mairie du district de Caué. - Formation du personnel de la mairie de Caué dans les domaines de l'informatique, la gestion municipale, la comptabilité et l'administration; - Formation sur PPUE aux représentants de la mairie, ainsi que les éleveurs et l'équipe de projet; - Construction de la base de données, la collecte de données dans les collectivités, le traitement des données et l'introduction.

		en faveur du milieu urbain)	
.	- mécanisme de Micro finances mis en œuvre	- Gestion - Suivi et Évaluation	- l'octroi de microcrédit; - Construction de Poulailler et d'une porcherie - L'octroi de microcrédit aux agriculteurs; - Sensibilisation, information et suivi par les agents de crédit; - Formation dans les pratiques des petites entreprises; - Faire le contrat avec l'ADEP afin de fournir une assistance technique et de formation aux agriculteurs et à former des agents auxiliaires d'élevage.
2	Renforcement de la capacité d'améliorer la coordination et l'efficacité des ONG/FONG	- Renforcement de la capacité de la FONG/ONG -	-
	Des capacités des ONG individuelles renforcé à être des communautés partenaire valable		-

1.2. EFFICIENCE

L'évaluation de l'efficacité a porté sur l'analyse des ressources et des instruments utilisés pour le projet. Les principales questions posées pour évaluer le critère de performance ont été les suivantes:

- ▶ *Les ressources (humaines et financières, administratives), fournies par le PNUD étaient suffisantes pour la gestion du projet et la réalisation de ses objectifs?*
- ▶ *Dans quelle mesure est-ce que les instruments choisis sont les meilleurs / plus appropriée pour atteindre les objectifs et accroître l'efficacité du projet?*

. Le cadre actuel de développement du projet présente également une variété de situations, bien qu'il y ait eu des améliorations au cours de la dernière évaluation, en ce qui concerne surtout la réaffectation des ressources, la restructuration des domaines prioritaires et le développement d'outils de gestion et de soutien aux activités.

1.2.1. Ressources humaines

En termes de ressources humaines au siège, pour mettre en œuvre les activités du projet, la Chambre dispose d'une équipe technique qui s'occupe de la gestion et l'organisation des activités, qui comprend les domaines de compétences sectorielles et transversales, afin de mieux rentabiliser les cadres.

Sur le terrain, le technicien (agent de crédit) est concentré sur l'appui au suivi des activités et des actions, en particulier en ce qui concerne les activités financées dans le cadre des micro finances. Bien que le Chambre ait encouragé la participation des salariés à la formation et organisé de sessions de formations internes, l'expertise technique spécialisée dans la micro finance reste un point faible, compte tenu de l'autonomie et la soutenabilité qu'on attend pour le projet.

1.2.2. Ressources financières

Le suivi de l'exécution financière des projets est assuré par le biais des Plans annuels d'activités, où chaque année sont planifiées et lancées les décaissements et les paiements. Cet instrument comptable / financier permet également de faire le suivi de la mise en œuvre du projet et avoir un aperçu de l'exécution du budget pour le Projet et les activités prévues.

En ce qui concerne le financement, le PNUD est le seul bailleur du projet. Ceci est particulièrement critique dans le cadre de la soutenabilité des activités une fois qu'en terminant le projet, cesse également la possibilité de certaines activités importantes qui ne sont pas encore consolidés nécessitent l'injection de nouvelles ressources.

Au total, la somme de la programmation financière annuelle pour le projet de 2004 à 2010, s'élève à un montant total de USD 1.124.000,00 dont USD 840.539,00 a été exécuté, ce qui représente un taux d'exécution d'environ 75 %. Ce taux d'exécution global montre un manque d'absorption globale d'environ 25% des fonds mis a disposition du projet, ce qui justifie une bureaucratie excessive et les risques inhérents aux activités du projet. Quoi qu'il en soit une exécution financière de 75% semble raisonnable.

