

CHAPITRE VIII:
CONCLUSIONS, LEÇONS APPRISES
ET RECOMMANDATIONS

VIII. CONCLUSION ET AJUSTEMENTS PROPOSES

8.1 Bonnes pratiques et leçons apprises à capitaliser

8.1.1 De la conception et la mise en œuvre du Programme

- ➔ **À des stratégies innovantes en matière d'investissement, il faut nécessairement coupler des stratégies toutes aussi innovantes de pérennisation pour sortir les communautés de la région de la pauvreté,**

Toutes les dimensions du postulat de base sur lequel le Programme a été bâti n'ont pas été cernés et traduits en actions dans la mise en œuvre. En effet, du point de vue théorique, le Programme a été bâti sur l'idée que « *les communautés pauvres peuvent, elles-mêmes, opérer leur transformation d'ici à 2015 si elles sont rendues autonomes dans l'usage de technologies éprouvées et pratiques* ». Si l'idée est en soi séduisante, elle n'en pose pas moins problème au regard des résultats de la présente évaluation. En effet, la question de savoir quelles technologies « éprouvées et pratiques » faut-il mettre à disposition ne se pose pas pour le PCM. Pour l'essentiel, les investissements ont été bien ciblés et sont sortis des sentiers battus si on se réfère à d'autres projets et programmes. Dans quasiment tous les domaines, le PCM a fait montre de créativité et d'innovation. L'introduction des PTFM, de la pisciculture, les formations des groupes cibles en techniques de transformation des produits du cru, les motos ambulances dans les structures de santé, l'électrification solaires dans les écoles et centres de santé, le Laboratoire SIG, etc., sont autant d'innovations dont la pertinence ne se discute pas.

La question est plutôt et surtout comment rendre autonomes les populations pauvres après avoir apporté ces inputs ? Un des aspects les plus importants dans la réalisation des programmes de type PCM n'est – il pas la durabilité des résultats ? En effet, on peut considérer que des investissements innovants ont été apportés aux deux Communes du Millénaire de Naki Est et Kountoiré et des résultats importants ont aussi été acquis. **Mais de toute évidence, si le Programme prenait fin aujourd'hui, ces investissements et ces acquis si importants soient – ils, s'avèreraient insuffisants pour « mettre les communautés bénéficiaires sur orbite »** et de permettre la « transformation du cercle vicieux de la pauvreté en un cercle vertueux de la création de richesses et du développement durable » comme escompté. Sans doute qu'il aurait fallu pour cela, **en même temps que les investissements innovants, rechercher et mettre en œuvre une approche toute aussi innovante en matière de pérennisation. Ceci d'autant plus que – c'est connu¹ – tous les projets et programmes déployés dans la région avant le PCM ont rencontré la même difficulté.**

- ➔ **L'appropriation de l'approche Programme conjoint a été insuffisante au niveau des Agences du SNU**

Il apparaît en fin d'évaluation que les agences du SNU n'ont pas suffisamment intégré l'Approche Programme Conjoint, telle qu'explicitée dans la « *Note d'orientation sur la Programmation Conjointe* » du GNUD de décembre 2005². Pourtant, c'est bien sur cette Note qui fonde la réforme ayant introduit la plupart des principes et outils actuels de programmation au niveau des agences tels que l'harmonisation des cycles de programme de pays et l'introduction du Bilan commun de pays (CCA) et du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (UNDAF), y compris la matrice des résultats de l'UNDAF et l'évaluation conjointe de l'UNDAF en tant que parties intégrantes de la préparation, de l'exécution et de l'évaluation des programmes de coopération au niveau national. Cette réforme va plus loin en introduisant la terminologie de la Gestion axée sur les résultats (RBM), des Plans d'action de programme de pays (CPAP), et des Plans de travail annuels (AWP)

¹ Sur la base des discussions avec les cadres de la région

² Cette Note remplace la Note de juin 2000 sur la programmation conjointe

Dans la foulée, cette réforme introduit le Programme conjoint comme - rappelons le - « l'effort collectif que mènent ensemble les organisations du système des Nations Unies et les partenaires nationaux pour préparer, exécuter, suivre et évaluer les activités qui visent à atteindre de manière effective et efficace les objectifs du Millénaire pour le développement et les autres engagements internationaux qui dérivent des conférences, sommets, conventions et instruments relatifs aux droits de l'homme des Nations Unies.

