**Evaluation finale du programme de lutte contre la pauvreté du Cadre de Résultats Stratégiques 2008-2012**

**du Programme des Nations Unies pour le développement**

**UNDP DJIBOUTI**

**Décembre 2012**

**Table des matières**

**I - Contexte du pays P.3**

**II – Conception, mise en œuvre du CPD et état des réalisations en fin de parcours P.4**

**Progrès dans la réalisation des objectifs globaux P.4**

**Progrès dans la réalisation des activités opérationnelles P.5**

**Pilier I: Réduction de la pauvreté et réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement P.5**

**Programme d’appui au développement local et à la décentralisation P.5**

**Programme d’appui au développement de la micro finance-ADDS P.5**

**Programme d’appui aux initiatives génératrices de revenus et d’emploi P.6**

Aspects transversaux **P.7**

Protection de l’environnement et gestion des ressources naturelles **P.7**

La Promotion du leadership de la femme  **P.7**

**III - Gestion des programmes P.8**

**IV - Suivi et évaluation P.8**

**V - Partenariats stratégiques P.8**

**VI - Renforcement des capacités, pérennisation des différents programmes P.9**

**VII - L’appropriation des différents programmes P.9**

**VIII - Leçons apprises P.9**

**pOUR LE pnud  P.9**

**POUR LE GOUVERNEMENT P.10**

**I - Contexte du pays**

La République de Djibouti est un pays d’Afrique de l’Est, situé à l’entrée de la Mer Rouge, entre l’Erythrée (Nord), l’Ethiopie (Ouest) et la Somalie (Sud). Sa superficie est de 23 200 Km². Sa population était de 818 159 habitants en 2009. Elle est estimée à 864 617 habitants en 2011. Parmi cette population, 70,6% vivaient en milieu urbain et 58,1 % dans la seule ville de Djibouti, la capitale.

Le rapport sur le développement humain classe le pays parmi ceux qui ont un niveau de développement humain moyen. Il est situé au 165ème rang (sur 183 pays) de l’Indice de Développement Humain (IDH=0,43) en 2011.

Cet état trouve son origine dans les crises politiques, guerres régionales et un conflit armé national dans les années 80 et 90. Il s’y ajoute des chocs exogènes liés notamment à l'inflation importée, (hausse des prix des denrées de base et des hydrocarbures) et les conséquences du changement climatiques avec un phénomène de sécheresse récurrent.

Depuis 1994, le pays connait une stabilité politique avec des élections présidentielles organisées. Le président actuel a été réélu en avril 2011 pour un 3ème mandat et un nouveau gouvernement a été formé avec des ministres technocrates.

L’économie djiboutienne est essentiellement une économie de rente (ports et bases et contingents militaires) avec un secteur informel important. Le pays fait face au golfe d’Aden, ce qui constitue une position stratégique importante et essentielle dans le commerce entre l’Asie et l’Europe.

L’économie est dominée par le secteur tertiaire (transports, communication, commerce, tourisme, etc.) avec 76% du PIB et 60% de la population active. Selon les résultats d’EDAM3-IS, le secteur informel fait vivre une grande partie de la population.

Le PIB a augmenté de 5% en moyenne dans la période 2007-2010 en dépit de la crise financière et grâce au développement des activités portuaires, aux télécommunications, au développement des infrastructures sur financement extérieur et aux flux d’investissements directs étrangers (IDE).

En 2009 le conflit avec l’Erythrée et les contraintes liées à la résurgence de la sécheresse et à l'insécurité alimentaires ont engendré un dérapage du programme avec le FMI et une détérioration du déficit budgétaire qui a été porté à 4,6% du PIB.

L’inflation à Djibouti, comme dans beaucoup de pays africains reste sensible à la hausse des prix des produits alimentaires et pétroliers qui constituent les principales importations du pays. Elle reste, cependant, maintenue à une hausse annuelle des prix de 4%. Le gouvernement mène une politique de réduction tarifaire et de subvention des prix de certains produits de premières nécessités pour atténuer les effets sur le pouvoir d’achat de la population.