Tableau 4 : Taux d'Exécution Budgétaire

Année	Programmation (USD)	Exécution (USD)	Taux d'Exécution
2004	170000	106000	62%
2005	270000	153000	57%
2006	216000	134000	62%
2007	184000	195000	106%
2008	117000	112000	96%
2009	117000	97000	83%
2010	50000	43539	87%
(2004-2010)	1124000	840539	75%

Source : PNUD/STP, 2011.

En analysant le taux d'exécution financière, avec des mises en garde appropriées, on constate que pendant la période (2007 à 2010) il y a eu une amélioration significative dans l'absorption par rapport à la période précédente, et les taux d'exécution sont beaucoup plus élevés que la période 2004-2006. Au cours de la période 2007-2010, le taux d'exécution s'élève à environ 96%. Cela représente un progrès significatif par rapport à la performance financière au cours de la période précédente, qui était inférieur

à 65%. Cette information, liée aux informations collectées sur la mise en œuvre des activités, permet de dire, dans l'ensemble, que la performance globale du projet a été améliorée.

Tableau 5 : Taux d'Exécution Budgétaire

Année	Programmation (USD)	Exécution (USD)	Taux d' Exécution
2004	170000	106000	62%
2005	270000	153000	57%
2006	216000	134000	62%
(2004-2006)	656000	393000	60%
2007	184000	195000	106%
2008	117000	112000	96%
2009	117000	97000	83%
2010	50000	43539	87%
(2007-2010)	468000	447539	96%

Source : PNUD/STP, 2011.

1.2.3. Ressources administratives

En ce qui concerne les ressources, administratifs, les procédures de gestion et suivi du projet sont développées tout au long du projet ce qui a contribué à de meilleurs résultats en termes d'efficience.

Par exemple, au niveau du programme de micro finance il y a eu des progrès significatifs en termes de tout le système de sélection, de suivi, de réglementation et l'information. Le processus d'obtention de la microcrédit a été améliorée, les documents ont été simplifiées, le suivi des bénéficiaires s'est amélioré, et un département a été créé au sein de la Chambre de Caué destiné à l'activité d'accueil/ suivi dont il y a actuellement un responsable chargé de l'exécution de ces fonctions.

On travaille dans le but de mettre en œuvre le programme micro finances fondé sur une stratégie de crédit, où sont décrites en détail toutes les procédures nécessaires pour obtenir un crédit par le comité de microcrédit. Egalement dans la planification et le contrôle administratif et financier on souligne les instruments de l'organisation et des outils de planification élaborés par le projet (Plan opérationnel et le Manuel de Procédures).

Par rapport au processus de renouvellement de microcrédit des Palaiês il y a quelques problèmes liés aux exigences bureaucratiques.

Au niveau du suivi, il faut souligner que cette technicienne envoie également des rapports périodiques de ses activités à la cellule d'exécution du projet / Chambre (qui inclut des informations sur la gestion et suivi) et les rapports qui accompagnent les processus de microcrédits sélectionnés pour être financés, ce sont des mécanismes efficaces de gestion.

La capacité administrative de la mairie a été renforcée, grâce à la construction et l'équipement d'un bureau pour la cellule d'exécution du projet dans la Chambre.

Pour améliorer l'efficacité, l'acquisition d'un petit logiciel de gestion de portefeuille de prêts est essentielle, en prévoyant une augmentation de la complexité de la gestion de portefeuille avec l'augmentation de la quantité et le volume du microcrédit.