➤ **Malgré tout, la mise en œuvre de Programmes communs en zone de concentration reste une option pour améliorer l'efficacité de l'aide du SNU au Togo**

En dépit des insuffisances, il ne fait pas de doute que la Programmation conjointe reste une opportunité pour les agences du SNU au Togo. **L'examen des résultats on ne peut plus probants, malgré les défaillances, montrent combien une synergie des actions des différentes Agences, chacune dans son domaine de compétence, peut constituer un levier efficace dans la lutte contre la pauvreté.** Certes, il faudrait attendre de voir la qualité des mécanismes de pérennisation qui par la suite permettraient d'apprécier l'impact réel du programme sur la réduction de la pauvreté dans la région. Mais les effets, quant à eux, sont déjà mesurables au niveau des secteurs de l'éducation, la santé/nutrition, l'amélioration et la diversification des revenus des femmes, la sécurité alimentaire, etc. En plus, dans la forme, du point de vue de **la collaboration multipartite SNU/Services déconcentrés de l'État/Autorités décentralisées/Société civile, au niveau régional, le PCM a donné un exemple de synergie et de cohérence qui devra faire école et être reproductibles dans les autres régions du Togo.**

8.1.2 Du point de vue opérationnel

Sur le terrain, beaucoup d'autres leçons peuvent être tirées de la mise en œuvre du Programme. Entre autres :

➤ **Pour contribuer à l'appropriation et à la durabilité, le Suivi-accompagnement rapproché des producteurs et des organisations communautaires a fait défaut dans la stratégie de mise en œuvre**

Le schéma d'intervention du Programme a été axé sur les visites d'animation/sensibilisation/supervision des membres de l'Unité de gestion, le recours à des institutions spécialisées pour les formations et la présence d'un animateur pour coordonner toutes les interventions dans chaque commune. Par rapport aux **investissements innovants**, étant donné le niveau technique très bas, voire inexistant dans certains cas des producteurs et groupements de production, il aurait fallu un **suivi-accompagnement rapproché**, c'est – à dire disposer d'agents techniques « immergés » dans les communautés pour favoriser l'apprentissage.

Cela était nécessaire dans le cas de la pisciculture (maîtrise de l'itinéraire technique piscicole), de l'exploitation des PTFM, de l'agriculture (la seule modernisation semble être l'usage dangereux des herbicides et autres fertilisants chimiques), le maraichage, etc. Le Programme n'a pu disposer de tel « pion » faute, dit – on, de moyens. Signalons qu'en aucun cas, cette activité ne pouvait être confiée aux services techniques régionaux étant donné l'insuffisance des moyens humains, matériels et financiers qui les caractérisent

➤ **La non mise en application de la politique de la décentralisation gêne considérablement dans la mise en œuvre des Programmes/projets**

Bien qu'une loi portant sur la décentralisation existe au Togo, elle n'est pas pour l'heure mise en application. Mieux, les populations ignorent les tenants et aboutissants de cette loi. Ainsi, la peur de l'autorité sur laquelle repose seule la force et la puissance de l'État, inhibe considérablement la capacité d'initiative au niveau local. On l'aura compris quand la question a été posée au CCD/CIVD de Kountoiré de savoir pourquoi ils n'avaient pas envisagé de faire du marché construit par le Programme pour eux une source de recette financière, en imposant par exemple, une « taxe » à chaque étalagiste. Il est vrai que les modalités de mise en œuvre d'une telle décision devraient être partagées avec les autorités locales.

Mais le problème est que, aux yeux des responsables communautaires, aller en discuter avec l'autorité est perçu comme une immixtion dans une prise de décision (surtout à incidence financière) qui lui revient. Pourtant, les autorités préfectorales rencontrées ont affirmé leur satisfaction quant à la réalisation de ce marché et marqué toute leur volonté « d'aider les communautés à en faire le meilleur usage ». Cet exemple montre toutes les difficultés du Programme à travailler avec efficacité dans un contexte où tous les pouvoirs restent fortement centralisés et détenus par l'État au niveau central. Il y a lieu de tenir compte de cette donne pour les programmes futurs.