A l'instar de nombreux pays africain, la balance commerciale de Djibouti est structurellement déficitaire. Les exportations de Djibouti sont faibles par rapport à ses importations, dont l’économie est fortement dépendante notamment les hydrocarbures, les produits alimentaires et les biens d’équipement. L’insécurité alimentaire est structurelle dans le pays qui ne produit que 10% de ses besoins alimentaires et importe les 90 % restant. Ce fait résulte des conditions climatiques de type aride, du faible développement des activités agricoles et piscicoles, et est exacerbée par les périodes de sécheresses prolongées. Le diagnostic réalisé sur la période 2007 à 2011 montre que Djibouti a perdu 0,75% du PIB par an suite aux conséquences de la sécheresse.

Cette situation explique sans doute que la pauvreté, après s’être généralisée entre 1996 (EDAM1-IS) et 2002 (EDAM2-IS) à toutes les couches sociales et dans toutes les régions du pays, a relativement progressé au sein de la population en 2012 (EDAM3-IS). En effet, l’incidence de la pauvreté relative est passée de 41,1% en 1996 à 74,0% en 2002 puis à 79,4% en 2012. Quant à la pauvreté extrême, son incidence a fortement évolué comme celle de la pauvreté relative de 9,6% en 1996 à 42,2% en 2002 puis s’est quasiment stabilisée entre 2002 et 2012 avec 41,9% en 2012 avec tout de même une augmentation en valeur absolue du nombre de personnes touchées compte tenu de l’accroissement démographique.

Ces tendances des incidences de la pauvreté, montrent aussi que les résultats de la mise en œuvre de la Stratégie de Réduction de la Pauvreté (SRP) jusqu’en 2007, puis de l’Initiative Nationale de Développement Social (INDS), lancée en 2007, sont mitigés. Le bilan dénote que peu de progrès ont été enregistrés notamment dans le domaine de la lutte contre la pauvreté. Les ressources mobilisées n’ont pas couvert les besoins (54% des besoins de financement). L’efficacité des programmes et actions a été limitée par l’absence d’un système de planification et de programmation, appuyé par une gestion des finances publiques axée sur les résultats, par l’absence de mécanismes de suivi-évaluation, tant au niveau central qu’au niveau des secteurs, permettant de mesurer l’état d’avancement des activités mises en place et d’apprécier leurs résultats par rapport aux objectifs visés et par les profondes insuffisances du système statistique national, notamment au niveau de la collecte et de la production régulière des données de référence, tant pour le suivi des projets que pour la gestion macroéconomique et la planification.

**II – Conception, mise en œuvre du CPD et état des réalisations en fin de parcours**

**Progrès dans la réalisation des objectifs globaux**

**La stratégie d’assistance du PNUD a été conçue pour contribuer à la réalisation des objectifs prioritaires que le Gouvernement s’est assigné dans le cadre de l’INDS, à savoir  l’amélioration des conditions de vie des populations les plus défavorisées, l’accès aux services sociaux de base de qualité, notamment des populations vulnérables ; et le renforcement de la gouvernance et du partenariat dans le respect des droits humains.**

**Les interventions du CPD 2008-2012 sont concentrées sur trois Piliers: (i) la lutte contre la pauvreté et la réalisation des OMDs, (ii) la consolidation de la Gouvernance et des droits essentiels, et (iii) le renforcement du partenariat et les aspects transversaux du développement. Le choix de ces trois axes stratégiques du CPD 2008-2012 s’inspire de l’INDS 2008-2012, à travers la solidarité nationale, pour contribuer à réduire la vulnérabilité sociale des populations démunies, et faciliter l’instauration d’une société équilibrée fondée sur la justice, la concorde et l’égalité des chances. La stratégie d’assistance, ainsi définie, est pertinente, car ayant pris en compte les défis majeurs auxquels le pays est confronté, les leçons tirées de la coopération antérieure et les résultats des consultations engagées avec l’ensemble des parties prenantes dans le développement du pays.**

