



PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT  
Bureau de Sao Tome et Principe

## **EVALUATION FINALE DU PLAN D'ACTION (CPAP) DU PROGRAMME DE PAYS (CPD) DU PNUD 2007-2011**

---

### **RAPPORT FINAL**

-----

Par :

Cheikh FAYE, Consultant International, Chef de Mission

Ceutonia LIMA, Consultante Nationale, Membre

Albertino Francisco DA BOA MORTE, Consultant National, Membre

---

AVRIL 2012

# Sommaire

|                                                                                                                              |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Résumé exécutif.....                                                                                                         | 4  |
| Introduction .....                                                                                                           | 6  |
| 1. Objectifs de la mission .....                                                                                             | 6  |
| 2. Résumé de la méthodologie.....                                                                                            | 6  |
| 3. Eléments de contexte .....                                                                                                | 7  |
| 3.1. Milieu physique et humain.....                                                                                          | 7  |
| 3.2. Cadre institutionnel et politique.....                                                                                  | 7  |
| 3.3. Environnement économique .....                                                                                          | 8  |
| I. Consistance du Programme de Pays PNUD/STP 2007-2011 .....                                                                 | 9  |
| II. Analyse de performances du Programme et de son Plan d'action .....                                                       | 10 |
| 2.1. Pertinence du Programme par rapport à ses référentiels : OMD/UNDAF/DSRP .....                                           | 10 |
| 2.1.1. Pertinence par rapport aux OMD .....                                                                                  | 10 |
| 2.1.2. Pertinence par rapport à UNDAF .....                                                                                  | 11 |
| 2.1.3. Pertinence par rapport au DSRP .....                                                                                  | 12 |
| 2.1.4. Synthèse générale sur les cohérences entre le Programme et ses différents<br>référentiels : UNDAF, OMD, DSRP .....    | 14 |
| 2.2. Analyse des progrès sur les produits du Programme de Pays et du CPAP .....                                              | 20 |
| 2.3. Pertinence des résultats, des indicateurs et du mécanisme de suivi-évaluation du CPAP<br>2007-2011 .....                | 23 |
| 2.3.1. <i>Liens Résultats CPAP-Effets UNDAF</i> .....                                                                        | 23 |
| 2.3.2. <i>Plans annuels et des indicateurs de performance</i> .....                                                          | 30 |
| 2.4. Evaluation quantitative et qualitative des activités réalisées .....                                                    | 31 |
| 2.4.1. Revue de l'exécution physique du Programme .....                                                                      | 31 |
| 2.4.2. Revue de l'Exécution Financière du Programme .....                                                                    | 41 |
| 2.5. Pertinence du choix des domaines d'intervention du PNUD .....                                                           | 47 |
| 2.6. Evaluation des avantages et bénéfices produits par les projets et programmes,<br>appropriation et durabilité .....      | 49 |
| 2.7. Opportunités, Contraintes dans l'exécution des plans annuels et solutions proposées .                                   | 51 |
| 2.7.1. Opportunités.....                                                                                                     | 51 |
| 2.7.2. Contraintes .....                                                                                                     | 52 |
| 2.7.3. Préconisation de pistes de solution sur les contraintes non exogènes ci-dessous...                                    | 52 |
| 2.8. Evaluation de l'étendue et de l'efficacité du plaidoyer entrepris en direction des<br>partenaires.....                  | 53 |
| 2.9. Evaluation des efforts réalisés en termes de mobilisation de ressources et de création de<br>partenariats.....          | 54 |
| 2.10. Flexibilité du programme du PNUD face à de nouvelles priorités/opportunités .....                                      | 55 |
| 2.11. Appréciation des modes opératoires.....                                                                                | 56 |
| 2.12. Leçons apprises concernant les bonnes et mauvaises pratiques dans la réalisation des<br>produits et des activités..... | 57 |
| 2.12.1. Bonnes pratiques.....                                                                                                | 57 |
| 2.12.2. Mauvaises pratiques.....                                                                                             | 58 |
| III. Recommandations .....                                                                                                   | 59 |
| 3.1. Recommandations en direction du PNUD.....                                                                               | 59 |
| 3.2. Recommandations en direction de l'Etat/STP .....                                                                        | 63 |
| ANNEXES .....                                                                                                                | 65 |
| 1. Liste des personnes rencontrées .....                                                                                     | 66 |
| 2. Ressources documentaires .....                                                                                            | 67 |
| 3. Liste des tableaux .....                                                                                                  | 70 |
| 4. Liste des graphiques .....                                                                                                | 70 |

## Acronymes

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

## Résumé exécutif

1. La mission objet du présent rapport avait pour objet l'évaluation finale du Plan d'Action du Programme de Pays du PNUD à Sao Tomé et Príncipe pour la période 2007-2011. Elle s'est déroulée sur le terrain, sur la période du 19 Décembre au 12 janvier 2011.

2. Les objectifs de l'évaluation étaient articulés sur les points clés suivants :

- La pertinence du programme au regard priorités de développement du pays ; la conformité des réalisations par rapport à la conception initiale du programme, et au Plan stratégique du PNUD 2008-2011, à l'UNDAF, ainsi qu'à la SRP et aux OMD
- Le niveau d'exécution, du point de vue quantitative et qualitatif, des Plans Annuels de Travail (AWP) mis en œuvre durant la période 2007-2011 ; le niveau des résultats atteints, leur durabilité et la contribution des activités/projets aux produits/effets définis dans le CPAP, et partant dans le Programme de Pays et dans l'UNDAF
- La qualité de la coopération et des partenariats, ainsi que les ressources mobilisées auprès des autres partenaires au développement : autres agences du SNU, autres bailleurs de fonds multi et bilatéraux
- La qualité des modes opératoires des structures de coordination et de mise en œuvre des programmes et projets et la cohérence du programme de pays avec les mécanismes de coordination mis en place
- L'évaluation des axes prioritaires du programme considéré ainsi que les mesures idoines en termes d'arrangements institutionnels et de cadre de gestion ;

3. La méthodologie utilisée comportait les étapes suivantes :

- (i) Revue et analyse documentaires
- (ii) Entretiens avec les parties prenantes : PNUD/SNU, Acteurs gouvernementaux, Collectivités locales, Société civile, Populations bénéficiaires
- (iii) Elaboration du rapport sur la base des spécifications des Termes de Référence

4. Le Programme de pays du PNUD en République Démocratique de Sao Tomé et Príncipe est structuré en trois composantes et d'une thématique transversale. Les trois piliers sont (i) la promotion de la bonne gouvernance, (ii) la lutte contre la pauvreté et (iii) la protection de l'environnement. La promotion du genre constitue la thématique transversale, au sens où elle a vocation à être systématiquement prise en compte dans les trois composantes structurantes du Programme. Le programme montre un bon niveau de cohérence avec ses principaux référentiels qui sont l'UNDAF, les OMD et la Stratégie de réduction de la pauvreté élaborée par le pays.

5. L'analyse de la structure du portefeuille révèle des disparités dans l'allocation des ressources. La lutte contre la pauvreté recueille 63% des financements, contre 29% pour la Bonne gouvernance et 8% pour la protection de l'environnement. La part importante de la lutte contre la pauvreté s'explique en partie par le fait qu'elle englobe aussi les stratégies de réalisation des objectifs du millénaire pour le développement. En réalité cette prépondérance est due à l'importance relative des ressources consacrées à la lutte contre le paludisme et le Sida, dans le cadre du Fonds Mondial consacré à ces maladies.

6. La stratégie de lutte contre la pauvreté est fortement dominée par la lutte contre les pandémies et ne fait pas beaucoup de place aux activités économiques en faveur des populations pauvres. Cette dernière approche garantirait pourtant davantage de viabilité aux

acquis. En effet, les activités créatrices de revenus aident les plus vulnérables à se construire progressivement une autonomie économique qui les fait sortir progressivement de la dépendance vis-à-vis des filets sociaux et de l'assistance en général. Mais les limites du Programme à cet égard viennent du fait que les ressources du Fonds Mondial de Lutte contre le Paludisme, le Sida et la Tuberculose, qui constituent l'essentiel des financements, ne peuvent être utilisées à d'autres fins.

7. La revue et l'analyse des extrants du Programme à l'issue de cinq années d'exécution font ressortir les acquis et résultats qui peuvent être résumés comme suit : (i) des compétences et dispositions positives nouvelles mises en place au niveau des bénéficiaires à travers divers processus de formation, d'information et de visites d'expériences dans d'autres pays ; (ii) divers équipements opérationnels et produits d'utilisation sociale courante mis à disposition, dans le domaine des services sociaux de base, en matière de santé notamment; (iii) des actions d'assainissement et de protection de l'environnement ainsi que des études et rapports liés aux engagements du pays dans le cadre des conventions internationales dans le domaine ; (iv) appui à des réformes sectorielles vers un contexte plus favorable au développement ; etc. Le taux d'exécution financière, à mi - Novembre 2011 s'élève à 74,5% des ressources. Il est plus avantageux pour les projets de protection de l'environnement.

8. Si de bonnes pratiques de viabilisation des acquis du programme ont été parfois mises en exergue par l'évaluation, il est également apparu que l'environnement du Programme posait globalement un problème d'appropriation nationale. L'instabilité institutionnelle ne permet pas souvent à la tutelle ministérielle de s'approprier les projets et programmes. Au niveau opérationnel, des malentendus existent sur jusqu'où l'on peut aller dans les motivations financières des cadres administratifs impliqués dans l'exécution des projets. Les agences d'exécution nationale connaissent aussi des problèmes de capacités, surtout en matière budgétaire.

Le programme apparaît plutôt éclaté, ce phénomène étant amplifié par la survivance de multiples projets hérités du cycle précédent. Il manque donc une véritable approche programme dont l'avantage serait de rationaliser les emplois et de donner plus d'échelle et de significativité aux effets produits. La dimension évaluation devrait également être renforcée, y compris en recourant à des évaluations groupées pour minorer les coûts de ces exercices et les garder dans des proportions en rapport avec les budgets de projets souvent modestes. Enfin, en termes de cibles, la société civile devrait être mieux accompagnée par le Programme, dans l'optique d'aider à l'émergence ou la consolidation de ce qui a vocation à constituer un autre pôle de régulation dans l'environnement local.

9. Les recommandations stratégiques ci-après sont faites au PNUD et au Gouvernement de Sao Tomé et Príncipe, dans la perspective d'un nouveau cycle de programmation. Elles sont assorties de modalités de mise en œuvre :

- En direction du PNUD
  1. Renforcer l'approche programme
  2. Renforcer la dimension Evaluation dans le Programme
  3. Rééquilibrer les stratégies de lutte contre la pauvreté
  4. Susciter la création de structures financières décentralisées
  5. Accroître les projets d'appui à la décentralisation :
  6. Mieux cibler la Société civile
  7. Appuyer la mise en place de groupes thématiques de coopération
  8. Mobiliser un Expert Genre
  9. Poursuivre la clarification des questions de prise en charge dans l'exécution des projets

- 10. Poursuivre le renforcer des capacités de gestion des partenaires d'exécution
  - En direction de l'Etat/STP
- 11. Améliorer l'appropriation nationale
- 12. Hâter la finalisation du dispositif de coordination de l'Aide et assurer sa pérennité

## Introduction

### 1. Objectifs de la mission

10. La mission objet du présent rapport portait sur l'évaluation finale du Plan d'Action du Programme de Pays du PNUD en République Démocratique de Sao Tomé et Príncipe sur la période 2007-2011. Il s'agit, dans ce cadre, de mesurer et d'apprécier les dimensions suivantes, avant d'en tirer les recommandations pertinentes:

- La pertinence des programmes en fonction des priorités et besoins de développement de STP ; le degré de conformité des programmes et projets et Plans Annuels de Travail (AWP) mis en œuvre dans le cadre du CPAP et partant du Programme de Pays, aux objectifs et cibles arrêtés lors de sa conception et le degré de conformité des réalisations par rapport au Plan stratégique du PNUD 2008-2011, à l'UNDAF, à la SRP et aux OMD ;
- Le degré de réalisation, tant quantitative que qualitative, des Plans Annuels de Travail (AWP) mis en œuvre durant la période 2007-2011 par rapport à leur pertinence vis à vis des politiques et programmes nationaux existants ou en cours de formulation, le degré de résultats atteints, la durabilité de ces résultats, et la contribution des activités/projets aux produits/effets définis dans le CPAP et partant dans le Programme de Pays et dans l'UNDAF;
- L'état de la coopération et des partenariats et les ressources mobilisées dans la mise en œuvre de ce programme avec les autres organisations du Système des Nations Unies et les autres bailleurs de fonds multi- et bi-latéraux ;
- La qualité des modes opératoires des structures de coordination et de mise en œuvre des programmes et projets et de l'adéquation du programme de pays et des mécanismes de coordination mis en place ;
- L'évaluation des axes prioritaires du programme considéré ainsi que les mesures idoines en termes d'arrangements institutionnels et de cadre de gestion ;

### 2. Résumé de la méthodologie

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

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

13. La mission d'évaluation sur le terrain, à Sao Tomé et Príncipe, s'est déroulée du 19 Novembre 2011 au 12 Janvier 2012.

### **3. Eléments de contexte**

#### **3.1. Milieu physique et humain**

15. La République Démocratique de Sao Tomé et Príncipe est un archipel d'origine volcanique situé dans le Golfe de Guinée, à 300 kilomètres environ au large du Gabon, entre les parallèles 1° 45 ' nord et 0° 25 ' sud et les méridiens 6° 26 ' est et 7° 30 ' ouest. Il s'étend sur une superficie de 1001 km<sup>2</sup>, répartie entre 859 km<sup>2</sup> pour l'île de Sao Tomé et ses îlots satellites, 142 km<sup>2</sup> pour l'île de Príncipe et ses îlots. Le relief est généralement très accidenté, avec comme points les plus élevés le Pic de Sao Tomé (2.024 m), et le Pic de Príncipe (948 m). Le pays est peuplé de 170.000 habitants, dont 45% a moins de 15 ans. Le taux de croissance démographique est de 1,8%, mais atteint un pic de 5% dans la capitale, Sao Tomé, ce qui est symptomatique de disparités de peuplement croissantes.

#### **3.2. Cadre institutionnel et politique**

16. La République Démocratique de Sao Tomé et Príncipe, est indépendante depuis le 12 juillet 1975. Sur le plan politique, le pays est entré dans le multipartisme depuis 1990. Le système constitutionnel semi-présidentiel. Des cycles d'élections sont régulièrement organisés : (i) présidentielles, (ii) parlementaires et (iii) municipales. Cette vitalité se mue même, parfois, en instabilité gouvernementale, avec un renversement du gouvernement et une dissolution de l'Assemblée nationale assez fréquents.

17. Sur le plan institutionnel, la souveraineté nationale s'exprime à travers : (i) un pouvoir législatif est détenu par l'Assemblée Nationale qui compte 55 députés élus au suffrage universel direct et secret pour quatre ans ; (ii) un pouvoir exécutif exercé par le Gouvernement dirigé par un Premier Ministre issu du Parti ou de la coalition de partis qui a gagné l'élection législative ; (iii) un pouvoir judiciaire qui veille au respect des lois et règlements, sa plus haute instance est la Cour Suprême.

Le Président de la République a un rôle plutôt symbolique. Il promulgue les lois et dispose de la prérogative de dissoudre l'Assemblée nationale. Il consulte le Conseil d'Etat avant de dissoudre et en amont de toute décision majeure. Siègent dans ce cadre consultatif les anciens Présidents de la République, les Présidents de l'Assemblée Nationale et de la Cour Suprême et le Commandant en chef de l'Armée. Il existe par ailleurs un Conseil de Concertation Sociale, composé de représentants de l'Etat, de la société civile et du secteur privé.

18. Sur le plan administratif, le pays est subdivisé en sept (7) unités territoriales nommées districts. L'île de Sao Tomé, la plus grande et la plus peuplée, est composée de six (6)

districts: Água Grande, Mé Zochi, Cantagalo, Caué, Lembá et Lobata. Chaque district est dirigé par un maire élu. L'île de Principe, qui constitue une région autonome avec un seul district, Pagué, est dirigée par un gouvernement régional.

### **3.3. Environnement économique**

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

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

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

22. Les politiques de développement sont articulées sur les stratégies internationales de lutte contre la pauvreté et de réalisation des objectifs du millénaire pour le développement. Le pays s'est doté en 2002 d'un Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté, avec l'appui de la Banque Mondiale et du Fonds Monétaire International. Mais son horizon très long (2015) appelait une planification intermédiaire de mise en œuvre que le PNUD a aidé à mettre en place à travers un Plan d'Actions Prioritaires couvrant la période 2006-2008 et prévoyant 169 millions de dollar d'investissements ciblant la croissance et la diversification des revenus des ménages pauvres (26%). Dans le cadre du programme sous évaluation, le PNUD avait aussi inscrit et exécuté un Projet d'appui à la mise en œuvre de cette programmation nationale.

23. L'exploitation des ressources pétrolières, qui tarde encore à se matérialiser, est aussi un point d'attention partagé entre le pays et les partenaires au développement. L'objectif est, ici, de construire pour ce nouveau secteur une réelle viabilité dans le cadre d'une bonne intégration au reste de l'économie, ainsi qu'une efficacité sociale. Il s'agit de promouvoir une gouvernance susceptible de sécuriser une bonne utilisation des revenus pétroliers et la redistribution de la croissance qui sera ainsi induite, au profit du plus grand nombre de citoyens.