1.3. IMPACT

L'évaluation avait pour but de rendre compte des impacts majeurs enregistrés sur la société Santoméenne, en particulier dans le district de Caué avec la mise en œuvre du projet. L'analyse de ce critère a été faite surtout en tenant compte des informations obtenues à partir des rapports et des interviews. Il était prévu d'inclure:

- ▶ *Quels effets ou impacts globaux ont été détectés par les bénéficiaires en raison de la réalisation du projet?*

Compte tenu de la taille et les objectifs qui les guident - et le manque d'indicateurs sociaux du district mis à jour - il devient une tâche difficile d'évaluer l'impact global du Projet d'Appui à la communauté de base en matière de la Gouvernance Locale et Réduction de la Pauvreté. Il n'existe aucun système de suivi des impacts. Par conséquent, l'évaluation a porté sur des données globales sur la réduction de la pauvreté et sur les évaluations indirectes de l'impact faites au travers de l'évaluation des résultats.

Sao Tomé et Príncipe a enregistré une performance positive en termes de croissance économique et les indicateurs macro-économiques ainsi que de niveau des indicateurs sociaux (éducation, santé, etc) .. Plusieurs rapports du Gouvernement et les partenaires de développement et les organisations internationales, indiquent l'amélioration de divers indicateurs sociaux. Toutefois, Sao Tomé et Príncipe continue de positionner à la dernière place parmi les pays à développement humain moyen. De nombreux analystes avertissent que le niveau de diminution de la pauvreté n'est pas souhaitable et que les inégalités augmentent. Cette préoccupation a été exprimée dans la société Santoméenne depuis plusieurs années et devrait être confirmé cette année avec la nouvelle Enquête sur les ménages.

En termes de Projet spécifique, il faut noter une large reconnaissance des impacts visibles dans des domaines clés tels que le renforcement des capacités institutionnelles de la Mairie pour financer des activités génératrices de revenus, qui sont néanmoins considérées comme potentiellement génératrices d'impacts à plus long terme. Il en va de même pour les actions de développement intégré (micro financement) dans lesquelles les impacts souhaitable suivent une logique de processus à long terme. En d'autres actions, telles que le renforcement des capacités des ONG, des liens directs entre les interventions et les changements dans la société sont à établir.

La mise en place de la cellule dans l'exécution du Projet dans la mairie est un mécanisme potentiel de la appropriation des activités initiées dans le cadre du projet. En ce sens, il s'agit d'un impact tangible. Cependant, cet impact est limité par la difficulté de l'opération et aucun financement supplémentaire pour la consolidation de cet impact, et les ressources humaines spécialisée en matière de micro finance.

Un autre impact majeur résultant du projet concerne les institutions de formation et de la Mairie, les bénéficiaires qui les principaux acteurs stratégiques pour la poursuite dans le processus de développement.

1.4. SOUTENABILITÉ

L'évaluation a examiné les mesures prises pour assurer la soutenabilité des actions et la pertinence des méthodologies à l'appropriation par les acteurs et le développement des capacités locales. La durabilité a été analysée en fonction des préoccupations suivantes:

- *Quelles mesures ont été prises pour assurer la viabilité technique, financière, économique et institutionnel du Projet?*
- *La méthodologie a été appliquée de façon appropriée et son appropriation a été assurée?*
- *Il y a eu un développement des capacités locales?*

Il y a encore beaucoup de domaines où l'autonomie des acteurs dans le projet et la durabilité de leurs activités peuvent être améliorées. Bien que cette perception de la continuité et la durabilité aient été introduites dans la conception du projet - et même dans certains domaines clés tels que l'éducation et la formation - il est difficile à évaluer. Certains des domaines clés du Projet fournissent une plus grande visibilité des résultats et assurent sa pérennité dans une période plus longue - comme la formation et le renforcement des capacités. Basé sur une perspective à très long terme, il semble que la plupart des interventions du projet est basée sur sa durabilité et ses résultats, bien que certains projets de plus courte durée ayant la possibilité d'une plus petite réplique des résultats à long terme. doivent être appuyés.

La soutenabilité des activités de renforcement des capacités institutionnelles sont liées à l'objectif spécifique de renforcement des capacités qui est d'aider le district à démarrer et à maintenir les processus de changement et puisse promouvoir les objectifs de développement durable de plus en plus sur une auto-suffisante. Ainsi, les critères de l'impact et de la durabilité sont étroitement liés.