**Concernant le premier pilier, il vise deux sous-objectifs, à savoir : (i) améliorer les conditions de vie des populations, notamment dans les zones déshéritées, et renforcer les capacités des populations dans la mise en œuvre des activités de lutte contre la pauvreté ; et (ii) mettre en place des outils et des mécanismes à la fois de planification économique et sociale, d’aménagement du territoire, et de suivi évaluation, ainsi que le développement d’actions communautaires et initiatives génératrices de revenus. Les 15 indicateurs de résultats prévus dans la matrice portent sur le développement local, la micro finance et les activités génératrices d’emploi. L’ensemble des activités et des critères de réalisation pour la période 2008-2010 ont enregistré des progrès remarquables. Cette première phase a permis de mettre en place de nouvelles institutions, des cadres de participation et coordination, des outils de planification et de gestion du développement en vue d’accroitre le rôle des communautés de base et d’augmenter leurs revenus. Cependant, ces progrès réalisés comportent encore des déficiences au niveau des capacités humaines et des ressources financières.**

**Concernant les aspects transversaux, l’appui se focalise en amont sur les politiques encadrant la protection de l’environnement, la gestion des ressources naturelles et des catastrophes. Les 5 indicateurs de résultats portent sur le renforcement des capacités, la révision du plan d’action de l’environnement, la mobilisation des ressources nécessaires à l’habitat et le développement urbain ainsi que le changement climatique, la dégradation des terres et la gestion des aires marines, et la vision d’une politique d’aménagement du territoire.**

**Progrès dans la réalisation des activités opérationnelles**

**Pilier I: Réduction de la pauvreté et réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement.**

**En ce qui concerne ce premier pilier, les trois opérations prévues ont été toutes préparées et approuvées dès l’année 2008. Il s’agit du Programme d’appui au développement local et à la décentralisation; le projet de développement de la micro finance ; et l’appui aux initiatives génératrices de revenus et d’emploi.** **La mise en œuvre de ces activités visent la réalisation de l’Effet.1 UNDAF suivant : « D’ici 2012, les communautés de base les plus défavorisées sont davantage engagées dans le processus d’amélioration de leurs conditions de vie. »**

**Programme d’appui au développement local et à la décentralisation**

**Ce programme, débuté en 2008, appuie (i) l’Unité de gestion du projet et la mise en place du cadre institutionnel de la décentralisation, (ii) le renforcement des capacités des acteurs locaux, et (iii) la mise en place d’un mécanisme de financement et de réalisation des infrastructures de base.**

**La revue a noté que la mise en place de l’Unité de gestion a connu des difficultés de démarrage relatives à la modalité d’exécution, une instabilité et des dysfonctionnements qui ont retardé la mise en œuvre des activités planifiées. Cependant, l’Unité est depuis peu opérationnelle avec la mise à disposition d’un nouveau Chargée de programme ; en outre, trois cadres nationaux ont été recrutés afin de renforcer les ressources humaines de l’Unité qui a également bénéficié de l’appui des consultants internationaux en termes de mission. Enfin, le Directeur de la décentralisation a été nommé Directeur du projet et un Comité de pilotage a été mis en place. Nonobstant ces avancées, il reste la clarification des modalités de gestion du programme (élaboration des PTA, procédures d’utilisations des moyens, etc.), et la tenue des réunions périodiques du Comité de pilotage.**

**Au plan des résultats des activités : En ce qui concerne le cadre institutionnel, des Comités de coordination au développement régional(CCDR) et des Comités locaux de développement (CLD) ont été créés, et deux antennes régionales du PNUD mises en place à Dikhil et Obock. Ces organes ont été confortés par la formation des élus locaux aux activités essentielles (organisation, administration, budget et financement, état civil, planification) et des voyages d’échanges d’expériences, permettant ainsi une participation et une responsabilité accrues des élus et des populations. C’est ainsi que trois activités majeures ont été exécutées au niveau du développement local, à savoir, une Politique Nationale de Développement Régional, des Plans de Développement Régional (PDR) et des Plans d’Investissement Pluriannuels(PIP) élaborés et validés au niveau des cinq régions du pays. Quant au mécanisme de financement, il fait l’objet d’initiatives pilotes à travers le financement de micro réalisations au niveau local.**