---

<sup>1</sup> Structure du PIB, source : INE, données 2005.



23. C'est dans ce contexte fait de pesanteurs encore fortes, de perspectives et d'enjeux nouveaux que le Programme de Coopération de Pays CPD 2007-2011 a été élaboré et exécuté. Ce cadre de coopération entre le Programme des Nations Unies pour le Développement et la République de Sao Tomé et Principe comporte trois piliers stratégiques : (i) Promotion de la bonne gouvernance, (ii) Lutte contre la pauvreté et (iii) Protection de l'environnement et gestion des ressources naturelles. Le genre complète cette architecture en étant une dimension stratégique, ayant donc vocation à être présent dans chacune des trois composantes. Le Programme a été conçu en cohérence avec les instruments de planification du pays comme la Stratégie de Réduction de la Pauvreté et le Plan d'Action Prioritaire qui en a été tiré, d'une part, avec les Objectifs du Millénaire pour le Développement et l'UNDAF, d'autre part.

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

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

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

### ***Réduction de la Pauvreté :***

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

### ***Bonne gouvernance***

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

### ***Protection de l'Environnement***

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

### ***Problématique Hommes-Femmes***

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

### ***Gestion suivi et évaluation***

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

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

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

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

#### **2.1.1. Pertinence par rapport aux OMD**

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

1. Eliminer l'extrême pauvreté et de la faim
2. Assurer une éducation primaire pour tous
3. Promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes
4. Réduire la mortalité des enfants de moins de 5 ans
5. Améliorer la santé maternelle

6. Combattre le VIH/sida, le paludisme et d'autres maladies
7. Assurer un environnement durable
8. Mettre en place un partenariat mondial pour le développement

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

### **2.1.2. Pertinence par rapport à UNDAF**

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

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

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

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

#### *Accès aux services sociaux de base*

1. Développer l'accès aux services de santé de qualité des populations vulnérables
2. Renforcement de la réponse multisectorielle au VIH/sida dans le cadre des institutions nationales et de la société civile

3. Amélioration de l'accès à une éducation de base de qualité pour la population en général
4. Accès de la population à l'eau potable et aux réseaux d'assainissement et garantie de la protection de l'environnement

*Bonne Gouvernance et Droits de l'Homme*

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

*Genre*

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

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

### **2.1.3. Pertinence par rapport au DSRP**

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

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

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

1. Réforme des institutions publiques, renforcement des capacités et promotion d'une politique de bonne gouvernance
2. Accélération et redistribution de la Croissance
3. Création d'opportunités d'augmentation et de diversification des revenus pour les pauvres

4. Développement des ressources humaines et amélioration de l'accès aux services sociaux de base
5. Suivi, évaluation et actualisation de la Stratégie de réduction de la pauvreté

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

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

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

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

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

| Programme de Pays 2007-2011     |                                                                      |                                                                                                                                                                                                                       | Référentiels du Programme                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Code                            | Projet                                                               | Objectifs                                                                                                                                                                                                             | Effets UNDAF poursuivis                                                                                                                                                        | OMD poursuivis                                                                                                                                                                                             | Axes ciblés dans le DSRP de STP                                                                                                                                                                              |
| <b>Gouvernance Démocratique</b> |                                                                      |                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                              |
| 00055304                        | Promoting Democracy and Public Accountability in Sao Tome & Principe | <ul style="list-style-type: none"> <li>Renforcement des capacités des citoyens et développement du dialogue citoyen</li> <li>développement de la visibilité et de la participation de communautés pauvreté</li> </ul> | Effet 1 : Les institutions publiques assurent la protection des droits humains, l'équité dans la distribution des ressources nationales et le dialogue avec la société civile. | Bien qu'aucun OMD ne soit spécifiquement ciblé, il est entendu que la réalisation de tous suppose un environnement démocratique et une gestion transparente, objectifs spécifiques de ce projet            | Axe 1 : Réforme des institutions publiques, renforcement des capacités et promotion d'une politique de bonne gouvernance<br>5-Suivi, évaluation et actualisation de la Stratégie de réduction de la pauvreté |
| 00057055                        | Formation des Officiers de la Justice                                | Renforcement des capacités au sein de la magistrature                                                                                                                                                                 | Effet 1 : Les institutions publiques assurent la protection des droits humains, l'équité dans la distribution des ressources nationales et le dialogue avec la société civile. | L'efficacité de la justice aide l'efficacité globale de l'environnement qui est ainsi rendu plus propice à la réalisation des OMD                                                                          | Axe 1 : Réforme des institutions publiques, renforcement des capacités et promotion d'une politique de bonne gouvernance                                                                                     |
| 00058940                        | Plaidoyer pour l'égalité et l'équité du genre                        | Appui à l'Institut National du Genre pour une intégration de la dimension du genre dans les politiques nationales                                                                                                     | Effet 1 : Les institutions publiques assurent la protection des droits humains, l'équité dans la distribution des ressources nationales et le dialogue avec la société civile. | OMG 3 : Promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes                                                                                                                                      | Axe 1 : Réforme des institutions publiques, renforcement des capacités et promotion d'une politique de bonne gouvernance                                                                                     |
| 00060213                        | Modernisation et Informatisation de l'état Civil                     | Développement institutionnel et technologique des services d'état civil                                                                                                                                               | Effet 1 : Les institutions publiques assurent la protection des droits humains, l'équité dans la distribution des ressources nationales et le dialogue avec la société civile. | L'efficacité de la justice aide l'efficacité globale de l'environnement qui est ainsi rendu plus propice à la réalisation des OMD                                                                          | Axe 4 : Développement des ressources humaines et amélioration de l'accès aux services sociaux de base                                                                                                        |
| 00070188                        | Strengthening Leadership                                             | Renforcement des capacités des leaders du pays                                                                                                                                                                        | Effet 1 : Les institutions publiques assurent la protection des droits humains, l'équité dans la distribution des ressources nationales et le dialogue avec la société civile. | Ce projet vise à susciter des capacités générales susceptibles de renforcer l'efficacité d'ensemble des leaders et donc leur capacité à réaliser, entre autres, les OMD sur lesquels le pays s'est engagé. | Axe 1 : Réforme des institutions publiques, renforcement des capacités et promotion d'une politique de bonne gouvernance                                                                                     |

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

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

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

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



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

| Programme de Pays 2007-2011                         |                                                                                            |                                                                                                                                                                                                               | Référentiels du Programme                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Code                                                | Projet                                                                                     | Objectifs                                                                                                                                                                                                     | Effets UNDAF poursuivis                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | OMD poursuivis                                                                                                             | Axes ciblés dans le DSRP/ STP                                                                                                                                                                          |
| <b>Accès aux Services d'Assainissement</b>          |                                                                                            |                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                        |
| 00057428                                            | Actions de Prévention pour Contribuer à la Lutte Contre le Cholera                         | Sensibilisation et assainissement pour lutter contre le choléra dans deux quartiers de Sao Tomé                                                                                                               | Effet 2 : Un plus grand nombre de populations vulnérables aura accès aux services sociaux de base de qualité et à un environnement sain.                                                                                                                                                                                     | OMD 6 : Combattre le VIH/sida, le paludisme et d'autres maladies                                                           | 4-Développement des ressources humaines et amélioration de l'accès aux services sociaux de base                                                                                                        |
| <b>Appui à la Production économique des Pauvres</b> |                                                                                            |                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                        |
| 00046722                                            | Création de Circuits de Randonnée et Formation de Guide pour la Pratique de l'Ecotourisme  | Mise en place d'un circuit touristique à Monté Café, autour de périmètres de plantation de café et d'un musée du café servant à la fois de site touristique et de plateforme de visibilité pour les planteurs | Effet 2 : Un plus grand nombre de populations vulnérables aura accès aux services sociaux de base de qualité et à un environnement sain.                                                                                                                                                                                     | OMD 1 : Eliminer l'extrême pauvreté et la faim<br><br>OMD 8 : Mettre en place un partenariat mondial pour le développement | 2-Accélération et redistribution de la Croissance<br>3-Création d'opportunités d'augmentation et de diversification des revenus pour les pauvres                                                       |
| 00014851                                            | Appui aux communautés de base en matière de Gouvernance Locale et Réduction de la Pauvreté | Renforcement de capacités des organisations communautaires et des acteurs à la base dans une optique de lutte contre la pauvreté                                                                              | Effet 1 : Les institutions publiques assurent la protection des droits humains, l'équité dans la distribution des ressources nationales et le dialogue avec la société civile<br><br>Effet 2 : Un plus grand nombre de populations vulnérables aura accès aux services sociaux de base de qualité et à un environnement sain | OMD 1 : Eliminer l'extrême pauvreté et la faim                                                                             | 1-Réforme des institutions publiques, renforcement des capacités et promotion d'une politique de bonne gouvernance<br>5-Suivi, évaluation et actualisation de la Stratégie de réduction de la pauvreté |
| 00050445                                            | Amélioration de la commercialisation de viande                                             | Mise en place d'une unité de boucherie                                                                                                                                                                        | Effet 2 : Un plus grand nombre de populations vulnérables aura accès aux services sociaux de base de qualité et à un environnement sain.                                                                                                                                                                                     | OMD 1 : Eliminer l'extrême pauvreté et la faim                                                                             | 3-Création d'opportunités d'augmentation et de diversification des revenus pour les pauvres                                                                                                            |

**Tableau 5 : Cohérence du Programme avec ses référentiels : Portefeuille Protection de l'Environnement**

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



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

40. Au terme du cycle de planification, la mise en œuvre du Programme de pays à travers son plan d'action, aura permis de délivrer des produits qui ont eux-mêmes contribué à des résultats de développement qui peuvent être synthétisés comme suit. Au niveau de la bonne gouvernance, on notera principalement (i) la construction progressive d'une capacité stratégique de planification et de suivi-évaluation, (ii) la modernisation et l'habilitation technique des services publics, (iii) le renforcement institutionnel des élus locaux et de la société civile dans une optique de pôle de responsabilité en mesure de dialoguer avec l'Etat et de favoriser les bons équilibres au profit des citoyens.

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

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

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

44. Les produits du Programme au titre de la bonne gouvernance enregistrent également l'appui à la réalisation d'études stratégiques ou de suivi-évaluation dans certains secteurs. C'est ainsi que le Programme a appuyé la formulation de la nouvelle Stratégie Nationale de Développement, l'Etude sur le Diagnostic institutionnel du Ministère chargé du Commerce et L'Etude sur la Diagnostic fonctionnel du Ministère chargé des Affaires Etrangères. Le suivi opérationnel destiné à faire connaître l'état du pays sur certains indicateurs de référence porte essentiellement sur les revues annuelles ou biannuelles du niveau de développement humain durable, des performances nationales sur les OMD, et de l'exécution du Plan d'Actions

Prioritaires du DSRP. Ces trois activités ont donné lieu à l'élaboration du RNDH/2009 diffusé en 2011, au Rapport sur les OMD/2008, aux Rapports de suivi du DSRP pour les années 2007 et 2008. S'ajoute à ces réalisations, l'Enquête Budget-Consommation, que le Programme appuie aux côtés d'autres partenaires et qui en phase de démarrage au niveau national, ses outils ayant déjà été testés et validés.

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

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

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

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

49. Dans un registre voisin, le Programme a essayé de mettre en place à Monte Café un dispositif d'accompagnement des petits planteurs de café. Des parcelles de terre leur ayant été distribuées par l'Etat, le Programme les a aidé à accéder à des formations techniques destinées améliorer les modes de production et, subséquentement, les rendements agricoles. Un musée du café devait venir constituer une plateforme d'appoint pour asseoir la visibilité

commerciale, y compris sur internet, de la production locale et générer des revenus additionnels à partir de l'écotourisme. Le musée, dont l'édifice a été réhabilité, a acquis quelques pièces, mais n'est pas encore complètement fonctionnel. Si les touristes commencent à le visiter malgré tout, cela reste encore dans un registre informel qui ne génère pas ou peu de flux financiers.

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

51. Ce processus a permis de rendre disponibles, dans des versions plus ou moins finalisées, le 4<sup>e</sup> Rapport national sur la biodiversité (en attente d'une traduction en Anglais pour diffusion internationale) et le Rapport d'auto-évaluation sur les capacités nationales (en attente d'une traduction en Portugais pour validation nationale). Le Rapport sur la 2<sup>e</sup> Communication nationale sur les changements climatiques n'est pas encore disponible, les phases préliminaires à l'inventaire ayant seules été menées. La création du Centre de recyclage dans le cadre de la mise en œuvre du Protocole de Montréal est effective au sein de l'Institut Polytechnique de Sao Tomé. Le Programme l'a doté d'équipements à hauteur de ses engagements et initié un processus de mise à niveau des utilisateurs.

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

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

54. Hormis ces cas, qui sont au demeurant, souvent, la résultante du positionnement de la femme dans la population cible, il n'a pas véritablement été relevé dans les interventions une stratégie spécifique pour cibler les femmes et leur délivrer des produits spécifiques. Dans le cadre du projet d'appui à l'Institut du Genre, une étude a été réalisée sur l'internalisation de la dimension genre dans les interventions du Programme. Le rapport de a été validé et

disséminé. Mais l'Institut n'a pas encore pu mettre en œuvre le plan stratégique qui en est issu.

## **2. 3. Pertinence des résultats, des indicateurs et du mécanisme de suivi-évaluation du CPAP 2007-2011**

### ***2.3.1. Liens Résultats CPAP-Effets UNDAF***

55. Les effets du CPAP tirent leur légitimité, et donc leur pertinence, de leur niveau de cohérence avec les effets de l'UNDAF auxquels ils sont arrimés. Les liens entre les deux niveaux de programmation sont bien en place et dûment explicités dans la matrice des résultats du CPAP. Toutefois, dans le processus de génération d'information, qui est initié à l'échelle des projets, les indicateurs renseignés ont davantage trait aux produits, ce qui revient à dire qu'ils rendent compte essentiellement de la progression des activités et non des effets, du moins pas directement.

#### **Mécanisme et outils de suivi**

56. Le programme est articulé à un dispositif de monitoring et de reporting impliquant toutes les parties prenantes, mais aussi des acteurs externes et indépendants. Les parties prenantes procèdent à un suivi courant qui génère des rapports périodiques, trimestriels et annuels, notamment. A l'externe, sont menées les évaluations indépendantes, notamment à mi-parcours et de fin de cycle, et les audits. Des tripartites sont organisées autour de la partie nationale, sur la base des conclusions d'évaluations externes.

57. En tant que cadre de veille permanente sur les processus à l'œuvre dans le programme, le suivi-évaluation constitue une fonction stratégique critique. De sa qualité et de son opérationnalité dépend la capacité du Management à être informé, par alertes précoces, sur d'éventuels dysfonctionnements et à produire à temps les remédiations utiles. Le Bureau ne dispose pas d'une Unité dédiée au Suivi-Evaluation, compte tenu de sa taille, cette fonction est donc prise en charge de manière diffuse par les trois composantes du portefeuille.

59. Sur le plan méthodologique, la matrice des résultats constitue le référentiel du système de suivi-évaluation. Elle part d'effets à obtenir, auxquels elle articule des produits à réaliser et des indicateurs pour mesurer ces réalisations. L'analyse de ce cadre de résultats permet d'apprécier différemment les effets, les produits et les indicateurs.

#### ***Résultats***

60. Sur l'ensemble des résultats attendus du Programme dans la première colonne du cadre des résultats et des ressources du CPAP, il n'a pas été relevé de formulation inadéquate. Ils nous apparaissent tous libellés de manière appropriée, c'est-à-dire respectueuse de la nature même d'un effet, qui est une façon de nommer ce qui résulte d'une ou de plusieurs actions tout en s'en distinguant assez nettement.

#### ***Produits***

61. Contrairement aux effets, de par la manière dont ils sont libellés dans le CPAP, de nombreux produits sont en réalité des résultats, ce qui est source d'une confusion qu'il faut lever. Il y a, en effet, une nette différence entre un produit et un effet. Le produit est un bien

ou un service, tangibles, que le Projet livre dans un environnement déterminé, institutionnel ou social. Une formation administrée à des cibles, un équipement mis à disposition, une étude réalisée, un rapport élaboré, etc., sont des « produits » livrés, des « outputs » pour rechercher un peu plus de clarté dans une sémantique homologue d'origine anglo-saxonne. L'effet ne coïncide pas avec la livraison de ces produits, mais réside dans ce qu'elle peut contribuer à susciter, par exemple un développement de capacités. Le renforcement de capacités est en l'occurrence un résultat ou effet escompté, qui dépend à la fois de la livraison desdits produits et de ce que l'environnement et les bénéficiaires en font effectivement et in fine.

62. Au regard des ces clarifications conceptuelles, il apparaît que certains résultats et la grande majorité des produits retenus dans le CPAP montrent une formulation incomplète ou fondamentalement inadéquate. Leur analyse détaillée est donnée dans le tableau 7 ci-dessous.