Le défi de la soutenabilité est considérable, beaucoup de projets ayant échoué. Le cas échéant, la soutenabilité ne sera assurée que lorsque l'Etat et la mairie ont la capacité financière pour financer son propre processus de développement et être en mesure de le faire sans des projets externes. De ce point de vue, la soutenabilité des actions est faible, puisqu'il n'est pas encore établi la capacité endogène de changement au sein du district où le Projet intervient.

On pourrait ajouter que le fait que de nombreuses opérations sont interprétés par les bénéficiaires comme l'action paternaliste, diminue sa probabilité d'influer positivement sur la durabilité. Il contribue aussi au fait que la zone de micro financement ne soit pas institutionnalisée de façon indépendante et alignée sur les meilleures pratiques internationales, ce qui réduit la qualité du pouvoir d'influence des institutions ;

Cependant, il y a d'autres principes et instruments pour promouvoir la durabilité qui intègrent les actions, le plus important de tous étant appropriation, précédemment analysée. Un autre principe est l'inclusion de projets dans les politiques nationales et un diagnostic approfondi et un ensemble de besoins. En outre, les stratégies ont été élaborées pour assurer la capacité des bénéficiaires à poursuivre des projets, par exemple, la formation et la qualification des Mairies le CDD et les petits Agriculteurs qui ne pourront s'assurer la réplique de ces les connaissances dans une logique de partage d'expériences et de résolution commune de problèmes.

Dans le cadre du Projet, on a mis au point un diagnostic participatif du district, qui était le document de base pour l'élaboration d'un plan de développement pour le district jusqu'à 2015. Ce plan fournit une source de durabilité des actions entreprises dans le cadre du projet.

2. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Cette évaluation du Projet d'Appui à la communauté de base en Matière de la Gouvernance Locale et Réduction de la Pauvreté, soutenu par le PNUD, a été menée par un consultant extérieur au mois de Décembre 2010 et Janvier 2011. L'évaluation avait pour but de connaître les performances du projet, compte tenu de sa pertinence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité et l'impact. L'évaluation a porté sur l'identification des leçons apprises et la formulation d'une série de recommandations pour la préparation des nouveaux projets. Les principales conclusions et recommandations qui en découlent sont présentées ici.

2.1. CONCLUSIONS ET ENSEIGNEMENTS

Pour ce qui est de la pertinence, l'évaluation a conclu que le projet est de plus en plus un document-aligné aux politiques et priorités de STP (à savoir la réduction de la pauvreté) et celles en général de l'ONU en matière de développement ce qui présente un bon niveau de cohérence avec le document de référence et de planification du Gouvernement et le PNUD. Pour que la stratégie réponde au mieux aux besoins des plus pauvres, toujours si nécessaire aligné et approprié à cet objectif. Hormis quelques exceptions près, le document Projet, ainsi que des actions, sont discutés et examinés par le PNUD et le Gouvernement, ce qui contribue à une meilleure adéquation.

Grâce au critère d'efficacité, sur la base des études de cas, l'évaluation met l'accent sur la diversité des résultats obtenus par les différentes actions du projet, il y a certains cas où les résultats n'étaient pas attendus et d'autres où les résultats qui correspondaient bien à l'attente.

Entre 2007 et 2010 des efforts ont été faits en termes de réallocation des ressources, la restructuration des axes d'intervention dans le projet et le développement d'outils de gestion et d'appui aux activités. Toutefois, la dispersion des responsabilités au cours de diverses phases du projet et le besoin pour assurer la présence de plus de cadres spécialisés à la Mairie pouvant assurer la mise en œuvre rentable et un suivi plus étroit des activités de micro finance, constituent des limites en termes de ressources humaines. La mairie de Caué, d'autre part, a encore peu de capacité à mobiliser des ressources financières, et donc dépend largement des donateurs pour le financement du projet et les activités poursuivies. La concentration sur des domaines clés tels que le financement des activités génératrices de revenus sous forme de microcrédit a permis une meilleure gestion des ressources limitées, mais cette activité est encore confronté à des contraintes liées à la gestion des taux élevés de non remboursement des crédits par les bénéficiaires. En ce qui concerne les instruments d'important effort a été fait afin d'établir des mécanismes de gestion basée à la Mairie, cependant, l'autonomie prévue pour cette unité doit encore être renforcé dans la mesure où la micro finance nécessite des ressources humaines qualifiées.