➤ **La « remise » des PTFM installées dans la zone du Programme à un Programme gouvernemental n'était pas opportune**

Les PTFM ont été « remis » dès après leur installation par le Programme au Ministère du Développement à la Base opérant un programme national dans ce sens. Au final, aucune des cinq installations de la zone du Programme ne fonctionnait au passage de la mission. Pour deux raisons au moins, la remise des PTFM était une erreur. D'abord, l'approche PTFM constituait un instrument essentiel dans la réalisation du Produit de Programme 3 portant sur l'autonomisation des femmes et du Produit de Programme 8 portant sur l'accès à des services énergétiques au niveau des Communes du Millénaire. En perdant la maîtrise sur ces installations on ne peut plus importantes, la réalisation de ces Produits posait problème. Ensuite, il ne suffit pas d'installer une PTFM et de la livrer aux femmes. Il y a tout un paquet de services à administrer aux groupements bénéficiaires pour espérer obtenir les effets escomptés. Il n'y avait aucune certitude que le programme développé par le Ministère du Développement à la Base pouvait livrer aux communautés ces services.

➤ **De façon spécifique, un appui au fonctionnement du laboratoire SIG pendant un certain temps est nécessaire, faute de quoi, il est vain d'espérer en tirer tous les effets escomptés**

Pour des raisons expliquées plus haut, l'avenir du Laboratoire SIG reste incertain. Il s'agit d'une installation stratégique dans la programmation et le suivi des efforts de développement. Mais pour être réaliste, sa maintenance et son exploitation nécessite des moyens financiers dont on ne voit pas pour le moment la source. Un appui spécifique pour son fonctionnement est nécessaire.

➤ **L'utilisation des ONG par les agences du SNU comme opérateur devrait être beaucoup plus encadrée**

Le BIT a utilisé une grande ONG internationale (Aide et Action) comme opérateur dans la mise en œuvre de son projet de lutte contre le travail des enfants. Des résultats importants ont été obtenus. Toutefois, l'ONG a laissé sur place un certain nombre de problèmes préjudiciables à la crédibilité du SNU. Le centre multifonctionnel de Naki Est est construit à moitié, et plus d'un an après la fin du projet, les populations attendent toujours sa finalisation par le Programme. En plus, comme relaté plus haut, l'ONG a laissé des « ardoises » par – ci par là, notamment auprès des artisans formateurs des enfants placés en formation/apprentissage. Là aussi, c'est vers le CIVD et le Programme que se retournent ces derniers. Autant de manquements de nature à ternir l'image de marque du SNU. Il convient donc de bien encadrer l'utilisation des ONG, fussent – elles nationales ou internationales. Très à cheval sur la fin de leur contrat, elles ne se préoccupent pas souvent de la stratégie de retrait.

8.2 Que faire maintenant : conclusion et Recommandations

8.2.1 Approche globale de pérennisation des acquis : De la nécessité de consolider les acquis

➤ **Les résultats dans leur ensemble restent à consolider**

La mise en œuvre du PCM dans les deux communes de Naki Est de Kountoiré est à l'origine conçue comme une phase pilote devant servir, sur la base des leçons apprises, à la duplication dans les autres régions du Togo.

L'élargissement progressif du Programme prévu à 10 communes avant la fin de sa durée (cinq ans) a été abandonné suite aux recommandations de l'évaluation à mi - parcours de l'UNDAF et du PCM lui – même. Ce faisant, les activités sont restées consignées dans les deux communes de départ. Il peut donc être gênant de proposer une continuation dans les mêmes communes. Toutefois, la principale leçon tirée de la présente évaluation est qu'il serait hasardeux d'aller dans d'autres régions sans une expérience achevée, c'est – à dire des résultats concrets et des stratégies d'intervention maîtrisées pour la réalisation de ces résultats. Or, **tous les résultats escomptés de la mise en œuvre du PCM restent aujourd'hui à consolider.** Les plus importants, dont l'achèvement pourrait permettre d'obtenir des modèles (produits et stratégies) reproductibles dans le pays sont :