**Tableau 6 : Analyse du cadre des résultats**

| Résultats visés                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Observations                                                                                                                                                                               | Formulation adéquate des Produits                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Priorité ou objectif national : Mise en valeur des ressources humaines et accès aux services sociaux de base</b><br><b>Résultat 1 visé par le PNUAD : D'ici à 2011, un grand nombre de groupes vulnérables auront accès à des services sociaux de base de qualité et vivront dans un environnement sain</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Résultat 1 :</b> Accès accru des groupes vulnérables aux services de santé de base<br><i>Indicateur :</i> Pourcentage de la population, ventilé par sexe et par groupe d'âge, ayant accès aux services de santé de base<br><i>Niveau de référence :</i> 90 % de la population a accès à des services de santé de base, mais de qualité insuffisante<br><i>Niveau cible :</i> Améliorer la qualité des services de santé                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>Résultat 1 bien libellé</b><br><b>Indicateur bien libellé</b><br><b>Référence bien formulée</b><br><b>Cible : formulation vague</b>                                                     | <b>Cible :</b> « x% de la population a accès à des services de santé de base, de qualité bonne ou satisfaisante »                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Résultat 2 : Renforcement de l'action multisectorielle menée pour faire face au VIH/sida dans les institutions nationales et la société civile</b><br><i>Indicateur :</i> Taux de prévalence du VIH chez les femmes enceintes<br><i>Niveau de référence :</i> 1,5 % (2005)<br><i>Niveau cible :</i> 1,5 % (2010)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>Résultat 2 bien libellé</b><br><b>Indicateur bien libellé</b><br><b>Référence bien formulée</b><br><b>Cible sujette à questionnement : s'agit de maintenir le statu quo sur 5 ans ?</b> | <b>Cible :</b> « x% (2010), avec x>1,5 »                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Résultat 4 : L'ensemble de la population a accès à de l'eau salubre et à des services d'assainissement et l'environnement est protégé</b><br><i>Indicateur :</i> Nombre d'instruments relatifs à l'environnement (études d'impact, traités internationaux) adoptés pour mettre les politiques nationales en matière d'environnement en conformité avec les normes internationales<br><i>Niveau de référence :</i> Le plan National en faveur du développement durable fait apparaître la nécessité de mettre les politiques relatives à l'environnement en conformité avec les engagements et principes internationaux.<br><i>Niveau cible :</i> D'ici à 2011, 10 instruments clefs relatifs à l'environnement auront été adoptés au niveau national | <b>Résultat bien libellé</b><br><b>Indicateur mal libellé car ne couvrant qu'une partie du résultat</b><br><b>Référence non conforme</b><br><b>Cible partielle</b>                         | <b>Indicateur :</b> « <i>Proportion de la population ayant accès une eau salubre et à des services d'assainissement et dans un environnement géré de manière durable</i> »<br><b>Références :</b> « x% de la population a accès à une eau salubre, dans un environnement géré de manière durable, en 20... » ; « y instruments relatifs à l'environnement adoptés en 20... » .<br><b>Cible :</b> « <i>Toute la population a accès à une eau potable dans une environnement géré de manière durable, grâce, entre autre à y' instruments relatifs à l'environnement adoptés (y'&gt; y), d'ici 2011</i> » |

Tableau 7 : Analyse du cadre des résultats (suite et fin)

| Résultats visés                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Observations                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Formulation adéquate des Produits                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Priorité ou objectif national : Réforme des institutions publiques, renforcement des capacités nationales et promotion d'une politique de bonne gouvernance</b><br><b>Résultat 2 visé par le PNUAD : D'ici à 2011, les institutions publiques assureront la protection des droits fondamentaux, une répartition équitable des ressources naturelles et un dialogue suivi avec la société civile</b>                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Résultat 1 : Les institutions publiques sont renforcées et réformées pour assurer une mise en œuvre transparente des politiques et une application égalitaire de la loi.</b><br><i>Indicateur</i> : Des enquêtes annuelles mettent en évidence les améliorations de l'efficacité des services publics locaux.<br><i>Niveau de référence</i> : En 2005, un registre de doléances sur les services publics a été ouvert pour recueillir les critiques des usagers.<br><i>Niveau cible</i> : D'ici à 2009, la part de la population satisfaite de la qualité et de la quantité des services publics fournis aura augmenté de 30%. | Résultat : formulation adéquate<br>Indicateur : formulation partielle<br>Référence : formulée de manière anecdotique<br>Cible : formulée de manière partielle                                                                                                                                              | Indicateur : « <i>Nombre ou proportion d'institutions publiques assurant une exécution transparente des politiques et une application égale de la loi, suite à un renforcement/réforme</i> »<br>Référence : « <i>x institutions publiques assurent une exécution transparente des politiques et une application égale de la loi ; y% de la population satisfaite de la qualité des services publics ; en 20... »</i><br><br>Cible : « <i>x+n institutions assurent une exécution transparente des politiques et une application égale de la loi, grâce à leur renforcement-réforme ; et y+30% de la population est satisfaite de la qualité des services publics ; en 20... »</i> |
| <b>Résultat 2 : Un mécanisme d'harmonisation et de coordination de l'aide est en place</b><br><i>Indicateur</i> : Existence d'un mécanisme efficace pour coordonner l'aide au développement<br><i>Niveau de référence</i> : Il n'existe aucun mécanisme.<br><i>Niveau cible</i> : D'ici à 2008, une unité d'harmonisation et de coordination de l'aide aura été créée                                                                                                                                                                                                                                                             | Résultat 2 : formulation inadéquate, faisant penser à un produit plus qu'à un résultat !<br>Indicateur : formulation inadéquate, renvoyant à un indicateur de produit<br>Référence : formulation inadéquate, renvoyant à une référence de produit                                                          | Résultat 2 : « <i>Aide au développement coordonnée et harmonisée</i> »<br>Indicateur : « <i>Proportion de l'aide au développement coordonnée et harmonisée via le mécanisme de coordination/harmonisation</i> »<br>Référence : « <i>x% de l'aide au développement est/n'est pas coordonnées/harmonisée en 20... »</i><br>Cible : « <i>(x+n)% de l'aide au développement est coordonnée/harmonisée, en 2008 ; ou (x-n)% de l'aide au développement n'est pas coordonnée/harmonisée en 2008. »</i>                                                                                                                                                                                  |
| <b>Résultat 3 : Une réelle décentralisation permet de redistribuer les revenus nationaux</b><br><i>Indicateur</i> : Pourcentage de la population satisfait du processus de décentralisation<br><i>Niveau de référence</i> : Aucun processus de décentralisation n'a encore eu lieu.<br><i>Niveau cible</i> : D'ici à 2011, la population pourra constater l'impact                                                                                                                                                                                                                                                                | Résultat : formulation ample et non cohérente ; il n'y a pas de lien direct entre décentralisation et distribution de revenus ; il faut d'autres politiques que la décentralisation pour favoriser la redistribution de revenus<br>Indicateur : formulation partielle<br>Référence : formulation partielle | Résultat : « <i>Approfondissement de la décentralisation</i> »<br>Indicateur : « <i>Nombre de textes juridiques pro-décentralisation pris et appliqués ; pourcentage de la population satisfaite de la décentralisation</i> »<br>Référence : « <i>législation pro-décentralisation figée depuis 1994 ; x% de la population satisfait de la décentralisation, en 19... ou en 20... »</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

|                                                      |                                             |                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| de la décentralisation sur la gestion des ressources | Cible : formulation partielle et inadéquate | Cible : « D'ici 2011, n textes juridiques pro-décentralisation pris et appliqués ; (x+n)% de la population satisfaite de la décentralisation. » |
|------------------------------------------------------|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**Tableau 8 : Analyse du cadre des produits**

| Produits tels que libellés dans le CPAP                                                                                                                                                                                                                                                                        | Observations                                                                                                                                                                                                                                        | Formulation adéquate des Produits                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Priorité ou objectif national : Mise en valeur des ressources humaines et accès aux services sociaux de base</b><br><b>Résultat 1 visé par le PNUAD : D'ici à 2011, un grand nombre de groupes vulnérables auront accès à des services sociaux de base de qualité et vivront dans un environnement sain</b> |                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                  |
| La mise en œuvre du plan national de lutte contre le paludisme est accélérée.                                                                                                                                                                                                                                  | Tel que libellé, le produit ressemble plus à un produit qu'à un résultat qu'à un produit ; il dépasse le programme qui ne peut qu'y contribuer ; malgré les livraisons d'autres contraintes du côté national peuvent gêner l'accélération du Plan   | Moyens, équipements, et services contribuant à l'accélération du Plan national de lutte contre le paludisme mis à disposition dans le cadre du PNLP              |
| Les médicaments essentiels (antipaludéens) et les produits liés à l'hygiène en matière de procréation sont plus facilement accessibles et disponibles                                                                                                                                                          | Là aussi, il s'agit d'un résultat plus que d'un produit, dès lors qu'on parle d'accessibilité ; le programme peut mettre à disposition des produits, sans qu'ils soient facilement accessibles, du fait d'autres contraintes qu'il ne maîtrise pas. | Les médicaments essentiels (antipaludéens) et les produits liés à l'hygiène en matière de procréation sont mis à disposition                                     |
| Meilleur accès à l'information et aux moyens nécessaires pour adopter un comportement sexuel moins risqué.                                                                                                                                                                                                     | Même commentaire que précédemment : l'accessibilité est un résultat qui va au-delà de ce sur quoi elle porte, l'information et les moyens de se comporter de manière risquée, en l'occurrence.                                                      | Information et moyens nécessaires pour adopter un comportement sexuel moins risqué mis à la disposition des populations.                                         |
| Meilleur accès à des services d'orientation, de dépistage et de soins volontaires de qualité, y compris pour les autres maladies sexuellement transmissibles                                                                                                                                                   | accessibilité                                                                                                                                                                                                                                       | Services volontaires de qualité mis en place, en matière d'orientation, de dépistage et de soins, y compris pour les autres maladies sexuellement transmissibles |
| Institutions mieux à même sur les plans technique et logistique d'intensifier la lutte nationale contre le VIH/sida                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                     | Moyens techniques et logistiques propices à l'intensification de la lutte contre le VIH/Sida mis à la disposition des Institutions compétentes                   |

**Tableau 9 : Analyse du cadre des produits (suite et fin)**

| Produits tels que libellés dans le CPAP                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Observations                                                                                                                                                | Formulation adéquate des Produits                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Priorité ou objectif national : Réforme des institutions publiques, renforcement des capacités nationales et promotion d'une politique de bonne gouvernance</b><br><b>Résultat 2 visé par le PNUAD : D'ici à 2011, les institutions publiques assureront la protection des droits fondamentaux, une répartition équitable des ressources naturelles et un dialogue suivi avec la société civile</b> |                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                             |
| Une plus grande partie de la population s'emploie à assurer la protection de l'environnement et bénéficie de mesures de soutien en faveur d'activités de substitution                                                                                                                                                                                                                                  | Cette formulation est plutôt celle d'un résultat                                                                                                            | Populations dotées des moyens de protéger l'environnement ; Solutions alternatives à la pression sur l'environnement mises à la disposition des populations |
| Des plans d'action stratégiques nationaux sont élaborés et diffusés aux fins de la mise en œuvre de la Convention de Rio.                                                                                                                                                                                                                                                                              | Oui cette formulation est bien celle d'un produit que le Programme peut effectivement livrer                                                                |                                                                                                                                                             |
| Les institutions nationales responsables de la gestion de l'environnement sont renforcées dans le cadre de la mise en œuvre du plan national en faveur du Développement durable                                                                                                                                                                                                                        | Oui cette formulation est bien celle d'un produit que le Programme peut effectivement livrer                                                                |                                                                                                                                                             |
| La transparence de l'emploi des ressources, en particulier des revenus pétroliers, est assurée                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Non, la transparence est un résultat et non un produit ; la livraison des produits du programme y contribue, mais n'y suffit pas                            | Moyens et services favorable à la transparence mis en place dans le cadre adéquat                                                                           |
| Suite au renforcement des capacités des médias, la population est mieux informée des priorités nationales                                                                                                                                                                                                                                                                                              | L'amélioration de l'information de la population sur les priorités nationales est un résultat, et pas un produit à livrer                                   | Les capacités des médias sont renforcées et les autres conditions favorables à une meilleure information sur les priorités nationales sont mises en place   |
| Le dispositif de gestion des informations Socioéconomiques est amélioré à tous les niveaux Le suivi de la mise en œuvre du document stratégique de réduction de la pauvreté et du plan d'action prioritaire est assuré par l'Observatoire de la pauvreté                                                                                                                                               | Formulation adéquate                                                                                                                                        |                                                                                                                                                             |
| Les institutions nationales responsables de la mise en œuvre d'une stratégie nationale de promotion de l'équité et de l'égalité des sexes seront développées et renforcées                                                                                                                                                                                                                             | Formulation adéquate                                                                                                                                        |                                                                                                                                                             |
| Les institutions judiciaires, dont les capacités sont renforcées, assurent le respect de l'état de droit.                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Les institutions judiciaires assurent le respect de l'état de droit, est un résultat, qui peut ne pas être obtenu, même si leurs capacités sont renforcées. | Les capacités des institutions judiciaires sont renforcées en vue du respect de l'état de droit                                                             |
| Une unité de coordination de l'aide est créée.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Formulation adéquate                                                                                                                                        |                                                                                                                                                             |
| Les acteurs locaux sont à même de promouvoir leur propre développement et d'y participer                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Il s'agit d'un résultat, auquel le Programme peut seulement contribuer par ses livraisons de produits                                                       | Acteurs locaux dotés des moyens et services pertinents pour qu'ils promeuvent eux-mêmes leur propre développement et y participent                          |
| L'administration locale (câmaras distritais) est renforcée pour gérer les                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Formulation adéquate                                                                                                                                        |                                                                                                                                                             |

|                                 |  |  |
|---------------------------------|--|--|
| ressources de façon rationnelle |  |  |
|---------------------------------|--|--|

### **2.3.2. Plans annuels et des indicateurs de performance**

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

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

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

58. La formulation des indicateurs devrait toutefois gagner en précision dans certains cas. A mi parcours, il avait été constaté que deux rapports étaient encore en souffrance à la Direction Générale de l'Environnement pour des raisons inverses de passage d'une langue à une autre. Le 4<sup>e</sup> Rapport national sur la biodiversité, achevé au fond, étaient en attente d'une traduction anglaise pour pouvoir être diffusé sur l'international, tandis le Rapport d'auto-évaluation sur les capacités nationales, également achevé au fond, ne pouvait être validé par le Gouvernement ni ses recommandations appliquées parce qu'il n'était pas traduit en Portugais. Ces situations ont finalement été vidées, les différentes versions linguistiques pertinentes étant à présent disponibles, mais révèlent la nécessité de spécifier au mieux possible les indicateurs et sous-indicateurs opératoires.

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

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

61. Il s'agit là d'une problématique importante, qui peut être décisive en termes d'impacts réels. A titre d'illustration, le Rapport d'auto-évaluation sur les capacités nationales renferme des recommandations fortes sur l'internationalisation dans la législation nationale des conventions internationales auxquelles le pays a souscrit. Une activité résiduelle, marginale, de traduction a longtemps empêché que le gouvernement prenne connaissance de ces

recommandations, qui ne pouvaient pour la même raison connaître le moindre commencement de mise en œuvre.

62. Autre point d'amélioration possible des plans annuels de travail, ils devraient porter mention d'une référence aux stratégies nationales de développement du pays. De la même manière qu'ils font, au-delà du Programme, le lien avec le ou les effets pertinents de l'UNDAF, ils pourraient indiquer l'objectif ou la stratégie du DSRP auxquels renvoie le projet concerné. Cette précaution facilite ou encourage l'appropriation nationale des interventions, et contribue à éviter qu'elles soient regardées, implicitement ou ouvertement, comme les activités d'un partenaire externe<sup>1</sup>. Elle est d'autant plus aisée à satisfaire que dans le fond, comme montré plus haut, le Programme et son Plan d'action sont parfaitement en phase avec les stratégies nationales de développement qui font partie de leurs inputs structurels.

## **2.4. Evaluation quantitative et qualitative des activités réalisées**

### **2.4.1. Revue de l'exécution physique du Programme**

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

---

<sup>1</sup> L'expression « Projets du PNUD » est souvent entendue dans l'environnement, alors que les projets sont par définis des projets nationaux.