**Programme d’appui au développement de la micro finance-ADDS**

**Créée en 2007 en vue de contribuer à la mise en œuvre de l’INDS, notamment la lutte contre la pauvreté, les inégalités et l’exclusion sociale des personnes vulnérables, l’ADDS élabore des stratégies et actions de promotion du financement de micro entreprises et d’octroi de micro crédits en vue de faciliter l’accès de ces groupes cibles aux sources de financement. Dans ce cadre, l’assistance du PNUD s’est concentrée sur les deux domaines suivants : (i) encadrement et renforcement des capacités de l’ADDS et des CPECs. Avec l’appui d’experts internationaux, les capacités institutionnelles et techniques des structures de la micro finance ont été renforcées. Plusieurs caisses populaires d’épargne et de crédits ont été créées à Djibouti et dans les régions (Ali Sabieh, Tadjourah) ; des outils de gestion (manuels de procédures, de traitement comptable, plan d’affaires) ont été mis en place, et des cadres techniques recrutés ainsi que les organes dirigeants ont bénéficié des actions de formation aux techniques de gestion et de deux voyages d’études et d’expériences au Benin et au Rwanda; des lignes de crédits et des subventions ont été octroyées à la Caisse de Djibouti, renforçant ainsi ses capacités d’interventions ; (ii) renforcement du cadre réglementaire, de supervision et contrôle des Institutions de micro finance(IMF). Ce volet a été exécuté grâce à la mise en place d’un partenariat ADDS-Banque centrale. Avec l’appui d’un expert international, la Banque centrale a élaboré des instruments essentiels au développement des IMFs : (i) la Loi portant réglementation des activités des IMFs sur le territoire, (ii) un référentiel comptable, et (iii) un manuel de supervision et de contrôle des Inspecteurs de la cellule micro finance de la Banque centrale. Ces actions ont incontestablement densifié le réseau des caisses(CPECs) sur l’ensemble du territoire, renforcé sa crédibilité et sa viabilité financière, et permis une large distribution de micro crédits aux populations.**

**Programme d’appui aux initiatives génératrices de revenus et d’emploi**

**L’ANEFIP a été créée en vue de la mise en œuvre des politiques et programmes d’emploi de l’Initiative de développement social. Le Programme d’appui à cette agence vise à contribuer à la réduction de la pauvreté à travers l’élaboration des stratégies et des actions qui génèrent plus d’opportunités d’emplois et des revenus aux populations vulnérables en particulier.**

La revue a permis de constater que **les activités, débutées en 2008, ont couvert cinq domaines prioritaires: (i) *le renforcement des capacités de l’agence*. La structure de l’agence a été développée, notamment par la mise en place d’un Observatoire de l’Emploi et des qualifications, le Bureau des jeunes diplômés et l’Espace créateurs d’entreprises. Un réseau informatique a été mis en place avec un accès Internet, améliorant ainsi l’environnement de travail et l’efficacité des agents ; (ii) *la modernisation du service public de l’emploi*. L’informatisation des services a permis de développer et de fournir des prestations de qualité aux demandeurs d’emplois et aux entreprises; des enquêtes sur le marché de l’emploi ont été réalisées et un Bulletin édité par l’agence publie périodiquement les statistiques sur l’emploi ; (iii) *la mise en place d’un dispositif d’aide à l’insertion des jeunes*. A travers l’Observatoire, un système informatisé d’informations opérationnelles (offres d’emplois, inscriptions des jeunes on line) est mis en place et suit le marché de l’emploi et l’insertion des jeunes diplômés; par ailleurs, des formations, notamment la rédaction des CVs et lettres de motivation, ont été dispensées par le Bureau des jeunes diplômés ; (iv) *la mise à niveau de l’appareil de formation professionnelle*. Des enquêtes et des études ont été menées, des plates de formation ont été identifiées, et ainsi des programmes de formation par filières sont mises en œuvre pour apporter des réponses appropriées ; (v) *la promotion et développement de l’entreprenariat*. Au sein de l’Espace créateurs d’entreprises, une étude sur la création d’entreprises a été réalisée, et des formations ont été assurées aux jeunes diplômés. Par ailleurs, d’importantes initiatives sont en voie d’exécution, notamment un partenariat de formation signé avec l’agence Tunisienne de formation professionnelle, et un décret portant création du Programme National d’Insertion et d’Adaptation Professionnelle. Dans l’ensemble, les activités ont été menées à bien sauf le financement de la formation et le partenariat Etat-Secteur privé qui restent sans stratégies, malgré leur importance.**