L'évaluation des impacts du projet est complexe car il n'existe pas de données qualitatives sur les résultats de l'impact global des différentes actions. Cependant, l'information même si partielle permet d'identifier quelques impacts positifs. En ce qui concerne l'objectif global du projet, on peut dire qu'il y a eu des progrès, même si elles n'ont pas été aussi nombreux que prévu. La recherche sur le terrain et l'analyse des études de cas a permis d'identifier, au niveau du projet, des impacts positifs bien que atténués. Ces sont les plus évidents dans le cas d'un groupe d'actions qui concentrent davantage de ressources financières et que se concentrent dans des régions spécifiques.

Bien qu'il soit loin de la viabilité financière recherchée, plusieurs instruments ont été introduits dans la conception et la mise en œuvre du projet afin d'assurer l'appropriation et le développement des capacités. Les activités de formation et d'éducation sont largement reconnues de la possibilité de répliquer des résultats, et le potentiel à long terme de sa soutenabilité.

2.1.1. Points forts

- En général, la population du district de Caué poursuit son processus de développement local en apprenant à identifier les microprojets, à participer au financement des activités génératrices de revenus, de suivi et la mise en œuvre des microprojets;
- Il existe des actions entreprises par le Projet qui ont une grande visibilité locale, contribuant à la bonne image et l'évaluation positive de la Coopération du PNUD - Mairie (soit à travers des études de diagnostic et de la formation, soit grâce à la ligne de financement de petits projets qui génèrent des revenus). Les activités dans ce cadre jouent un rôle important dans la formation des organisations de la société civile.
- Deuxièmement, la Mairie et la Communauté Locale a renforcé ses capacités dans le processus de décentralisation en ce qui concerne la planification et la réalisation de microprojets, etc.
- En termes de gouvernance locale, on enregistre une amélioration du dialogue participatif entre la population, les organes élus (maire et adjoints) et des fonctionnaires de la Mairie, partenaires techniques et financiers, etc.
- L'une des œuvres importantes du Projet est la construction et l'équipement d'un bureau à la Mairie, visant à améliorer l'appropriation et la poursuite des opérations du projet de façon indépendante. Équipement, matériels informatiques, mobilier, et recrutement de personnel.
- Dans le cadre du projet, on a développé une expérience innovatrice sur la production de l'information pour appuyer la décision. Il s'agit de créer une base de données.
- Dans le cadre du projet, on a mis au point un diagnostic participatif du district, qui était le document de base pour l'élaboration d'un Plan de développement de district sur l'horizon de 2015. Ce plan fournit un point de référence pour une action ciblée et d'intervention dans la municipalité.