**Tableau 10 : Exécution physique du Portefeuille Bonne gouvernance**

| Code                            | Projet                                                                                         | Partie nationale                                                              | Objectifs                                                                                                                                                                                                             | Performances                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Observations                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Gouvernance Démocratique</b> |                                                                                                |                                                                               |                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 00055304                        | Promoting Democracy and Public Accountability in Sao Tome & Principe (closed – nothing to add) | Société civile Administrations                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Renforcement des capacités des citoyens et développement du dialogue citoyen</li> <li>développement de la visibilité et de la participation de communautés pauvreté</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Création de radios communautaires et renforcement des capacités des parties prenantes</li> <li>Formation des journalistes</li> <li>Atelier de concertation Gouvernement-Société civile-Pétrolier</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Pérennité des radios pose problème au plan financier et institutionnel : pour Angolares il y a un vrai problème de ressources ; les radios ne sont portées par aucune personne morale (association, mairie, etc.) mais par un simple regroupement de personnes physiques                                                                                       |
| 00057055                        | Formation des Officiers de la Justice                                                          | Cour Suprême                                                                  | Renforcement des capacités au sein de la magistrature                                                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Formation de 150 auxiliaires de justice (les 2 meilleurs ont poursuivi la formation au Portugal)</li> <li>Acquisition de 300 ouvrages de référence pour la bibliothèque du palais de justice</li> <li>Equipped d'une salle de formation au palais de justice</li> <li>Réalisation en 2009, d'un rencontre nationale de justice, avec la recommandation d'élaborer un programme de réforme du secteur.</li> <li>Plan de réforme du secteur de justice fait en</li> </ul>                                                                                                        | Amélioration de l'efficacité du système judiciaire manifestée par un gain de temps dans l'enrôlement des dossiers. Formation des personnels de justice a permis d'améliorer la qualité du service de justice rendu aux citoyen Il y a eu des problèmes de retards pendant l'exécution du projet                                                                |
| 00058940                        | Plaidoyer pour l'égalité et l'équité du genre                                                  | Institut National du Genre                                                    | Appui à l'Institut National du Genre pour une intégration de la dimension du genre dans les politiques nationales                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Activités de plaidoyer menées par l'Institut</li> <li>Activités de formation/sensibilisation des partis politiques en leadership et genre</li> <li>Etude en cours de finalisation sur l'intégration du genre dans un projet financé par le PNUD</li> <li>En 2009, ateliers sur le leadership et des gouvernances efficaces des femmes en STP</li> <li>Ateliers pour le renforcement des capacités de plaidoyer pour 50 personnes, dont 8 viennent du Principe</li> <li>Workshop sur l'inclusion du genre dans les programmes de développement pour le staff du PNUD</li> </ul> | Retard sur l'étude qui devrait pourtant éclairer la modalité de prise en charge du genre comme dimension transversale dans tous les projets du PNUD                                                                                                                                                                                                            |
| 00060213                        | Modernisation et Informatisation d'Etat Civil (closed – nothing to add)                        | Service National de l'Etat Civil                                              | Développement institutionnel et technologique des services d'état civil                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en place d'équipements informatiques</li> <li>Acquisition d'applications informatiques</li> <li>Elaboration d'un manuel d'utilisation pour l'informatisation</li> <li>Formation des personnels</li> <li>Test de passage à l'informatisation en cours</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 02 Informaticiens en attente d'être recrutés Alors que la migration informatique est prévue pour le 1 <sup>er</sup> Janvier 2010, elle risque d'être compromise par la législation actuelle qui ne reconnaît que l'inscription manuscrite pour certains actes, une nouvelle loi sur l'état civil est toujours en attente d'être adoptée au niveau du parlement |
| 00070188                        | Strengthening Leadership (closed)                                                              | Gouvernement Administrations nationales Assemblée nationale Partis politiques | Renforcement des capacités des leaders du pays                                                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>03 Ateliers de formation en leaderships exécutés</li> <li>35 leaders formés : Ministres, Chefs de parti, Présidents de commission au Parlement, Directeurs centraux</li> <li>Edition d'un bulletin d'information</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Ces ateliers ont permis de réunir et faire dialoguer de hauts responsables actuels et potentiels sur des thématiques d'intérêt national Les activités réalisées ont été pertinentes, mais les impacts ou mêmes les effets étaient insuffisants                                                                                                                 |
| 00014850                        | Plateforme d'échanges sur le futur pétrole                                                     | Agence National du Pétrole                                                    |                                                                                                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Fonds restants du projet ont financé une étude sur l'évaluation des nécessités en ressources humaines dans le perspective de l'exploration pétrolière en 2010. Un plan global pour la satisfaction des besoins en ressources humaines devrait être préparé pour tous les secteurs impliqués dans l'exploration pétrolière, ainsi que l'actualisation des statuts de l'ANP et du Petrogás-STP, ainsi que l'actualisation du plan de formation de l'ANP.</li> </ul>                                                                                                              | L'étude recommande l'appui du gouvernement à la capacitation entrepreneurial, à la création d'un climat d'affaires plus favorable et aux programmes de formation de compétences pour les petites et moyennes entreprises.                                                                                                                                      |



**Tableau 11 : Exécution physique du Portefeuille Bonne gouvernance (Suite et fin)**

| Code                          | Projet                                                                                                           | Partie nationale                                                                                                          | Objectifs                                                                                                                                                                                         | Performances                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Observations                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Gouvernance Economique</b> |                                                                                                                  |                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 00014841                      | Rapport National sur le Développement Humain Durable                                                             | Gouvernement<br>Société Civile                                                                                            | Elaboration biannuelle du Rapport National sur le Développement Humain durable                                                                                                                    | Rapport 2009 élaboré et en cours d'édition<br>Publication du RNDHD 2009 en 2011                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Processus de consultation très participatif pour choisir le thème, élaborer et valider le rapport<br>Toutefois la diffusion n'est pas encore véritablement portée par la société civile à travers une exploitation média (démarrage d'un partenariat |
| 00014846                      | Appui Institutionnel à la Cour des Comptes                                                                       | Cour des comptes                                                                                                          | Renforcement des capacités de la Cour des comptes                                                                                                                                                 | Gestionnaires de deniers publics formés (activités résiduelles en provenance du cycle précédent)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | La Cour conduit des audits et édit des rapports, mais qui ont peu d'effet dans l'assainissement des mœurs financières car non ou peu exploités par une véritable opinion publique                                                                    |
| 00041583                      | Appui à l'exécution des Mécanismes de Suivi de la SNRP                                                           | Direction de la Planification/Observatoire de la Pauvreté<br>Institut National de la Statistique                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Appui à l'élaboration de la stratégie nationale de développement</li> <li>Appui au suivi des OMD</li> <li>Appui au suivi de l'exécution du DSRP</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Draft de la Stratégie nationale de développement disponible</li> <li>Rapport de suivi des OMD/2007 disponible</li> <li>Rapports de suivi du DSRP/2007/2008 disponible</li> <li>Test des outils des Enquêtes Budget-Ménages effectués ; enquêtes en phase de démarrage</li> </ul>                                                                                                                                        | Les instruments de planification ne servent pas encore à fonder les choix des politiques qui continuent à travailler sur le court terme                                                                                                              |
| 00054592                      | Assistance Tech. pour l'établissement d'un environnement favorable aux affaires – Guichet Unique                 | Direction du Commerce                                                                                                     | Mise en place d'institutions propices au développement des affaires et renforcement des capacités des acteurs                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Etude de faisabilité d'une Agence de promotion de l'investissement des investissements réalisée</li> <li>Capacités des cadres du Ministère renforcées</li> <li>Guichet Unique mis en place au Ministère de la Justice</li> <li>Atelier organisé sur les principes de l'OHADA</li> </ul>                                                                                                                                 | La capacitation fait encore défaut au niveau de parties prenantes comme la Douane et le secteur privé, où la Direction du Commerce rencontre peu de répondant (seule l'Agriculture a de relatives capacités dans ce domaine)                         |
| 00054593                      | Assistance Tech. Renforcement Cap. de la Direction du Commerce pour l'intégration dans le Commerce international | Direction du Commerce                                                                                                     | Renforcement des capacités de cette structure pour accompagner efficacement l'insertion du pays dans le Commerce mondial                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Participation de la Direction à un Atelier sur le Cadre Intégré à Genève</li> <li>Draft d'une Etude diagnostic du Ministère chargé du Commerce disponible</li> <li>Publication de lois sur (1) la protection des consommateurs, et (2) les petites et moyennes entreprises.</li> </ul>                                                                                                                                  | La Direction a encore des problèmes de capacités, surtout dans le domaine des procédures d'acquisition (5000 \$ ne parviennent pas être dépensées pour cause de préalables de ce genre non satisfaits)                                               |
| 00057790                      | Appui à l'Unité de Coordination des Aides (UCA)                                                                  | Direction de la Coopération Internationale<br>Direction de la Planification<br>Direction du Budget<br>Direction du Trésor | Mise en place d'un dispositif de coordination de l'aide pour harmoniser l'intervention des bailleurs dont une partie signe avec les Affaires Etrangères, l'autre avec les Finances                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Comité technique mis en place autour de la Direction de la Planification, du Trésor et du Budget (Ministère des Finances) et de la Coopération Internationale (Ministère des Affaires Etrangères)</li> <li>Recrutement du Directeur du projet en fait</li> <li>Réalisation d'une étude en concernant comment l'unité doit fonctionner (base de données, site,...)</li> <li>Formation des techniciens à l'ICA</li> </ul> | Leadership tournant du Comité, actuellement assuré par La Direction de la Coopération Internationale (Ministère chargé des Affaires Etrangères)                                                                                                      |
| 00063824                      | Appui à l'exéc. du 6 <sup>ème</sup> Prog. Pays et Renf. Cap. part. d'exéc. à la gest. Aide au Dév.               | Structures nationales bénéficiaires du Programme                                                                          | Assistance technique à l'exécution du Programme<br>Analyse fonctionnelle du Ministère chargé des Affaires Etrangères                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Acquisition de logistique, de matériel d'informatique et de bureau</li> <li>Recrutement de personnel (un économiste et un chauffeur)</li> <li>Rapport du Diagnostic fonctionnel du Ministère chargé des Affaires Etrangères, disponible</li> </ul>                                                                                                                                                                      | Exécution directe par le PNUD, qui a toutefois fait l'objet d'une lettre d'entente avec la partie nationale, conformément au manuel de programmation du PNUD                                                                                         |
| <b>Gouvernance Locale</b>     |                                                                                                                  |                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 00056982                      | Renforcement des Capacités des Elus locaux                                                                       | Direction de la Planification<br>Association des Maires                                                                   | Approfondissement de la décentralisation par le développement des capacités des élus locaux                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Formation des maires et des autres élus locaux</li> <li>Mise à disposition d'équipements</li> <li>Dotations en ressources documentaires</li> <li>Plan de développement local pour le district de Caué élaboré</li> <li>Plan de développement local de Principe élaboré</li> </ul>                                                                                                                                       | Rénovation des textes sur la décentralisation attendue<br>Rapports de pouvoirs encore tendus entre collectivités locales et administration centrale                                                                                                  |

**Tableau 12 : Exécution physique du Portefeuille Lutte contre la Pauvreté**

| Code                        | Projet                      | Partie nationale             | Objectifs                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Performances                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Observations                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------|-----------------------------|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Accès aux Services de Santé |                             |                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 00043953                    | Lutte contre le Paludisme/1 | Centre National des Endémies | <ul style="list-style-type: none"> <li>Former 1193 Personnels santé en prise en charge du paludisme</li> <li>Assurer que 96% des unités de santé soient sans ruptures de stock</li> <li>Assurer à 17062 enfants de moins de 5 ans paludéens soient traités à l' « artesanato+amidiaquina » dans les unités sanitaires</li> <li>Assurer à 23169 enfants de plus de 5 ans paludéens soient traités à l' « artesanato+amidiaquina » dans les unités sanitaires</li> <li>Assurer que 480 agents de santé communautaire soient formés en prise en charge de cas de Paludisme simple</li> <li>Assurer que 85762 moustiquaires imprégnées d'insecticide de longue durée soient distribuées</li> <li>Assurer que 90861 enfants de l'école primaire soient sensibilisés sur le paludisme</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>971 Personnels santé formés en prise en charge du paludisme</li> <li>87,5% des unités de santé sont maintenant sans ruptures de stock</li> <li>19072 enfants de moins de 5 ans paludéens traités à l' « artesanato+amidiaquina » dans les unités sanitaires</li> <li>27529 enfants de plus de 5 ans paludéens sont traités à l' « artesanato+amidiaquina » dans les unités sanitaires</li> <li>460 agents de santé communautaire formés en prise en charge de Paludisme simple</li> <li>83323 moustiquaires imprégnées d'insecticide de longue durée distribuées</li> <li>102404 enfants de l'école primaire</li> </ul> | Bons impacts de projets en termes de baisse de la prévalence du paludisme<br>L'on peut toutefois mettre ces impacts à au crédit exclusif du Programme, étant donné qu'il y a d'autre acteur acteurs dans le secteur, qui travaillent d'ailleurs avec le même partenaire d'exécution qu'est le Centre National des Endémies |
| 00063251                    | Lutte contre le Paludisme/2 |                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

| Code                        | Projet                                           | Partie nationale             | Objectifs                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Performances                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Observations                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------|--------------------------------------------------|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Accès aux Services de Santé |                                                  |                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 00053364                    | Lutte contre le Vih/Sida                         | Centre National des Endémies | <ul style="list-style-type: none"> <li>Assurer que 34856 personnes soient testées par VIH</li> <li>Assurer que 13533 malades IST soient traités dans les services de santé</li> <li>Assurer que 97% (35/36) des unités de santé soient sans rupture de stock en médicaments recommandés pour les IST, dans la dernière trimestre</li> <li>Assurer que 1.000.000 de préservatifs masculins soient distribués</li> <li>Assurer que 46 jeunes éducateurs soient formés en prévention du Sida</li> <li>Assurer que 43 Professionnels du sexe soient formés comme éducateurs</li> <li>Assurer que 100% des transfusions de sang se fassent correctement et que le sang soit testé (VIH, HBs, HCV, Syphilis ) dans le dernier trimestre</li> <li>Assurer que 168 travailleurs de santé soient formés sur les précautions à prendre dans la prise en charge des personnes touchées</li> <li>Assurer que 44 femmes enceintes séropositives reçoivent la dose complète ARV</li> <li>Assurer que 75% des femmes enceintes en consultation prénatale soient testées au VIH</li> <li>Assurer que 11 malades du Sida reçoivent un traitement ARV de 2<sup>e</sup> génération</li> <li>Assurer que 90 testés positifs au VIH reçoivent une prophylaxie contre les infections opportunistes</li> <li>Assurer que 51 cas de tuberculoses associés au VIH soient pris en charge les dernière 9 mois</li> <li>Assurer que 60 techniciens de santé soient formés eu test du bacille de Kock</li> <li>Assurer que 60 orphelins reçoivent une aide en matériel scolaire et vêtement</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>34352 personnes sont testées par VIH</li> <li>17100 malades/IST sont traités dans les services de santé</li> <li>100% (32/32) des unités de santé sont sans rupture de stock en médicaments recommandés pour les IST, dans le dernière trimestre</li> <li>912672 préservatifs masculins distribués</li> <li>36 jeunes éducateurs sont formés en prévention du Sida</li> <li>43 Professionnels du sexe sont formés comme éducateurs</li> <li>100% des transfusions de sang correctement faites et le sang testé (VIH, HBs, HCV, Syphilis ) dans le dernier trimestre</li> <li>163 travailleurs de santé sont formés sur les précautions à prendre dans la prise en charge des personnes touchées</li> <li>46 femmes enceintes séropositives ont reçu une dose complète ARV</li> <li>100% des femmes enceintes en consultation prénatale sont testées au VIH</li> <li>11 malades du Sida ont reçu un traitement ARV de 2<sup>e</sup> génération</li> <li>98 testés positifs au VIH ont reçu une prophylaxie contre les infections opportunistes</li> <li>61 cas de tuberculoses associés au VIH sont pris en charge les dernière 9 mois</li> <li>60 techniciens de santé sont formés eu test du bacille de Kock</li> <li>75 orphelins ont reçu une aide en matériel scolaire et vêtement</li> </ul> | <p>Bons impacts de projet aussi, avec une prévalence du VIH/SIDA maintenue faible, autour de 1%, sans que l'on puisse imputer ce résultat au Programme de manière exclusive ;</p> <p>Problèmes de délais d'approvisionnement (certains produits arrivent en stock alors que leur date de péremption est proche) ; le Fonds entend toutefois dérouler des procédures d'acquisitions faisant appel à des sûretés fortes pour garantir la qualité des produits</p> |
| 00080294                    | Consolidating efforts toward malaria elimination | Centre National des Endémies | Réduction de la frontière de malaria a São Tomé et Príncipe et la consolidation des efforts pour l'éradication de malaria                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <p>Les groupes ciblés: des femmes enceintes, des enfants sous cinq ans et de population en générale</p> <p>Renforcement des opérations IRS (Indoor Residual Spray)</p> <p>Distribution massive et rotinière des LLINs (long-lasting insecticide treated nets)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 00047228                    | STP FAP FUNDS – UNAIDS                           | Centre National des Endémies | Réduction de la vulnérabilité à travers de comportements moins risqués                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboration des plans sectoriels de la lute contre le VIH/SIDA</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Campagnes de sensibilisation pour le changement de comportements de risque</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

| Code                        | Projet                      | Partie nationale                    | Objectifs                                                                                                           | Performances                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Observations                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------|-----------------------------|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Accès aux Services de Santé |                             |                                     |                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 00057662                    | STP FAP 2007<br>UNAIDS      | Organisations Non<br>Gouvernemental | Appui à la création d'une association des PPVIH                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Appui à la création d'une association des PPVIH et la mise en œuvre de leur plan d'action</li> <li>▪</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prévention de la transmission de VIH et des IST au sein de travailleuses de sexe</li> <li>▪ Installation de sites sentinelles pour connaître l'évolution du VIH</li> </ul>                                                                                                                                                                                      |
| 00075849                    | PROPALOP+TL<br>(new)        | Commission<br>Électorale Nationale  | Renforcement des capacités et appui direct à la Commission Électorale Nationale                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Achat des urnes</li> <li>▪ Système biométrique de recensement électoral</li> <li>▪ Nouvelle base de données plus transparente et fiable</li> <li>▪ Le nombre de recensés a augmenté de 60.000 (en 2006) à 96.963 en 2011</li> <li>▪ Formation aux techniques de la Commission Électorale Nationale</li> </ul>                                                                                              | Contribue positive aux actes électoraux législatifs, régionaux et locaux de 2010 et les élections présidentielles de 2011<br>La morosité des procédures de paiements est reconnue comme un problème, car ces procédures ne répondent pas à la dynamique des activités.                                                                                                                                   |
| 00076316                    | GPECS (new)                 |                                     | Women empowerment<br>Éducation civique<br>Appui à la commission électorale nationale                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La composante campagne d'éducation civique comprend 4 phases, chacune dédiée à une thématique: le jour international de la démocratie, le jour de la tolérance, le jour consacré au droit des hommes, et le 3 Février, le jour consacré aux héros nationaux.</li> <li>▪ Partie des contenus de la campagne ont été intégrés dans un manuel pour les élèves de 4<sup>ème</sup> classe.</li> </ul>           | Plaidoyer pour l'intégration permanente des contenus liés à l'éducation civique aux élèves du cycle primaire / maternelle.                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 00072597                    | AAP PIMS 4375 Full<br>– STP | Direction de<br>l'Environnement     | Assistance au pays dans l'abordage intégré et transversale pour l'adaptation aux changements climatiques en Afrique | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mécanismes dynamiques de planification à long terme pour gérer les risques inhérents des changements climatiques;</li> <li>▪ Renforcement de capacités de leadership et élaboration des cadres institutionnels pour gérer les risques liés au changement climatique</li> <li>▪ Mise en œuvre des politiques et des mesures d'adaptation au changement climatique dans les secteurs prioritaires</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Des études techniques et des bases de données ont été établies, les mécanismes de planification ont été créés</li> <li>▪ Les activités de sensibilisation ont été lancées</li> <li>▪ Les actions de reforestation ont débuté en 2011: 180 hectares dans la zone de savane avec environ 10.000 plantes</li> <li>▪ L'apport d'eau et l'irrigation dans</li> </ul> |

| Code                               | Projet                                                          | Partie nationale | Objectifs                                                                | Performances                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Observations                                                                                                                                                          |
|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|------------------|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Accès aux Services de Santé</b> |                                                                 |                  |                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                       |
| 00042907                           | Development Support<br>Services CO-UNDP<br>Programme Activities | PNUD<br>UNICEF   | Elaboration des 2 études en concernant certaines problématiques sociales | <ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboration d'une étude sur le diagnostic actuel de l'enceinté et paternité précoces en São Tomé et Príncipe - 2010</li> <li>Elaboration d'une étude sur l'évaluation des structures de santé sexuel et reproductive destinés à la population jeune</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Recommandation de mettre en place des campagnes de sensibilisation pour éviter d'enceinté et de paternité precoces.</li> </ul> |