**La mise en place des Comités de coordination du développement régional(CCDR) et des Comités locaux de développement (CLD), et deux antennes régionales à Dikhil et Obock, confortés par la formation des élus locaux aux activités essentielles (organisation, administration, budget et financement, état civil, planification), assurent une participation et une responsabilité accrues des élus et des populations. En se dotant d’une Politique Nationale de Développement Régional, des Plans de Développement Régional(PDR) et des Plans d’Investissement Pluriannuels(PIP) au niveau des cinq régions du pays, et en attendant la finalisation d’un mécanisme durable de financement, les populations favorisent le développement local à travers la réalisation des projets qui répondent à leurs besoins essentiels. Par ailleurs, les organes renforcés de l’ANEFIP génèrent plus d’opportunités d’emplois tandis que la densification du réseau des caisses(CPECs) sur l’ensemble du territoire favorise une large distribution de micro crédits, ce qui permet à davantage de personnes vulnérables et aux jeunes d’augmenter leurs revenus et de se prendre en charge. Au total, ces résultats traduisent une avancée notable** à **mi-parcours vers l’atteinte des effets spécifiques du Programme CPD et de l’Effet.1 de l’UNDAF.**

**Aspects transversaux**

**Protection de l’environnement et gestion des ressources naturelles**

Cette assistance du PNUD vise à contribuer à l’amélioration des conditions de vie des communautés pastorales à travers la promotion d’une gestion durable des ressources naturelles. Elle s’est concentrée sur deux domaines, à savoir, (i) la réalisation d’un programme de mobilisation des eaux de surface afin de lutter contre la soif des populations et des animaux, permettre une meilleure répartition de la charge animale, (ii) renforcer les capacités nationales d’organisation et de gestion aux plans institutionnel, technique et social. Les activités ont débuté en 2009 grâce à un transfert des financements de l’AFD et du FIDA, avec un long délai d’attente. Concernant le premier volet, les actions de conservation de la foret et la construction de deux pépinières l’une à Randa et l’autre au Day ont été menées à bien. Une adduction d’eau a été également construite au Day et elle approvisionne en eau la pépinière pour la production des plans destinés à la reforestation. Au titre du second volet, les structures de gestion et de suivi des opérations ont été mises en place aux niveaux central et local, et des ateliers de sensibilisation et de formation (création de plantations, techniques de pépiniéristes) ont été organisés pour obtenir une plus grande participation des populations. Ces activités ont été exécutées dans une perspective de développement rural intégré et de gestion durable des ressources naturelles fondées sur la participation, l’appropriation et la responsabilisation des populations pour leur survie et celle des espèces. Ces résultats au niveau de la foret et de ses périphéries préparent notamment la satisfaction des besoins en bois de service et combustible, mais aussi la diversification des revenus des populations.

**La Promotion du leadership de la femme »**

L’appui à la promotion du leadership des femmes a retenu deux axes prioritaires : (i) consolider le réseau en matière de promotion du genre et du leadership de la femme, (ii) renforcer les capacités d’institutionnalisation du genre au niveau central et local. Les activités ont démarré en 2009 avec une dotation budgétaire programmée de 80.000$US. L’Unité d’exécution, dirigée par la Secrétaire Générale, et comprenant la Directrice du programme genre ainsi qu’une experte nationale, est opérationnelle. ***Au plan de la consolidation du réseau***, des formations aux techniques de planification, budgétisation et suivi-évaluation sensible au genre ont été dispensées aux cadres du ministère de la femme et à ceux des ministères sectoriels. ***Quant à l’institutionnalisation de l’approche genre***, une experte internationale a appuyé le ministère de la femme dans l’opérationnalisation de son organigramme afin de renforcer la coordination, la concertation et la synergie des parties prenantes ; elle a également accompagné la concrétisation de l’institutionnalisation du genre à travers la mise en place et l’équipement de 18 points focaux (cellule Genre) au sein des ministères et au niveau local ; enfin, un plaidoyer pour une budgétisation, suivi-évaluation selon le genre est engagé et se poursuit, avec une avancée notable que constitue l’inscription du genre dans la nomenclature des programmes du Budget de l’Etat. Par ailleurs, un atelier de sensibilisation des hauts cadres et décideurs de l’administration publique a été tenu pour promouvoir une appropriation nationale et un appui à la mise en place et au fonctionnement des cellules genre.