2.1.2. Points Faibles

- L'évaluation a révélé qu'au point de vue conceptuel, la mobilisation de la population pour l'administration locale afin de répondre aux besoins locaux et la difficulté de mobiliser des fonds supplémentaires sont les risques du projet en l'état actuel.
- Parmi les besoins exprimés par la population et validés par le Diagnostic participatif et les autorités locales, qui ne sont pas concrétisés pourront avoir un impact contraire aux objectifs envisagés. La population est susceptible de se méfier des représentants des associations locales et de la mairie;
- Il y a encore de faiblesses des capacités de la Mairie de Caué à agir efficacement dans la gestion de la micro finance, par rapport à la disponibilité de ressources humaines qualifiées. L'absence de logiciel de gestion du portefeuille de crédit est susceptible de mettre en difficulté la gestion de portefeuille crédit de crédit.
- On note que durant la période 2007-2010 les sommes absorbées / allouées aux ONG ont été marginales dans l'ensemble du projet et que ne sont pas claires les indications de promouvoir le sentiment d'appartenance à ces organisations dans le cadre de partenariat pour le développement.
- L'absence d'une stratégie signifie que l'absorption en termes de soutien à la société civile de Sao Tomé a été insuffisante, étant donné l'importance que ces organisations ont dans cette approche de développement et son rôle dans la lutte contre la pauvreté.
- La grande leçon qu'on peut tirer de l'approche de développement local suivi par le projet est que la réduction soutenable de la pauvreté ne peut être atteinte si les populations sont en fait impliquées dans des actions visant à réduire la pauvreté, depuis la formulation, la conception et la mise en œuvre.
- L'autre leçon importante qu'on peut tirer de ce projet est que le mécanisme de mise en œuvre de micro-financement, aura une incidence durable si sa gestion est effectuée de façon indépendante, impliquant les institutions spécialisées.
- La micro finance continue d'être confondue avec la philosophie paternaliste du développement;
- La dispersion des responsabilités dans la mise en œuvre d'un projet de cette nature facilite l'opportunisme. Le cas de la construction de l'Abattoir est un exemple;
- La portée excessive du projet (l'ensemble du district de Caué), réduit et dilue la possibilité d'impact du projet sur le changement sociétal et la réduction de la pauvreté;

2.2. RECOMMANDATIONS

- Mettre en œuvre des politiques et mesures visant à inverser la nature paternaliste qu'est portée à la micro finances à Sao Tomé et Principe. Cela devrait être fait en établissant un mécanisme d'exécution des garanties de façon plus pragmatique;
- Tant qu'il n'est pas possible de déléguer la gestion de micro crédit à une institution autonome spécialisée, d'établir des Partenariats avec des Banques Commerciales afin de faciliter et d'institutionnaliser le microcrédit; Par conséquent, il est essentiel d'améliorer la mise en œuvre d'outils d'organisation et de planification élaborés par

le projet (stratégie, plan d'exploitation, les procédures d'exploitation, l'achat de logiciels spécialisés, etc).

- Élaboration d'une stratégie pour le renforcement des capacités de l'octroi davantage de micro financement par la mobilisation de nouveaux bailleurs de fonds et spécialisation des cadres;
- Plaidoyer auprès des banques centrales et des institutions dotées de pouvoirs législatifs en vue d'élaborer, approuver et mettre en place un cadre législatif sur la micro finance étant donné l'importance de ce mécanisme dans le financement de la réduction de la pauvreté;
- Créer des incitations pour attirer du personnel qualifié pour le district de Caué;
- Encourager la coordination et la possibilité de partenariats et d'activités conjointes avec d'autres donateurs;
- Améliorer les processus administratifs, accélérer le décaissement et décentraliser les pouvoirs aux services plus proches des bénéficiaires en cas de projet (la Mairie du District CAUE);
- Renforcer la capacité de décision, de planification et de contrôle de la mairie de Caué, afin de transférer progressivement sur le terrain des propositions concrètes, l'identification des projets et une gestion plus autonome d'entre eux, effectuer des évaluations de projets, etc;
- Renforcer la capacité dans l'approche de développement local pour améliorer la dynamique de méthodologie participative et la gestion des conflits;
- Réactiver le comité consultatif (CDD), étant donné le consensus autour de l'importance que ce corps apporte au processus de développement du district. Préparer le statut et la définition des critères de choix des membres du CID;
- Concentrer les activités dans les communautés pilote, étant donné les limitations sur les ressources;
- Établir un plan de remboursement des microcrédits accordés aux agriculteurs par le biais de rééchelonnement de la dette, la définition de nouveaux délais de paiement et le suivi plus intensive des bénéficiaires;
- Assurer l'assistance technique pour les animaux, en embauchant des techniciens locaux formés dans le domaine.
- Faire les démarches nécessaires sans délai pour le transfert a un autre point de vente, de matériaux qui sont dans le Magasin Communautaire de Vila Malanza dans un état de détérioration.
- Effectuer l'octroi de microcrédits pour les Palaiês de la collectivité de Porto Alegre et Vila Malanza, puis d'évaluer la possibilité d'étendre à d'autres communautés de pêcheurs.
- Pour le secteur de l'agriculture il est nécessaire un diagnostic plus approfondi pour identifier les cultures viables pour les communautés de Caué.