**Tableau 13 : Exécution physique du Portefeuille Lutte contre la Pauvreté (Suite et fin)**

| Code                                                | Projet                                                                                             | Partie nationale                              | Objectifs                                                                                                                                                                                                     | Performances                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Observations                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Accès aux Services d'Assainissement</b>          |                                                                                                    |                                               |                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 00057428                                            | Actions de Prévention pour Contribuer à la Lutte Contre le Cholera                                 | ONG Alizei<br>Communautés locales de Sao Tomé | Sensibilisation et assainissement pour lutter contre le choléra dans deux quartiers de Sao Tomé                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Création de comités d'animation communautaires</li> <li>Campagne de sensibilisation dans les deux quartiers de Sao Tomé</li> <li>Installation de 500 latrines dans les foyers</li> <li>Installation de 110 conteneurs à ordures intégrés dans le dispositif de collecte de déchet des</li> <li>Campagne de nettoyage de plages</li> </ul> | Assainissement amélioré dans les quartiers concernés dans le cadre d'une dynamique communautaire que les bénéficiaires se sont bien appropriée, ce qui augure d'une bonne viabilité<br>Intervention de projet bien ancrée dans le fonctionnement courant des services publics locaux, puisque ce sont les camions et les agents municipaux qui collectent le contenu des conteneurs que les populations entretiennent bien |
| <b>Appui à la Production économique des Pauvres</b> |                                                                                                    |                                               |                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 00046722                                            | Création de Circuits de Randonnée et Formation de Guide pour la Pratique de l'Ecotourisme (closed) | Direction du Tourisme                         | Mise en place d'un circuit touristique à Monté Cafê, autour de périmètres de plantation de café et d'un musée du café servant à la fois de site touristique et de plateforme de visibilité pour les planteurs | <ul style="list-style-type: none"> <li>Petits planteurs formés</li> <li>Guide touristique formé</li> <li>Edifice d'accueil du musée réhabilité</li> <li>Quelques pièces de musée acquises et stockées pour le moment</li> </ul>                                                                                                                                                  | Faibles capacités à la Direction du Tourisme : elle n'arrive pas à accompagner le début d'exploitation du site par les voyageurs qui y envoient des touristes sans payer un juste prix                                                                                                                                                                                                                                     |

| Code                                       | Projet                                                                                              | Partie nationale                                     | Objectifs                                                                                                                        | Performances                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Observations                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Accès aux Services d'Assainissement</b> |                                                                                                     |                                                      |                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 00014851                                   | Appui aux communautés de base en matière de Gouvernance Locale et Réduction de la Pauvreté (closed) | Direction de la Décentralisation<br>District de Caué | Renforcement de capacités des organisations communautaires et des acteurs à la base dans une optique de lutte contre la pauvreté | <ul style="list-style-type: none"> <li>60 (dont 03 femmes) personnes formées dans des métiers en rapport avec leurs activités courantes</li> <li>64 Microprojets financés au bénéfice de femmes notamment</li> <li>D'autres activités et processus initiés avant le cycle sous revue</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Bonne pratique en termes de souplesse et d'adaptation (transfert de la DP à la mairie de Caué)</li> <li>Le projet a permis de renforcer les dynamiques d'auto prise en charge des bénéficiaires</li> <li>Toutefois, il a souffert de dysfonctionnements et de lenteurs dans sa phase de gestion par le niveau central</li> <li>Absence d'indicateurs que mesure l'impact des activités</li> </ul> |
| 00050445                                   | Amélioration de la commercialisation de viande (closed)                                             | Direction de la Décentralisation<br>District de Caué | Mise en place d'une unité de boucherie                                                                                           | Chantier des abattoirs arrêtés pour défaillance de l'entreprise adjudicataire                                                                                                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Processus de sélection problématique</li> <li>Problème de sûretés insuffisantes dans la gestion du marché</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                              |

| Code                                                | Projet                                                             | Partie nationale                              | Objectifs                                                                                       | Performances                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Observations                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Accès aux Services d'Assainissement</b>          |                                                                    |                                               |                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 00057428                                            | Actions de Prévention pour Contribuer à la Lutte Contre le Cholera | ONG Alizei<br>Communautés locales de Sao Tomé | Sensibilisation et assainissement pour lutter contre le choléra dans deux quartiers de Sao Tomé | <ul style="list-style-type: none"> <li>Création de comités d'animation communautaires</li> <li>Campagne de sensibilisation dans les deux quartiers de Sao Tomé</li> <li>Installation de 500 latrines dans les foyers</li> <li>Installation de 110 conteneurs à ordures intégrés dans le dispositif de collecte de déchet des</li> <li>Campagne de nettoyage de plages</li> </ul> | <p>Assainissement amélioré dans les quartiers concernés dans le cadre d'une dynamique communautaire que les bénéficiaires se sont bien appropriée, ce qui augure d'une bonne viabilité</p> <p>Intervention de projet bien ancrée dans le fonctionnement courant des services publics locaux, puisque ce sont les camions et les agents municipaux qui collectent le contenu des conteneurs que les populations entretiennent bien</p> |
| <b>Appui à la Production économique des Pauvres</b> |                                                                    |                                               |                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

| Code                                       | Projet                                                                                              | Partie nationale                                  | Objectifs                                                                                                                                                                                                     | Performances                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Observations                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Accès aux Services d'Assainissement</b> |                                                                                                     |                                                   |                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 00046722                                   | Création de Circuits de Randonnée et Formation de Guide pour la Pratique de l'Ecotourisme           | Direction du Tourisme                             | Mise en place d'un circuit touristique à Monté Café, autour de périmètres de plantation de café et d'un musée du café servant à la fois de site touristique et de plateforme de visibilité pour les planteurs | <ul style="list-style-type: none"> <li>Petits planteurs formés</li> <li>Guide touristique formé</li> <li>Edifice d'accueil du musée réhabilité</li> <li>Quelques pièces de musée acquises et stockées pour le moment</li> </ul>                                                                 | Faibles capacités à la Direction du Tourisme : elle n'arrive pas à accompagner le début d'exploitation du site par les voyageurs qui y envoient des touristes sans payer un juste prix                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 00014851                                   | Appui aux communautés de base en matière de Gouvernance Locale et Réduction de la Pauvreté (closed) | Direction de la Décentralisation District de Caué | Renforcement de capacités des organisations communautaires et des acteurs à la base dans une optique de lutte contre la pauvreté                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>60 (dont 03 femmes) personnes formées dans des métiers en rapport avec leurs activités courantes</li> <li>64 Microprojets financés au bénéfice de femmes notamment</li> <li>D'autres activités et processus initiés avant le cycle sous revue</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Bonne pratique en termes de souplesse et d'adaptation (transfert de la DP à la mairie de Caué)</li> <li>Le projet a permis de renforcer les dynamiques d'auto prise en charge des bénéficiaires</li> <li>Toutefois, il a souffert de dysfonctionnements et de lenteurs dans sa phase de gestion par le niveau central</li> <li>Absence d'indicateurs que mesure l'impact des activités</li> </ul> |
| 00050445                                   | Amélioration de la commercialisation de viande                                                      | Direction de la Décentralisation District de Caué | Mise en place d'une unité de boucherie                                                                                                                                                                        | Chantier des abattoirs arrêtés pour défaillance de l'entreprise adjudicataire                                                                                                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Processus de sélection problématique</li> <li>Problème de sûretés insuffisantes dans la gestion du marché</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                              |

**Tableau 14 : Exécution physique du Portefeuille Protection Environnement**

| Code                                 | Projet                                                                                           | Partie nationale             | Objectifs                                                                                                                                                       | Performances                                                                                                                                                                                                        | Observations                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Protection de l'Environnement</b> |                                                                                                  |                              |                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 00039377                             | Auto-évaluation des Capacités Nationales                                                         | Direction de l'Environnement | Assistance au pays dans l'élaboration du rapport d'auto-évaluation des capacités nationales en lien avec les conventions internationales sur l'environnement    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Rapport d'auto-évaluation disponible en version anglaise</li> </ul>                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Le Rapport ne peut être validé par le gouvernement parce qu'il n'est pas encore traduit en Portugais</li> <li>Les recommandations y contenues, notamment sur l'intégration des conventions internationales dans la législation nationales sont donc toujours en souffrance</li> <li>Problème de planification d'une tâche marginale mais décisive pour le devenir du rapport</li> </ul> |
| 00048010                             | Elaboration du 3 <sup>ème</sup> Rapport National sur la Biodiversité à STP                       | Direction de l'Environnement | Assistance au pays dans l'élaboration du rapport national sur la biodiversité                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Rapport disponible</li> </ul>                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 00050191                             | Elaboration de la 2 <sup>ème</sup> Communication Nationale sur les Changements Climatiques à STP | Direction de l'Environnement | Actualisation de inventaire des gaz à effet de serre ; analyse de la vulnérabilité du pays et préconisation de mesures d'adaptation aux changements climatiques | <ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse du contexte national disponible</li> <li>Activités de plaidoyer vers le gouvernement et la société civile réalisées</li> <li>Situation de référence faite</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>L'inventaire se heurte à un problème de données fiables (mesures internationales trop amples pour le pays)</li> <li>Problèmes de motivation des acteurs</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                      |

| Code                          | Projet                                                                     | Partie nationale                                                | Objectifs                                                                                                        | Performances                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Observations                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Protection de l'Environnement |                                                                            |                                                                 |                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                               | (closed)                                                                   |                                                                 |                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Rapport validé et disponible en 2011</li> <li>Inventaire et la plupart des rapports fait-en</li> <li>Certains rapports considérés pertinentes pas élaborés</li> <li>50% des indicateurs ont été observés.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>gouvernement aux soulevés également</li> <li>Rapport traduit en anglais et français pour la diffusion international</li> </ul>                                                                                             |
| 00054804                      | Mise en œuvre du Protocole de Montréal : Programme d'Assistance Technique  | Direction de l'Environnement<br>Institut Polytechnique National | Assistance au pays dans la mise en œuvre du Protocole de Montréal à travers la création d'un centre de recyclage | <ul style="list-style-type: none"> <li>Centre de recyclage créé, sur la base d'un protocole entre le PNUD/Centre Polytechnique/STP</li> <li>Equipements qui devaient être achetés par le PNUD déjà achetés; Formations sur les équipements, exécutées</li> <li>Le centre a formé les techniciens</li> <li>Un devis de formation a été déposé à la Direction Générale de l'Environnement ; après son avis favorable et celle du bureau du PNUD, toutes les dispositions ont été prises pour que le programme de formation, prévu pour trois mois, ait lieu le troisième trimestre de 2009</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Equipements complémentaires attendus de l'ONUDI pour que le Centre soit véritablement fonctionnel</li> <li>Option de créer le centre dans une structure universitaire déjà existante propice à sa pérennisation</li> </ul> |
| 00056869                      | Programme National sur l'Education Environnementale                        | Direction de l'Environnement                                    | Sensibilisation et mobilisation nationale sur l'environnement                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Diverses formations exécutées</li> <li>Campagnes de sensibilisation menées en direction des communautés et de certaines cibles comme les scolaires</li> <li>Partenariats avec la télévision et la radio nationales</li> <li>Partenariats avec deux ONG</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Bonne diffusion de la problématique de l'environnement</li> <li>Mais depuis la fin du projet, il y aurait une baisse de la communication, ce qui dénote un problème de pérennité</li> </ul>                                |
| 00070415                      | Education et sensibilisation Environnementale à STP                        | Direction de l'Environnement                                    |                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 00057358                      | Elaboration du 4 <sup>ème</sup> Rapport National sur la Biodiversité à STP | Direction de l'Environnement                                    | Assistance au pays dans l'élaboration du rapport national sur la biodiversité                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Rapport disponible en Portugais</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Rapport traduit en Anglais fait-en</li> <li>Problème de planification d'une tâche marginale mais décisive pour le devenir du rapport</li> </ul>                                                                            |



#### **2.4.2. Revue de l'Exécution Financière du Programme**

64. L'analyse de l'exécution financière fait ressortir, au 13 Novembre 2011, un taux de réalisation budgétaire de 74.5%. Ce niveau de performance se répartit assez inégalement entre les trois composantes : Gouvernance : 79,33% ; Lutte contre la pauvreté : 69.78% ; Environnement : 106,8%. Le taux d'exécution impressionnant de la composante Protection de l'Environnement montre est dû à la faible part des ressources dédié à ce secteur, d'une part, au fait qu'une partie des projets était à cycle court et se sont clos avant même la fin du Programme. Dans une perspective dynamique, l'on peut considérer que la progression de l'exécution financière s'est ralentie dans la seconde moitié du cycle de vie du Programme. En effet, à mi-parcours, le portefeuille affichait un ratio de près 50% de décaissement, ce qui veut que depuis, et sur une durée équivalente, il n'a été enregistré que la moitié de cette réalisation (24.5%).

**Tableau 15: Exécution financière Portefeuille Bonne gouvernance**

| N°                       | Code                                | Source            | Titre                                                                                                  | Période   | Budget<br>(En milliers de dollar US) |                 |                 |                              |                 |                              |                  |                 |        |
|--------------------------|-------------------------------------|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|--------------------------------------|-----------------|-----------------|------------------------------|-----------------|------------------------------|------------------|-----------------|--------|
|                          |                                     |                   |                                                                                                        |           | Total<br>prévu                       | Exécuté<br>2007 | Exécuté<br>2008 | Exécuté <sup>1</sup><br>2009 | Exécuté<br>2010 | Exécuté <sup>2</sup><br>2011 | Total<br>Exécuté | Taux<br>Exécut° |        |
| Gouvernance Démocratique |                                     |                   |                                                                                                        |           |                                      |                 |                 |                              |                 |                              |                  |                 |        |
| 1.                       | 55304                               | UNDAF             | Promoting Democracy and Public Accountability in Sao Tome & Principe                                   | 2007-2009 | 308                                  | 158             | 91              | 26,27                        | 5,21            | 5,21                         | 285,69           | 92,76%          |        |
| 2.                       | 57055                               | PNUD              | Formation des Officiers de la Justice                                                                  | 2007/2008 | 160                                  | 23              | 51              | 104,21                       | ---             | ---                          | 178,21           | 111,38%         |        |
| 3.                       | 60213                               | PNUD              | Modernisation et Informatisation d'Etat Civil                                                          | 2008-2009 | 162                                  |                 | 45              | 66,95                        | ---             | --                           | 111,95           | 69,10%          |        |
| 4.                       | 70188                               | Portugal          | Strengthening Leadership                                                                               | 2009-2010 | 300                                  |                 |                 | 181,01                       | 67,24           | 67,24                        | 315,49           | 105,16%         |        |
| 5.                       | 58940                               | PNUD              | Plaidoyer pour l'égalité et l'équité du genre                                                          | 2007-2009 | 55                                   | 9               | 15              | 37,99                        | ---             | ---                          | 61,99            | 112,71%         |        |
| 6.                       | Sous-total Gouvernance Démocratique |                   |                                                                                                        |           | 985                                  | 190             | 202             | 379,88                       | 72,45           | 72,45                        | 916,78           | 93,07%          |        |
| Gouvernance Economique   |                                     |                   |                                                                                                        |           |                                      |                 |                 |                              |                 |                              |                  |                 |        |
| 7.                       | 14841                               | PNUD              | Rapport National sur le Développement Humain Durable                                                   | 2007-2011 | 250                                  | 17              | 88              | 13,9                         | 6,59            | 1,35                         | 126,84           | 50,74%          |        |
| 8.                       | 14846                               | PNUD              | Appui Institutionnel à la Cour des Comptes                                                             | 2007-2009 | 48                                   | 34              | 2               | 1,65                         | 130,84          | 11,42                        | 179,91           | 374,81%         |        |
| 9.                       | 41583                               | PNUD              | Appui à l'exécution des Mécanismes de Suivi de la SNRP                                                 | 2005-2009 | 555                                  | 70              | 81              | 164,26                       | 2,73            | 60,41                        | 378,41           | 68,18%          |        |
| 10.                      | 54592                               | TTF-PNUD          | Assistance Tech. pour l'établissement d'un enviro. favorable au business – Guichet Unique              | 2007-2010 | 395                                  |                 | 29              | 120,39                       | 0               |                              | 149,39           | 37,82%          |        |
| 11.                      | 54593                               | TTF-Cadre Intégré | Assistance Tech. Renf. Cap. de la Dir..Commerce pour l'intégration dans le Commerce international      | 2007-2008 | 229                                  | 32              | -9              | 56,86                        |                 |                              | 79,86            | 34,87%          |        |
| 12.                      | 57790<br>(55790 ?)                  | Portugal          | Appui à l'Unité de Coordination des Aides (UCA)                                                        | 2007/2011 | 360                                  | 36              |                 | 61,17                        | 8,23            | 5,93                         | 50,15            | 13,93%          |        |
| 13.                      | 63824                               | PNUD              | Appui à l'exécut.du 6 <sup>ème</sup> Prog. Pays et Renf. Cap. Part.d'exécution de la gest.Aide au Dév. | 2008-2011 | 400                                  |                 | 49              | 282,62                       | 171,33          | 118,73                       | 621,69           | 155,42%         |        |
| 14.                      | Sous-total Gouvernance Economique   |                   |                                                                                                        |           | 2237                                 | 189             | 240             | 639,69                       | 319,73          | 197,84                       | 1586,25          | 70,91%          |        |
| Gouvernance Locale       |                                     |                   |                                                                                                        |           |                                      |                 |                 |                              |                 |                              |                  |                 |        |
| 15.                      | 56982                               |                   | Renforcement des Capacités des Élus                                                                    | 2007-2008 | 262                                  | 64              | 197             | 75,40                        | 373,81          | 437,55                       | 261              | 99,8%           |        |
| 16.                      | Portefeuille Bonne Gouvernance      |                   |                                                                                                        |           |                                      | 3484            | 443             | 639                          | 1094,97         | 765,99                       | 707,84           | 2764,03         | 79,33% |

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

<sup>1</sup> Pour cette année, l'exécution budgétaire est calculée à fin septembre 2009.