**III - GESTION DES PROGRAMMES**

Bien que le programme ait adopté une approche sélective en ne se concentrant que sur deux piliers au niveau stratégique, le niveau opérationnel, en revanche, retient un nombre important d’activités (18 produits et 46 indicateurs) dont la mise en œuvre, le suivi s’avère difficile au regard des faibles capacités des administrations et de celles du Bureau du PNUD; ce nombre élevé des activités a, par endroits, entamé la cohérence du programme, voire son efficacité.

Par ailleurs, nos investigations révèlent que les représentants des ministères n’ont pas été pleinement impliqués et associés à la confection des Plans annuels de travail, que les revues trimestrielles des programmes annuels n’ont pas été réalisées, que les procédures ont été longues en ce qui concerne le recrutement des experts dans certains projets.

**IV – SUIVI ET EVALUATION**

Si le dispositif de mise en œuvre, de suivi évaluation et reporting explicite clairement les actions, en revanche, peu d’activités ont été menées. Ce dispositif n’a pu être adossé au Comité de pilotage de l’INDS, faute d’opérationnalisation de celui-ci.

**Pour assurer le suivi de la mise en œuvre du PAPP, le PNUD a élaboré, en accord avec le Gouvernement, une matrice du cadre des résultats comportant 18 produits mesurés par 46 indicateurs de résultats auxquels elle devrait contribuer à l’horizon 2012. L’évaluation des réalisations de cette présente revue est basée sur l’état de mise en œuvre de cette matrice initiale.**

Par ailleurs, les indicateurs ne sont pas toujours assortis d’une valeur de référence et d’une valeur cible, et l’absence d’une base d’informations n’ont pas facilité les évaluations et la production des rapports. Les audits et des revues internes en liaison avec les ministères et les institutions impliqués n’ont pu être réalisés systématiquement. Celles réalisées n’ont pas été suivies de mise en œuvre de leurs recommandations.

**V - Partenariats stratégiques**

En ce qui concerne les partenariats techniques, la stratégie adoptée d’actions consensuelles avec le gouvernement et le partenariat avec les autres intervenants (Bailleurs et Société civile), à travers des groupes thématiques, des comités de pilotage ou techniques, est une approche adaptée à la situation actuelle. C’est aussi une approche qui semble être efficace pour la formulation d’interventions s’inscrivant dans la durée et la pérennité des actions.

Elle est également appropriée pour convaincre les partenaires gouvernementaux de la nécessité d’une plus grande implication de leur part, et de l’impératif de certaines réformes comme préalable indispensable des interventions futures des bailleurs. Dans les domaines de la décentralisation, de la mobilisation des ressources en eau et de la gestion des terres durables, le PNUD a travaillé en partenariat avec la FENU, l’AFD, l’UE etc.

Ces partenariats ont été déterminants dans la mise en œuvre des projets de développement local, d’accès des personnes vulnérables à la micro finance.

S’agissant des partenariats des ressources, la mobilisation des ressources n’aura pas été vigoureuse pour les activités du Programme sur la période 2008-2010, bien que soient présents à Djibouti plusieurs partenaires au développement. Et pourtant, le PNUD s’était doté d’une stratégie de mobilisation des ressources et de partenariat, assortie d’un Plan d’actions 2008-2012. A cet égard, une stratégie de communication avait été envisagée afin d’améliorer la visibilité de l’action du PNUD. La création et l’animation d’un réseau de donateurs de Djibouti incluant aussi bien ceux qui sont représentés que ceux couvrant Djibouti à partir d’autres pays de la sous-région n’ont pas encore été envisagées.