Bibliographie

1. Governo de São Tomé e Príncipe. (2005). *Estrategia Nacional de Redução da Pobreza - Programa de Acções Prioritárias 2006-2008*. São tomé: Ministério do Plano e das Finanças.
2. Governo de São Tomé e Príncipe. (2002). *Estratégia Nacional de Redução da Pobreza*. São Tomé: Ministério de Plano e Finanças.
3. INE - Instituto Nacional de Estatística. (2007). *STP em Números*. Instituto Nacional de Estatística de São Tomé e Príncipe. São Tomé: INE.
4. Institut National de la Statistique, Ministère du Plan et des Finances. (2007). *Enquête par Grappes à Indicateurs Multiples 2006*. Sao Tomé: UNICEF.
5. Muniz, J., Neto, J., & Rocha, A. (2008). *Diagnóstico Socio-económico do Meio Rural de Saõ Tomé e Príncipe*. São Tomé: Ministerio de Agricultura/Universidade Federal de Viçosa.
6. Observatoire de la Réduction de la Pauvreté. (2008). *Rapport annuel de suivi de la mise en oeuvre de la stratégie nationale de réduction de la pauvreté*. Sao Tomé: Ministère du Plan et des Finances.
7. Observatório de Redução da Pobreza. (2009). *Relatório Anual de seguimento da Implementação da Estretégia Nacional de Redução da Pobreza (2008)*. Ministério de Plano e Finanças. São Tomé: Ministério de Plano e Finanças
8. PNUD. (2004). *Objectif du Millénaire pour le Développement, Premier Rapport National*. Sao Tomé.
9. PNUD. (2008). *Objectifs du Millénaire pour le Développement ; Deuxième Rapport National de Suivi* . Sao Tomé.
10. PNUD. (2001). *Profil de la pauvreté en République Démocratique de Sao Tome e Príncipe 2000*. Sao Tomé: Projet Réduction de la Pauvreté.
11. PNUD. (2009). *Rapport mondial sur le développement humain 2007/2008*. New York: PUND.
12. Plano de Trabalho Anual: Apoio às Comunidades de Base em matéria de Governança Local e Redução da Pobreza, PNUD, S.Tomé, 2007, 2008 et 2009;
13. Manuel de Programmation du PNUD, PNUD, 1999 ;
14. Cadre d'Aide au Développement des Nations Unies à Sao Tomé et Príncipe (2007-2011),
15. Financial Details by Program Officer, Sabina Ramos, 2004-2009;
16. Document de Projet (évaluation ex ante) PNUD, 2004.

Personnes Contactées

N°	Nom	Fonction
1	Dr. Américo	Maire de Caué
2	Sabina Ramos	PNUD
3	Filipe Moniz	Directeur du Plan – Ministère du Plan et Développement
4	Maria Odete Aguiar	Ex – Assistante Technique du Projet – Représentante de la Fong
5	Adelino Santana	Consultant Technique du Projet
6	Anylton Viegas Fernandes	Téchnicien du Projet
7	Heitor Leitão	Ex-maire de Caué
9	Bernardo Vaz	Agent de Micro-Finances
10	Dona Helena	Bénéficiaire de Microcredit
11		