<sup>2</sup> Pour cette année, l'exécution budgétaire est calculée à fin septembre 2009.

**Tableau 16 : Exécution financière Portefeuille Lutte contre la Pauvreté**

| N°                                           | Code                                                    | Source      | Titre                                                                                      | Période   | Budget<br>(En milliers de dollar US) |                 |                 |                 |                 |                 | Total<br>Exécuté | Taux<br>Exécut° |
|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|--------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|-----------------|
|                                              |                                                         |             |                                                                                            |           | Total<br>prévu                       | Exécuté<br>2007 | Exécuté<br>2008 | Exécuté<br>2009 | Exécuté<br>2010 | Exécuté<br>2011 |                  |                 |
| Accès aux Services sanitaires                |                                                         |             |                                                                                            |           |                                      |                 |                 |                 |                 |                 |                  |                 |
| 1.                                           | 00043953                                                | Global Fund | Lutte contre le Paludisme/1 (Ronde 4)                                                      | 2005-2010 | 1697                                 | 544             | 587             | 430,43          | 6,28            | 101,36          | 1669,07          | 98,35%          |
| 2.                                           | 00063251                                                | Global Fund | Lutte contre le Paludisme/2 (Ronde 7)                                                      | 2008-2010 | 4118                                 | 0               | 23              | 1313,13         | 609,07          | 361,84          | 2307,04          | 56,02%          |
| 3.                                           | 00053364                                                | Global Fund | Lutte contre le Vih/Sida (Ronde 5)                                                         | 2006-2011 | 1401                                 | 273             | 217             | 162,21          | 230,32          | 122,16          | 1004,69          | 71,71%          |
| 4.                                           |                                                         |             | Sous-total Accès aux Services sanitaires                                                   |           | 7216                                 | 817             | 827             | 1905,77         | 845,67          | 585,36          | 4980,8           | 69,02%          |
| Appui à la Production économique des pauvres |                                                         |             |                                                                                            |           |                                      |                 |                 |                 |                 |                 |                  |                 |
| 5.                                           | 14851                                                   | PNUD        | Appui aux communautés de base en matière de Gouvernance Locale et Réduction de la Pauvreté | 2004-2009 | 525                                  | 195             | 112             | 141,5           | 28,68           |                 | 477,18           | 90,89%          |
| 6.                                           | 50445                                                   | PNUD        | Amélioration de la commercialisation de viande                                             | 2006-2009 | 329                                  | 45              | 77              |                 |                 |                 | 122              | 37,08%          |
| 7.                                           | 46722                                                   | PNUD        | Création de Circuits de Randonnée et Form.de Guides pour la Pratique de l'Ecotourisme      | 2007-2009 | 142                                  | 20              | 110             | 12,13           |                 |                 | 142,13           | 100,09%         |
| 8.                                           | Sous-total Appui à la Production économique des pauvres |             |                                                                                            |           | 996                                  | 260             | 299             | 153,63          | 28,68           | 0               | 741,31           | 74,43%          |
| Services d'assainissement                    |                                                         |             |                                                                                            |           |                                      |                 |                 |                 |                 |                 |                  |                 |
| 9.                                           | 57428                                                   |             | Actions de Prévention pour Contribuer à la Lutte Contre le Cholera                         | 2007-2009 | 200                                  | 78              | 65              | 52,55           | 0               |                 | 148              | 74,00%          |
| 10.                                          | Total Portefeuille Lutte contre la Pauvreté             |             |                                                                                            |           | 8412                                 | 1155            | 1191            | 2111,95         | 874,35          | 585,36          | 5870,11          | 69,78%          |

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

**Tableau 17: Exécution financière Portefeuille Protection de l'Environnement**

| N°                            | Code  | Source | Titre                                                                        | Période   | Budget<br>(En milliers de dollar US) |                 |                 |                 |                 |                 |                  |                  |
|-------------------------------|-------|--------|------------------------------------------------------------------------------|-----------|--------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|------------------|
|                               |       |        |                                                                              |           | Total<br>prévu                       | Exécuté<br>2007 | Exécuté<br>2008 | Exécuté<br>2009 | Exécuté<br>2010 | Exécuté<br>2011 | Total<br>Exécuté | Taux<br>Exécut°1 |
| Protection de l'Environnement |       |        |                                                                              |           |                                      |                 |                 |                 |                 |                 |                  |                  |
| 1.                            | 39377 | GEF    | Auto-évaluation des Capacités Nationales                                     | 2006-2008 | 200                                  | 111             | 73              |                 |                 |                 | 184              | 92,00%           |
| 2.                            | 48010 | GEF    | Elaboration du 3 <sup>ème</sup> Rapport National sur la Biodiversité à STP** | 2007-2009 | 20                                   | 18              | 2               | 0               |                 |                 | 20               | 100,00%          |
| 3.                            | 50191 | GEF    | Elaboration de la 2 <sup>ème</sup> Communication Nationale sur Chg.clim      | 2007-2010 | 185                                  | 15              | 57              | 128,02          | 0               | 84,37           | 284,39           | 153,72%          |
| 4.                            | 50932 | GEF    | Lute contre la désertification**                                             | 2006-2008 | 25                                   | 23              |                 | 2,62            |                 |                 | 23               | 92,00%           |
| 5.                            | 54804 | GEF    | Mise en œuvre du Protocole de Montréal : Programme d'Assistance Technique    | 2007-2009 | 110                                  | 72              | 23              | 14,81           |                 |                 | 109,81           | 99,83%           |
| 6.                            | 56869 | PNUD   | Programme National sur l'Éducation Environnementale                          | 2007-2008 | 124                                  | 64              | 28              | 33,420          |                 |                 | 92               | 74,19%           |
| 7.                            | 57358 | GEF    | Elaboration du 4 <sup>ème</sup> Rapport National sur la Biodiversité à STP** | 2008-2009 | 20                                   |                 | 1,3             | 15,68           | 1,58            |                 | 18,56            | 92,80%           |
| 8.                            | 70415 | PNUD   | Education et sensibilisation Environnementale à STP                          | 2009      | 23                                   |                 |                 | 23,32           |                 |                 | 23,32            | 101,39%          |
| 9.                            |       |        | Total Protection de l'Environnement                                          |           | 707                                  | 303             | 184,3           | 181,83          | 1,58            | 84,37           | 755,08           | 106,80%          |

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

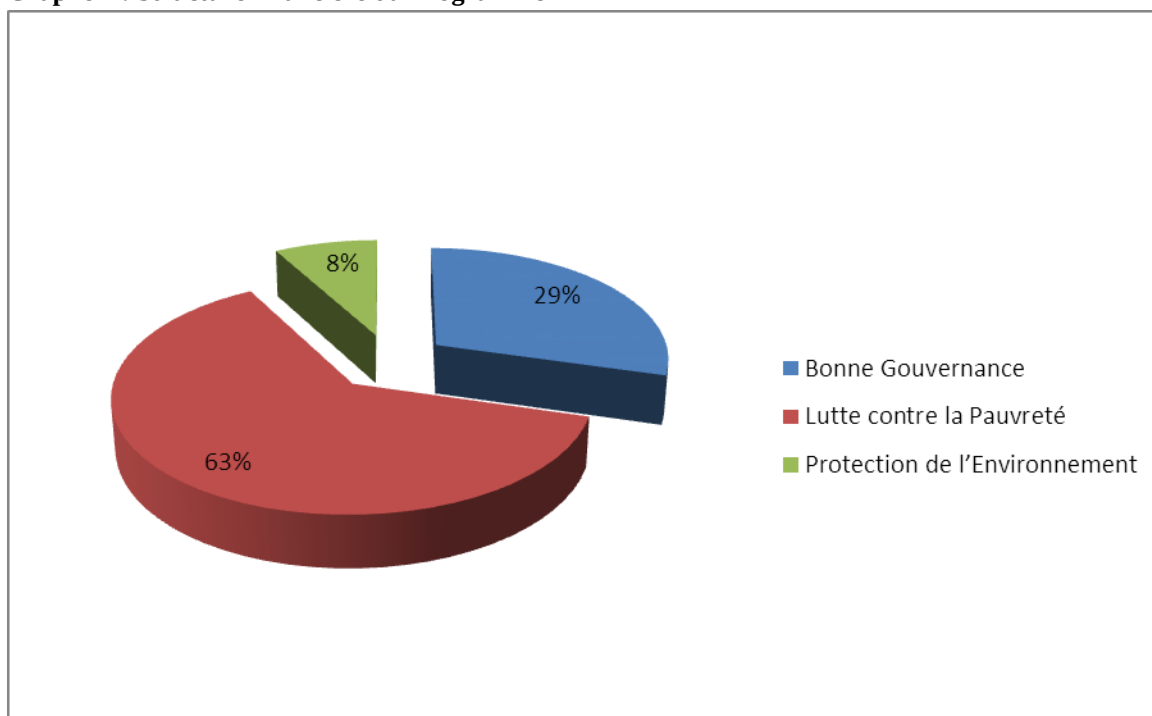
**Tableau 18 : Consolidation de l'exécution financière du Programme de Pays**

| Type de projets               | Période | Budget<br>(En milliers de dollar US) |              |              |              |              |              | Total Exécuté | Taux Exécuté <sup>1</sup> |
|-------------------------------|---------|--------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------------------|
|                               |         | Total prévu                          | Exécuté 2007 | Exécuté 2008 | Exécuté 2009 | Exécuté 2010 | Exécuté 2011 |               |                           |
| Bonne Gouvernance             |         | 3484                                 | 443          | 639          | 1094,97      | 765,99       | 707,84       | 2764,03       | 79,33%                    |
| Lutte contre la Pauvreté      |         | 8412                                 | 1155         | 1191         | 2111,95      | 874,35       | 585,36       | 5870,11       | 69,78%                    |
| Protection de l'Environnement |         | 707                                  | 303          | 184,3        | 181,83       | 1,58         | 84,37        | 755,08        | 106,80%                   |
| Programme de Pays             |         | 12603                                | 1901         | 2014,3       | 3388,75      | 1641,92      | 1377,57      | 9389,22       | 74,50%                    |

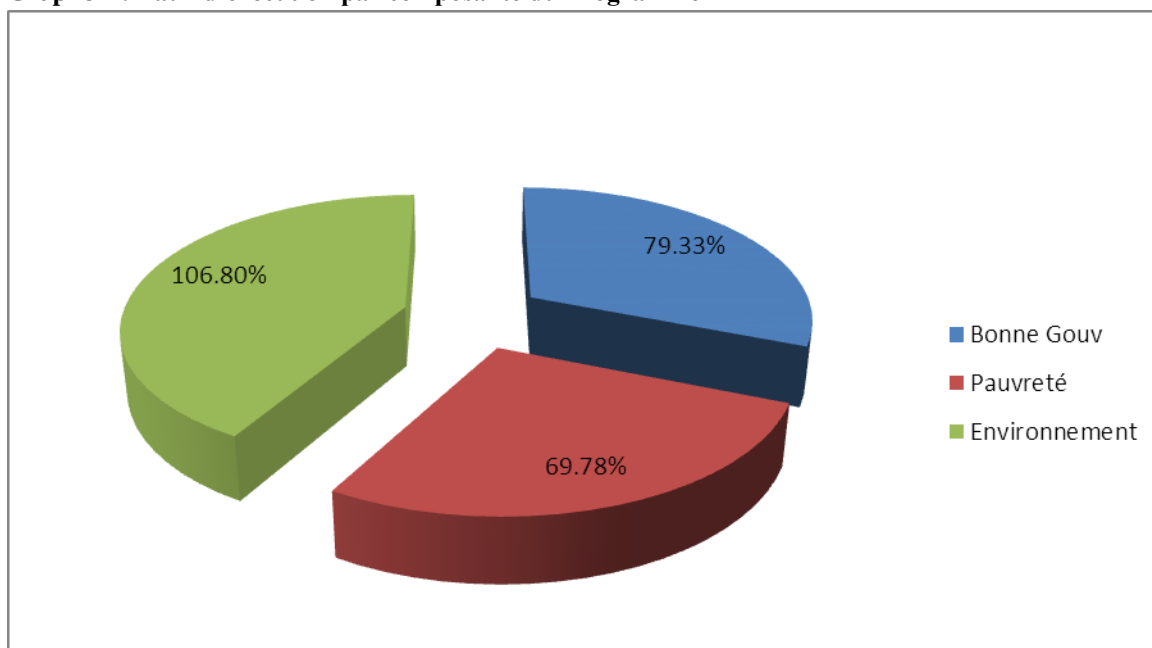
<sup>1</sup> A fin Septembre 2009.

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

**Graphe 1 : Structure financière du Programme**



**Graphe 2 : Taux d'exécution par composante du Programme**



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

65. Les dernières indications statistiques officielles remontant à l'année 2001<sup>1</sup> situent l'incidence de la pauvreté à 54%, tandis que l'extrême pauvreté atteint 15% de la population. S'il est possible que le ait, depuis, connu une certaine décrue, il reste sans doute encore à un niveau suffisamment élevé pour justifier le maintien et l'affinement de stratégies ad hoc.

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

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

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

---

<sup>1</sup> Une nouvelle enquête est en cours, qui permettra, in fine, d'actualiser les connaissances sur le profil de pauvreté du pays.

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

78. Il n'y a pas que de bonnes expériences d'appropriation et de pérennisation au niveau local et communautaire. Dans le district de Caué même, la radio communautaire, tout en ayant un franc succès social, montre un profil encore très fragile. Les équipes techniques et de

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

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

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

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

82. La difficulté à s'engager dans l'accompagnement des projets en vue d'une bonne appropriation ne se pose, dans l'administration, qu'au niveau des politiques. En vérité, il existe aussi une retenue souvent exprimée par les cadres administratifs et qu'ils expliquent par la frustration de ne pas bénéficier assez des privilèges attachés aux projets. Il est régulièrement parvenu à la mission que nombre de cadres techniques, agents de l'Etat, escomptaient être rémunérés sur les ressources des projets pour les accompagner valablement, y compris lorsqu'il s'agit de passer en revue et de valider sur le plan technique des productions intellectuelles livrées à leurs institutions. Il devait pourtant être entendu de tous

que les ressources des projets ont vocation à aller à titre principal aux bénéficiaires directs, même s'il n'est pas exclu de couvrir certaines prises en charge dans le cas où l'intéressé est mobilisé par le projet dans un cadre qui excède sa position de partenaire national d'appui.