**VI - Renforcement des capacités, pérennisation des différents programmes**

Par rapport à la durabilité et à la pérennisation des produits catalytiques des programmes et projets, une insuffisante prise en compte de l’aspect des ressources humaines nationales, du renforcement des capacités des personnes et du transfert visible des connaissances à la partie nationale, peut amoindrir les chances de continuité des actions nationales dans la poursuite des interventions du PNUD, voire compromettre les acquis et les effets du Programme. Par ailleurs, cette pérennisation des acquis reste en réalité tributaire des ressources budgétaires nécessaires pour la poursuite des activités. Cependant, il y a lieu de parer à la diminution, sinon l’abandon des actions dans des secteurs clés au moment du retrait des partenaires d’appui, dont particulièrement le PNUD.

**VII - L’appropriation des différents programmes**

Les politiques et programmes ont été élaborés et formulés de manière participative et inclusive. En effet, qu’il s’agisse de l’INDS, l’UNDAF et le CPAP, de la décentralisation, de la gestion des terres durables et de la mobilisation des ressources en eau, des efforts ont été accomplis en matière de consultations participatives pour mobiliser tous les acteurs et toutes les couches socioprofessionnelles tant aux niveaux central que local pour rechercher leur adhésion, créer et renforcer l’appropriation. Si ces actions constituent des avancées indéniables, des faiblesses persistent pour parvenir à une véritable appropriation durable en ce qui concerne la mise en œuvre du programme en termes de vulgarisation, d’implication des ressources humaines nationales et du renforcement de leurs capacités respectives en tant qu’acteurs et bénéficiaires.

**VIII - LECONS apprISES A MI-PARCOURS**

De cette revue finale du CPAP 2008-2012, les enseignements suivants peuvent être considérés pour la mise en œuvre de la stratégie durant la période 2013-2017:

**pOUR LE pnud**

1. L’assistance du PNUD au Gouvernement est une composante clé de l’UNDAF en matière de renforcement des capacités, notamment de formulation, de suivi évaluation des Politiques et Programmes.
2. Les actions de communication et de plaidoyer du PNUD auprès des autres partenaires n’auront pas été vigoureuses, notamment dans la mobilisation des ressources.
3. La multiplication des interventions du PNUD ont permis de démarrer de nombreuses initiatives du Gouvernement dans la concrétisation de l’INDS.
4. La multiplication des interventions au niveau opérationnel n’a permis d’allouer aux activités en exécution des dotations budgétaires suffisantes. Cette multiplication d’actions n’a pas aussi favorisé une plus grande cohérence du programme.
5. Les capacités humaines du Bureau se sont avérées insuffisantes dans le suivi-évaluation de ce Programme. D’une manière générale, face aux immenses besoins et priorités du pays, combinés à une faiblesse des capacités de son administration, les ressources humaines du Bureau du PNUD, sont insuffisantes avec une faiblesse des fonctions de coordination, de suivi-évaluation et de planification.
6. La faiblesse des dotations budgétaires ne permet pas le recrutement d’experts expérimentés de longue durée pour assurer le transfert des compétences aux cadres nationaux ; par ailleurs, la modalité d’exécution NEX en l’absence de vigoureuses initiatives de renforcement des capacités humaines ne prépare pas l’appropriation nationale et la pérennisation des résultats obtenus.
7. L’absence des revues trimestrielles systématiques n’ont pas permis de coordonner la mise en œuvre des PTA, d’éliminer les disfonctionnement et de renforcer les synergies entre les actions.

**POUR LE GOUVERNEMENT**

1. La mise à disposition des locaux fonctionnels, le recrutement des cadres nationaux et la mise en œuvre d’une politique de formation et de relève de l’assistance technique sont les meilleurs moyens de mettre en œuvre les politiques et programmes, d’assurer l’appropriation des projets, la pérennisation des résultats obtenus.

(ix) L’absence d’un mécanisme institutionnel et d’un dispositif de mise en œuvre, suivi

évaluation, d’un cadre de coordination de l’aide opérationnels de l’INDS n’a pas encadré et facilité la mise en œuvre du Programme.

(x) La tenue de réunions de coordination périodiques des deux Unités «  Lutte contre la

Pauvreté et la Consolidation de la Gouvernance » renforceront la cohérence, la synergie et la complémentarité des activités.