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

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

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

### **2.7.1. Opportunités**

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

- (i) Population relativement faible : a priori, 170.000 habitants confèrent une certaine relativité à tous les problèmes ; c'est ainsi que 54% d'incidence de pauvreté renvoie au plus à un stock de 80.000 personnes comme cibles potentielles pour les activités de lutte contre la pauvreté : assainissement, services de santé, d'éducation, etc.
- (ii) Contexte politique apaisé : le pays s'installe progressivement dans une culture démocratique pacifique propice à la conduite des projets de développement
- (iii) Approches participatives utilisées parfois : au niveau de certains projets, des stratégies participatives fortement mises en avant ont abouti à un bon engagement des communautés, ce qui augure d'une bonne appropriation et d'une certaine viabilité
- (iv) Stratégies nationales de pérennisation ébauchées parfois : à titre d'illustration, avec l'appui du Programme et d'autres interventions, le Centre National des Endémies est en train de se doter d'une unité de suivi-évaluation qui lui permet de mieux absorber et diffuser sur le terrain l'accompagnement reçu des partenaires extérieurs, sa loi organique ayant déjà été modifiée dans ce sens ; une autre entité nationale, la municipalité de Caué s'est également inscrite dans cette dynamique en mettant en place une commission ouverte à la société civile pour suivre l'évolution des projets avec les partenaires

### 2.7.2. Contraintes

- (i) Instabilité gouvernementale : les fréquents changements de gouvernement laissent souvent le pays sans un leadership continu, ayant le temps de se projeter dans un horizon assez étiré pour s'approprier les projets de développement et les accompagner dûment.
- (ii) Appropriation souvent insuffisante : l'appropriation est d'abord insuffisante au niveau politique, en partie à cause de l'instabilité gouvernementale évoquée au point précédent ; elle se constate aussi, parfois, au niveau de l'encadrement opérationnel, cette fois pour des raisons pécuniaires évoquées ailleurs dans ce rapport.
- (iii) Lenteur dans la satisfaction de certains préalables : conséquence de l'instabilité gouvernementale et du déficit d'appropriation, le manque réactivité de la partie nationale freine parfois l'avancement des projets ; par exemple, le retard dans l'adoption de la nouvelle loi sur l'état civil risque d'empêcher le basculement dans la solution information totale prévue au 1<sup>er</sup> Janvier 2010.
- (iv) Faiblesse de capacités persistante : les capacités techniques et stratégiques sont encore relativement faibles au niveau de beaucoup de partenaires d'exécution ; la passation de marché, par exemple, posent encore des problèmes à nombre d'entre eux, dans le secteur gouvernemental comme au niveau des organisations non gouvernementales.
- (v) Synergies institutionnelles insuffisantes : les structures nationales ne se disposent pas à prendre le relai des activités initiées par les projets qui ont pourtant, par définition, une durée de vie limitée ; à titre d'illustration, les efforts de reforestation et d'adduction d'eau en cours à Lobata sont menacées à moyen terme par une faible présence des services de l'agriculture, de l'eau et de la forêt ; les paysans sont comme laissés à eux-mêmes et, parfois, pour ainsi dire, remettent en cause les acquis du projet.
- (vi) Etroitesse du marché local : à cause de cette limite structurelle de la demande domestique, les acquisitions du pays ne peuvent pas bénéficier d'économies d'échelle ; elles n'attirent pas non plus forcément les grands fournisseurs susceptibles d'accorder des privilèges de prix et de livraison liés à l'échelle ; il résulte de ce contexte des ruptures de stock sur certains segments de biens ; il arrive aussi que sur certains produits à durée de vite réduite, les commandes des projets arrivent en magasin en étant au bord de la péremption.

### 2.7.3. Préconisation de pistes de solution sur les contraintes non exogènes ci-dessous

- (i) Instabilité gouvernementale : un projet comme « Strengthening leadership » pourrait être consolidé et déboucher sur un cadre politique et institutionnel de sensibilisation sur la stabilité ; régulièrement les leaders de tous bord et la société civile se réuniraient en forum de haut niveau pour partager leur compréhension des règles du jeu institutionnel.
- (ii) Faiblesse des capacités d'exécution : systématisation de la formation spécifique à l'entame des projets ; cette formation ciblée peut ne pas être coûteuse et se révéler très utile à la productivité des projets ; l'on doit également élaborer un manuel de procédures sommaires auquel sera annexé un référentiel de compétences à ancrer d'entrée de jeu au niveau des partenaires d'exécution ; cette idée connaît un début

de mise en œuvre avec l'élaboration en première esquisse dudit manuel dans un format commun aux agences du Système.

- (iii) Faiblesse de l'appropriation et de la réactivité de la partie nationale : les partenaires au développement doivent s'acheminer vers la création groupes thématiques de coopération assortis de chefs de file, qui auront systématiquement un calendrier de rencontres avec les tutelles sectorielles gouvernementales pour faire avancer les projets ; il y aurait des embryons groupes, mais dans un format encore peu structuré et non ouvert en dehors du Système.
- (iv) Etroitesse du marché et problèmes d'approvisionnement : les partenaires, le PNUD en premier lieu, pourraient accompagner le pays dans une stratégie de desserrement de cette contrainte, qui pourrait impliquer un partenariat structurel avec d'autres pays ou de grands fournisseurs, du moins sur certains biens clés.

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

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

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

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

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

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

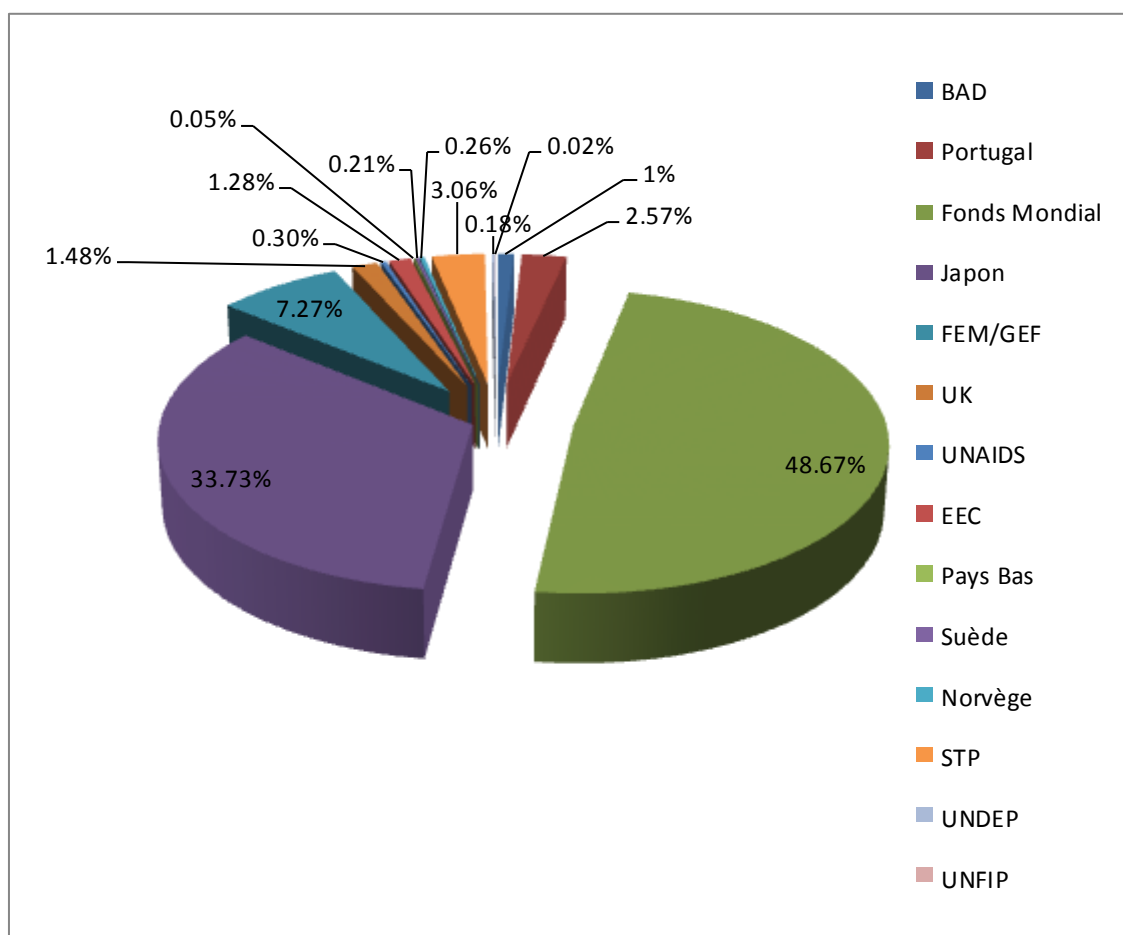
89. Sur la base des ressources allogènes engagées dans le cycle, la situation des efforts de mobilisation du PNUD se présente comme indiqué dans le tableau et le graphique ci-dessous :

**Tableau 19 : Mobilisation de ressources (2007 -2011)**

| N°  | Sources                            | Ressources                                |               |
|-----|------------------------------------|-------------------------------------------|---------------|
|     |                                    | Valeur absolue (En milliers de dollar US) | Part relative |
| 1.  | BAD                                | 214,2                                     | 0,92%         |
| 2.  | Portugal                           | 600                                       | 2,57%         |
| 3.  | Fonds Mondial                      | 11 357, 9                                 | 48,67%        |
| 4.  | Japon                              | 7 872,5                                   | 33,73%        |
| 5.  | FEM/GEF                            | 1 696,6                                   | 7,27%         |
| 6.  | UK                                 | 345,2                                     | 1,48%         |
| 7.  | UNAIDS                             | 70                                        | 0,30%         |
| 8.  | EEC (Commission Européenne)        | 298,8                                     | 1,28%         |
| 9.  | Pays Bas                           | 11,5                                      | 0,05%         |
| 10. | Suède                              | 50                                        | 0,21%         |
| 11. | Norvège                            | 60                                        | 0,26%         |
| 12. | STP                                | 713                                       | 3,06%         |
| 13. | UNDEP                              | 41,9                                      | 0,18%         |
| 14. | UNFIP                              | 4,9                                       | 0,02%         |
|     | <b>Total Ressources mobilisées</b> | <b>23 336,4</b>                           | <b>100%</b>   |

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

**Graph 3 : Structure par source des ressources mobilisées (2007-2011)**



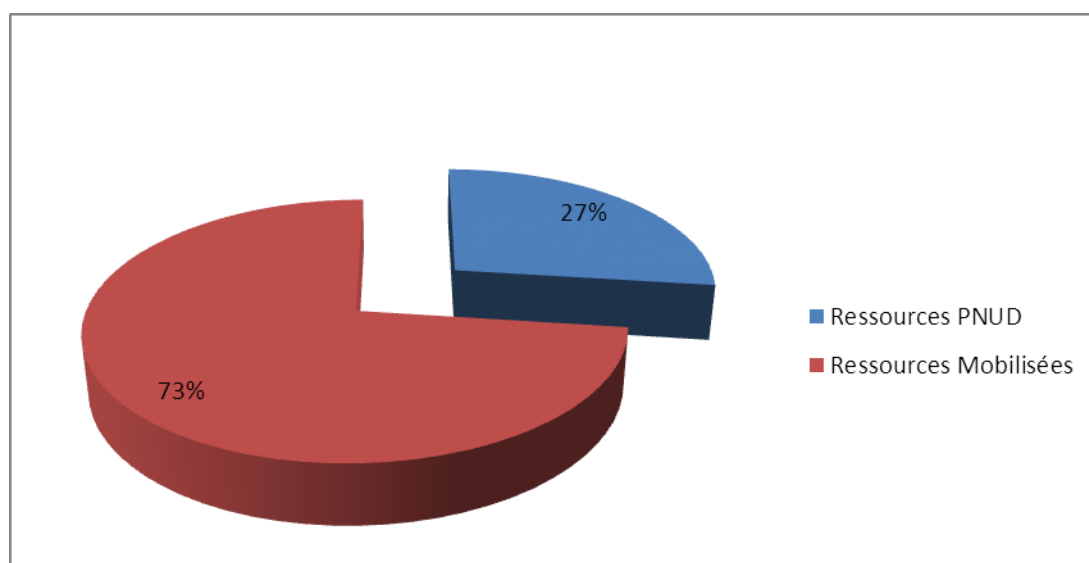
90. L'on peut dire que les efforts de mobilisation de ressources en direction des autres partenaires au développement sont réels. Le graphique 4 ci-dessous montre que les ressources collectées par ailleurs par le PNUD et injectées dans le cycle en cours sont nettement supérieures à ses propres financements internes, dans un rapport de 73% contre 27%.

**Tableau 20 : Financement de l'exécution en cours : Ressources internes versus ressources mobilisées (2007-2011)**

| N° | Sources    | Ressources (en milliers d'USD) |                    |
|----|------------|--------------------------------|--------------------|
|    |            | En valeur absolue              | En valeur relative |
| 1. | PNUD       | 8 554, 2                       | 27%                |
| 2. | Mobilisées | 23 336,4                       | 73%                |
| 3. | Ensemble   | 31 890,6                       | 100%               |

*Sources : <http://www.uns.st/undp/fr/Projets.html> (tirages validés par les chargés de programmes du PNUD) ; Entretiens avec le Staff et documents de programme*

**Graphie 4 : Part des ressources mobilisées dans le financement du Cycle (2007-2011)**



## 2.10. Flexibilité du programme du PNUD face à de nouvelles priorités/opportunités

91. En direction d'une stratégie de sécurité alimentaire, le PNUD a déjà appuyé le Gouvernement dans l'organisation d'une Table ronde des partenaires autour des secteurs de l'Agriculture, de la Pêche et de l'Elevage. La crise alimentaire en tant que problématique

nouvelle pourrait parfaitement s'inscrire comme intervention d'urgence annexée à l'axe du Programme sur la lutte contre la pauvreté.

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

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

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

## **2.11. Appréciation des modes opératoires**

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

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

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

98. Un comité de pilotage technique a été créé dans le cadre de la mise en œuvre. En plus de la structure directement concernée par les produits à livrer dans le cadre du projet, cet organe est ouvert aux autres parties prenantes et exerce, entre autres, un rôle de supervision et de certification/validation de la qualité des produits livrés. A ce niveau, l'évaluation a pu relever des ambiguïtés dommageables à l'engagement des uns et des autres en faveur d'une bonne exécution du projet. En effet, les membres de ce comité aspirent parfois à être



rémunérés d'une façon ou d'une autre pour accompagner pleinement le projet, alors même que leur implication dans le projet vient uniquement de leur position institutionnelle qui est par ailleurs rémunérée par l'Etat s'ils sont des agents publics.

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

### **2.12.1. Bonnes pratiques**

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

### 2.12.2. Mauvaises pratiques

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

## III. Recommandations

### 3.1. Recommandations en direction du PNUD

#### 1. Mettre place une approche programme

##### *Présentation et Justification*

99. L'approche programme est aujourd'hui une modalité d'investissement généralisée, à cause de sa capacité à optimiser les impacts des projets sur les plans quantitatif et qualitatif, tout en rationalisant la consommation des ressources aux niveaux humain, matériel, financier et temporel. Le Bureau a fait connaître qu'il recevait de multiples demandes d'assistance de ses partenaires nationaux, auxquelles il ne pouvait pas toujours ne pas faire droit, et que cela favorisait l'émiettement du portefeuille. Il faut progressivement accoutumer la partie nationale à inscrire ses demandes dans le cadre de la planification conjointe.

##### *Modalités de mise en œuvre*

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

#### 2. Renforcer l'évaluation

##### *Présentation et Justification*

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

##### *Modalités de mise en œuvre*

- (i) Elaborer une matrice synthétisant les cycles spécifiques de tous les projets du Programme
- (ii) Elaborer, sur la base de cette matrice, le planning d'ensemble des évaluations de projets

- (iii) Privilégier dans ce planning les évaluations groupées de sorte à avoir, pour ces exercices, des coûts qui ne soient pas exorbitants comparativement aux ressources des projets.

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

#### ***Présentation et justification***

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

#### ***Modalités de mise en œuvre :***

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

### **4. Accompagner le développement de la microfinance en relation avec UNCDF et d'autres partenaires techniques et financiers**

#### ***Présentation et justification***

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

#### ***Modalités de mise en œuvre :***

- (i) Incitation des Groupements d'Epargne et de Crédit à se constituer en réseaux, de district d'abord, au niveau national ensuite, pour servir de trame à l'émergence progressive de structures financières décentralisées
- (ii) Plaidoyer auprès des institutions financières et des bailleurs de fonds pour la mise en place de lignes de crédit au sein des réseaux de GEC et des SFD par la suite
- (iii) Assistance à l'élaboration d'un cadre réglementaire pour la microfinance

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

### ***Présentation et justification***

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

### ***Modalités de mise en œuvre :***

- (i) Appuyer les collectivités locales et le Ministère chargé de la Décentralisation dans la formulation du programme pluriannuel d'appui aux collectivités locales
- (ii) Arrêter chaque année un nombre de projets à financer dans ce programme
- (iii) Evaluer chaque année, ne serait-ce que de manière sommaire et regroupée les impacts des projets et tirer des leçons de l'exécution passée
- (iv) Partir des leçons apprises pour ajuster et améliorer l'exécution des projets de l'année suivante

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

### ***Présentation et justification***

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

### ***Modalités de mise en œuvre :***

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

après un temps de mise à l'épreuve, (v.e) poursuite de l'expérience si les résultats sont concluants

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

### ***Présentation et justification***

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

### ***Modalités de mise en œuvre :***

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

## **8. Mobiliser un Expert Genre :**

### ***Présentation et justification***

106. Compte des enjeux que le Programme attache à cette problématique du genre, qui a une vocation transversale dans le portefeuille, il serait pertinent que le bureau de pays dispose d'une ressource humaine dans ce domaine.

### ***Modalités de mise en œuvre :***

- (i) Appel à candidature pour un spécialiste des questions de genre
- (ii) Recrutement d'un spécialiste du genre ou formation progressive
- (iii) A défaut d'un recrutement nouveau, un membre du staff actuel ayant un profil de base adéquat (formation initiale en sciences sociales ou politiques) peut être formé à cet effet

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

### ***Présentation et Justification***

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

***Modalités de mise en œuvre :***

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

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

***Présentation et justification :***

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

***Modalités d'exécution :***

- (i) Finaliser le manuel de procédures inter-agences dont une version provisoire est déjà disponible
- (ii) Organiser des sessions de mise à niveau ciblées sur les contenus opérationnels du manuel, en direction des gestionnaires des agences d'exécution nationale
- (iii) Organiser des sessions de formation ciblées en matière de passation de marché, en direction des gestionnaires des agences d'exécution nationale
- (iv) Incorporer dans les formations ci-dessus des modules sur *l'éthique et la gestion*, en direction des gestionnaires des agences d'exécution nationale

**3.2. Recommandations en direction de l'Etat/STP**

**11. Améliorer l'appropriation**

***Présentation et justification :***

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

***Modalités de mise en œuvre :***

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

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

***Présentation et Justification***

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

***Modalités de mise en œuvre***

- (i) Finaliser le recrutement du Directeur du Projet et de son équipe
- (ii) Assurer un bon ancrage institutionnel du Projet en vue de sa pérennisation
- (iii) Prévoir des ressources de contrepartie pour une prise en charge graduelle du dispositif au fur et à mesure du dépérissement du projet



## **ANNEXES**

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

## 1. Liste des personnes rencontrées

### Equipe PNUD/SNU

| Nom                 | Titre                                                                                 |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. António Vegas    | Assistant Représentant Résident du PNUD pour le Programme                             |
| 2. Sabina Ramos     | PNUD - Chargé de Programme (Portefeuille : Réduction de la Pauvreté et Environnement) |
| 3. Milú Aguiar      | PNUD - Chargé de Programme (Portefeuille : Gouvernance)                               |
| 4. Vilfredo Gil     | PNUD/Fonds Mondial - Chargé de Programme                                              |
| 5. Idrissa Sanoussi | PNUD – Economiste                                                                     |

### Partie Nationale

| Nom                            | Titre                                                                                                                                  |
|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 6. José Antonio Monte Cristo   | Président de la Cour des Comptes                                                                                                       |
| 7. M.Quintino                  | Assesseur à la Cour des Comptes                                                                                                        |
| 8. Arlindo CARVALHO            | Directeur Général de l'Environnement ; Ministère des Ressources Naturelles, Energie et Environnement                                   |
| 9. Aderito SANTANA             | Coordinateur et Point Focal ; Ministère des Ressources Naturelles, Energie et Environnement                                            |
| 10. Victor BONFIM              | Directeur de la Conservation de la Nature ; Ministère des Ressources Naturelles, Energie et Environnement                              |
| 11. Juvencio OLIVEIRA          | Directeur Affaires Juridiques et Evaluation d'impacts environnementaux ; Ministère des Ressources Naturelles, Energie et Environnement |
| 12. Aurélio RITA               | Point Focal Convention sur la Biodiversité ; Ministère des Ressources Naturelles, Energie et Environnement                             |
| 13. Severino do ESPIRITO SANTO | Directeur Scientifique du CIAT et Assistant du Projet ; Ministère des Ressources Naturelles, Energie et Environnement                  |
| 14. Monsieur Filipe MONIZ      | Direction de la Planification, Ministère du Plan et Développement                                                                      |
| 15. Miriam DAIO                | Directrice du Tourisme                                                                                                                 |
| 16. Elsa Cardoso               | Directrice Institut National des Statistiques                                                                                          |
| 17. Filipina ROCHA             | Coordinatrice de l'Observatoire de Réduction de Pauvreté                                                                               |
| 18. Fausto CRUZ                | Observatoire de Réduction de Pauvreté                                                                                                  |
| 19. Alita DOMINGOS             | Comité de gestion de la Radio communautaire de Angolares                                                                               |
| 20. Yoklang DO COSTA           | Technicien à la Radio communautaire de Angolares                                                                                       |
| 21. Victor CORREIA             | Président de la Commission Nationale Indépendante                                                                                      |

## 2. Ressources documentaires

1. Plan de Travail Annuel : Auto-Évaluation des capacités Nationales (NCSA), PNUD, S.Tomé, 2007, 2008 ;
2. Plan de Travail Annuel : Élaboration du 3eme Rapport National sur la Biodiversité de Sao Tomé et Principe (STP), PNUD, S.Tomé, 2007 ;
3. Plan de Travail Annuel : Élaboration de la Second Communication Nationale sur les Changements Climatiques à Sao Tomé et Principe, PNUD, S.Tomé, 2007, 2008, 2009 ;
4. Plan de Travail Annuel : Mise en œuvre du Protocole de Montreal, Programme d'Assistance Technique, PNUD, S.Tomé, 2007 ;
5. Plan de Travail Annuel : Programme National sur l'Education Environnementale, DGE, S.Tomé, 2007, 2009 ;
6. Combined Delivery Report, UNDP/GEF, 2008 ;
7. Lettre du GEF, « Support to GEF eligible CBD Parties for carrying out 2010 Biodiversity targets National Assessment Phase I (4NR) »;
8. Memorandum de Entendimento entre PNUD e o Ministério tutelar do Ambiente, PNUD, S.Tomé, 2009;
9. Orçamento Global Malária, PNUD, S.Tomé, 2007, 2008;
10. Work Plan HIV-AIDS, PNUD, S.Tomé, 2007, 2008, 2009;
11. Budget Malaria I, PNUD, S.Tomé, 2009 ;
12. Plano de Trabalho Global Orçamento da 7ª Ronda, Ano 1;
13. Plan de Travail Annuel : Appui Institutionnel à la Cour des Comptes, PNUD, S.Tomé, 2007 ;
14. Plan de Travail Annuel : Apoio à Implementação de mecanismos de seguimento da ENRP ;
15. Plan de Travail Annuel : Création de circuits de Randonnée et formation de Guide en vue de la Pratique de l'Ecotourisme, PNUD, S.Tomé, 2007 ;
16. Plan de Travail Annuel : Assistência Técnica ao estabelecimento dum ambiente favorável aos negócios – Guichet Unique, PNUD, S.Tomé, 2007;
17. Plano Anual de Trabalho: Assistência Técnica ao Reforço de Capacidade da Direcção do Comércio para a integração no comércio internacional, PNUD, S.Tomé, 2007, 2009;
18. Annual Work Plan: Promoting Democracy and Public Accountability in Sao Tome & Principe, 2007, 2009;
19. Plan de Travail Annuel : Renforcement des capacités politiques et institutionnelles des élus locaux et actualisation de la législation, 2007 ;
20. Plan de Travail Annuel : Formation des officiers de la justice, PNUD, S.Tomé, 2007;
21. Plan de Travail Annuel : Actions de Préventions pour contribuer à la Lutte Contre le cholera, PNUD, S.Tomé, 2007;
22. Plan de Travail Annuel : Plaidoyer pour l'égalité et enquête de genre, PNUD, S.Tomé, 2007 ;
23. Plano Anual de Trabalho Conjunto : Componente Género entre UNFPA e o PNUD, S.Tomé, 2007;
24. Annual Work Plan: Rapport sur le Développement Humain, UNDP, S.Tomé, 2008 ;
25. Plano de Trabalho Anual : Apoio à Implementação de Mecanismo de Seguimento da ENRP, PNUD, 2008, 2009;
26. Création de Circuits de Randonnée et formation de guides en vue de la pratique de l'écotourisme, PNUD, S.Tomé, 2008, 2009;
27. Annual Work Plan : Promoting Democracy and Public Accountability in Sao Tomé & Principe, PNUD, S.Tomé, 2008;
28. Plan Annuel de Travail : Renforcement des Capacités Politiques et Institutionnelles des élus locaux et actualisation de la législation, PNUD, S.Tomé, 2008 ;

29. Plan Annuel de Travail : Actions de Prévention pour contribuer à la Lutte Contre Cholera, PNUD, S.Tomé, 2008 ;
30. Plan Annuel de Travail : Modernisation du Registo et Notariado, PNUD, S.Tomé, 2008, 2009 ;
31. Apoio à execução do 6º Programa do País e Reforço de Capacidade dos parceiros de implementação em matéria de gestão do conjunto de Ajuda ao Desenvolvimento, PNUD, S.Tomé, 2008;
32. Memorandum de Entendimento entre PNUD e Ministério dos Negócios Estrangeiros, Cooperação e Comunidades, PNUD, S.Tomé, 2008;
33. Plano de Trabalho Anual: Assistência Técnica ao Reforço das Capacidades da Área do Comércio para Integração no Comércio Internacional, PNUD, S.Tomé, 2009 ;
34. Cadre Institutionnel pour la Coordination et Harmonisation des Aides mis en place, PNUD, S.Tomé, 2009 ;
35. Plano de Trabalho Anual: Apoio às Comunidades de Base em matéria de Governação Local e Redução da Pobreza, PNUD, S.Tomé, 2007, 2008 et 2009;
36. Deuxième Rapport National de Suivi d'Objectifs du Millénaire pour le Développement, PNUD S.Tomé, 2008 ;
37. Bilan Commun de Pays (BCP)/Common Country Assessment (CCA), PNUD, S.Tomé, 2005 ;
38. Country Program Action Plan, PNUD, Gov.RDSTP, S.Tomé, 2007-2011;
39. Projet Descriptif de programme de pays pour Sao Tomé et Principe (2007-2011), Conseil d'Administration du PNUD et UNFPA, S.Tomé, 2006 ;
40. Stratégie Nationale de Réduction de la Pauvreté, Programmes des Actions Prioritaires, 2006-2008, GovRDSTP, Bruxelles, 2005 ;
41. Manuel de Programmation du PNUD, PNUD, 1999 ;
42. Cadre d'Aide au Développement des Nations Unies à Sao Tomé et Principe (2007-2011), Equipe des Nations Unies à S.Tomé, S.Tomé, 2006 ;
43. Financial Details by Program Officer, Idrissa 2004-2009;
44. Financial Details by Program Officer, Milu Aguiar, 2004-2009;
45. Financial Details by Program Officer, Sabina Ramos, 2004-2009;
46. Financial Details by Program Officer, Viegas, 2004-2009;
47. Financial Details by Program Officer, Vilfrido Gil, 2005-2009;
48. MYFF Targets , UNDP, 2007-2009,
49. Structures and Systems for the promotion of private institutions MDG Country Reporting and poverty monitoring, PNUD/Gov. RDSTP, S.Tomé, 2007;
50. Office of Audit and Performance Review – UNDP, 2006;
51. Review of NGO/NEX audits (FY 2007), PNUD, S.Tomé, 2007;
52. Review of NGO/NIM audits (Fy 2008), PNUD, S.Tomé, 2008;
53. Interoffice Memorandum: NGO/NEX Audit Evaluation Report (FY 2006), 2007;
54. Report No. RCS0036-06: Limited Scope Audit of UNDP country office in STP, UNDP, S.Tomé, 2006;
55. Results Reporting for 2007, UNDP, STP, 2007;
56. Results Oriented Annual Report, UNDP, S.Tomé, 2008;
57. Target Results, UNDP, S.Tomé, 2007;
58. Lei nº 11/2008 – Sobre Violência Doméstica e Familiar, Assembleia Nacional, S.Tomé, 2009;
59. Estratégia Nacional para a Igualdade e Equidade de Género em S.Tomé e Príncipe, Instituto de Equidade e Género, S.Tomé, 2005;
60. Relatório Anual de Seguimento da Implementação da Estratégia Nacional de Redução da Pobreza, Ministério do Plano e Finanças, S.Tomé, 2008;
61. Étude Diagnostic du Ministère du Commerce, de l'Industrie et du Tourisme M.C.I.T. (Secteur du Commerce), PNUD, S.Tomé, 2009 ;
62. Stratégie de Partenariat et Mobilisation des Ressources, PNUD, S.Tomé, 2008 ;
63. Chronogramme des Activités et Budget prévisionnel pour 2009 - Assistência Técnica ao estabelecimento dum ambiente favorável aos negócios (Guichet Unique), PNUD, S.Tomé, 2009;

64. Aguiar, M. (2011) *Global programme for electoral cycle support – third quarter report*, São Tomé, São Tomé et Príncipe, PNUD;
65. Caller, J. et al (2010) *A problemática da gravidez e paternidade precoces em São Tomé e Príncipe: diagnóstico da situação*, São Tomé, São Tomé et Príncipe;
66. Daio, O. (2010) *Avaliação das estruturas de saúde sexual e reprodutiva destinadas aos jovens*, São Tomé, São Tomé et Príncipe, INPG;
67. D'Almeida, A. (2011) *AAP Projet-to-programme – third quarter report*, São Tomé, São Tomé et Príncipe, PNUD;
68. Faye, C. et al. (2009) *Evaluation A Mi-Parcours Du Programme De Pays (Cpd) Et Du Plan D'action (Cpap) du Pnud 2007-2011*, São Tomé, São Tomé et Príncipe, PNUD;
69. Francisco, A. (2011) *Rapport d'Évaluation Final du Projet 00050191 – Préparation de la Seconde Communication Nationale sur le Changement Climatique*, São Tomé, São Tomé et Príncipe, PNUD;
70. PNUD (2009) *Rapport annuel du projet "Mise en œuvre du Protocole de Montréal - Programme d'AssistanceTechnique"*, São Tomé, São Tomé et Príncipe, PNUD;
71. PNUD (2011) *Impacto da Integração das questões do Género na implementação do projecto 00014850 – Plano anual de trabalho conjunto*, São Tomé, São Tomé et Príncipe, PNUD;
72. Ramos, S. (2011) *São Tomé et Príncipe – situation financière d'exécution des ressources/fonds 2010*, São Tomé, São Tomé et Príncipe, PNUD;
73. Ramos, S. (2012) *São Tomé et Príncipe – situation financière d'exécution des ressources/fonds a la date du 16 novembre 2011*, São Tomé, São Tomé et Príncipe, PNUD;
74. Tiny, D. (2011) *Final external evaluation report of project "strengthening leaderships"*, São Tomé, São Tomé et Príncipe, Globus;
75. Tiny, D. (2011) *Rapport D'évaluation Externe Final Au Projet “ Appui A La Communauté De Base En Matière De Gouvernance Locale Et Reduction De La Pauvreté”*, São Tomé, São Tomé et Príncipe, PNUD;
76. UNDAF. (2006) *Cadre d'Aide au Développement Des Nations Unies à São Tomé et Principe (2007 – 2011)*, São Tomé, São Tomé et Príncipe, UNDAF.
- 77.

### 3. Liste des tableaux

|                                                                                                                        |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <u>Tableau 1 : Cohérence du Programme avec ses référentiels : Portefeuille Bonne gouvernance</u>                       | 14 |
| <u>Tableau 2 : Cohérence du Programme avec ses référentiels : Portefeuille Bonne gouvernance (Suite et fin)</u>        | 15 |
| <u>Tableau 3 : Cohérence du Programme avec ses référentiels : Portefeuille Lutte contre la pauvreté</u>                | 16 |
| <u>Tableau 4 : Cohérence du Programme avec ses référentiels : Portefeuille Lutte contre la pauvreté (Suite et fin)</u> | 17 |
| <u>Tableau 5 : Cohérence du Programme avec ses référentiels : Portefeuille Protection de l'Environnement</u>           | 18 |
| <u>Tableau 6 : Analyse du cadre des résultats</u>                                                                      | 25 |
| <u>Tableau 7 : Analyse du cadre des résultats (suite et fin)</u>                                                       | 26 |
| <u>Tableau 8 : Analyse du cadre des produits</u>                                                                       | 27 |
| <u>Tableau 9 : Analyse du cadre des produits (suite et fin)</u>                                                        | 28 |
| <u>Tableau 10 : Exécution physique du Portefeuille Bonne gouvernance</u>                                               | 32 |
| <u>Tableau 11 : Exécution physique du Portefeuille Bonne gouvernance (Suite et fin)</u>                                | 33 |
| <u>Tableau 12 : Exécution physique du Portefeuille Lutte contre la Pauvreté</u>                                        | 34 |
| <u>Tableau 13 : Exécution physique du Portefeuille Lutte contre la Pauvreté (Suite et fin)</u>                         | 37 |
| <u>Tableau 14 : Exécution physique du Portefeuille Protection Environnement</u>                                        | 39 |
| <u>Tableau 15: Exécution financière Portefeuille Bonne gouvernance</u>                                                 | 42 |
| <u>Tableau 16 : Exécution financière Portefeuille Lutte contre la Pauvreté</u>                                         | 43 |
| <u>Tableau 17: Exécution financière Portefeuille Protection de l'Environnement</u>                                     | 44 |
| <u>Tableau 18 : Consolidation de l'exécution financière du Programme de Pays</u>                                       | 44 |
| <u>Tableau 19 : Mobilisation de ressources (2007 -2011)</u>                                                            | 54 |
| <u>Tableau 20 : Financement de l'exécution en cours : Ressources internes versus ressources mobilisées (2007-2011)</u> | 55 |

### 4. Liste des graphiques

|                                                                                     |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Graphie 1 : Structure financière du Programme                                       | 46 |
| Graphie 2 : Taux d'exécution par composante du Programme                            | 46 |
| Graphie 3 : Structure par source des ressources mobilisées (2007-2011)              | 54 |
| Graphie 4 : Part des ressources mobilisées dans le financement du Cycle (2007-2011) | 55 |