- Les **CCD et CIVD perçus comme des outils devant servir à impulser le développement** à la base dont la fonctionnalité demeure faible et les risques importants si le Programme met fin actuellement à son appui. L'organisation et la cohésion interne reste faible dans ces structures. Il n'y a pas de moyens et pire, il n'y a pas d'idées pour créer ces ressources ;
- **Les groupements de production dans l'amélioration des revenus et la lutte contre la pauvreté** qui ont été mis en place et ont bénéficié d'appuis techniques importants dans le sens de renforcer leur capacités de production, leur organisation et leur sens des affaires. Malgré tout, rares sont les groupements qui sont entrés en production aujourd'hui. Au niveau individuel (puisque l'activité de production peut être mise en œuvre au niveau du ménage), les quelques initiatives observées demeurent embryonnaires. En fait, l'entrée en production nécessite dans tous les cas un fonds de roulement que les groupements n'ont pas.
- **Les infrastructures et équipements sociaux de base** réalisés (écoles, électrification, structures de santé, forage, marché, aménagement hydro agricoles, pistes, étangs piscicoles, etc.) nécessitent un entretien et un renouvellement à termes. Sans moyens financiers au niveau communal, il est hasardeux de parier à ce stade sur leur durabilité.

➤ **Pour faire des résultats obtenus des modèles achevés reproductibles à l'échelle du Pays, il convient de les couvrir encore pendant une durée estimée à deux ans**

Le constat précédent valable dans les deux communes, montrent qu'en s'arrêtant aujourd'hui, le Programme n'aurait en réalité, aucun modèle achevé à dupliquer quelque part, étant entendu que seule l'obtention du résultats escompté peut confirmer l'efficacité et la viabilité des stratégies mises en œuvre. **La proposition d'une phase de consolidation repose sur cette analyse.**

En effet, il est certain qu'avec un accompagnement, même plus léger, la possibilité s'offre d'obtenir des résultats au moins sur ces trois point à savoir (i) obtenir des CCD et CIVD structurés et fonctionnels capables de porter les initiatives de développement au niveau local et de mobiliser et gérer des ressources communales, (ii) permettre aux groupements de production de maîtriser tous les paramètres de leurs activités (techniques de production, approvisionnement en matières et consommables et commercialisation) ; (iii) créer une dynamique d'appropriation réelle des infrastructures communautaires et une organisation appropriées pour leur prise en charge en termes de maintenance et de renouvellement .

8.2.2 Objectif principal de la Phase de capitalisation et de consolidation des acquis

Pour consolider et pérenniser l'ensemble des acquis du Programme, une seconde phase d'accompagnement est donc nécessaire. Celle – ci aura essentiellement deux objectifs à savoir : **(i) consolider les résultats obtenus et (ii) rendre autonome toutes les dynamiques créées par le programme en matière de développement.** Cette phase devrait fondamentalement s'appuyer sur les communautés et les services déconcentrés de la région. Les interventions seraient ciblées sur les trois points décrits ci – dessus.

8.2.3 Principaux axes de la Phase de capitalisation et consolidation : durée, pilotage, coordination et moyens à mettre en œuvre

- **Deux possibilités : soit l'unité d'action des agences est recouvrée, soit le PNUD intègre les activités de consolidation dans son porte – feuilles d'activités**

Tirant les leçons des cinq ans qui s'achèvent fin 2013, il y a deux possibilités envisageables pour mettre en œuvre la phase de consolidation suggérée, étant entendu qu'un retrait définitif à ce jour pourrait compromettre l'ensemble des investissements déjà consentis. La première possibilité (scénario 1), serait de recouvrer l'unité d'action des agences, au moins des agences ExCom (toutes ou partie) pour aborder la consolidation avec une véritable programmation conjointe et concertée avec le gouvernement, représenté par le Ministère de développement à la base. La seconde possibilité, puisqu'elle ne peut être écartée, est qu'on n'obtienne pas l'engagement d'autres agences. Dans ce cas, comme cela a été le cas ces deux dernières années, le PNUD devrait prendre en charge, seul, au titre de ses programmes courants, ladite phase de consolidation. Il ne s'agirait plus de Programme conjoint.

a. Scénario 1 : phase de consolidation avec l'accompagnement d'autres agences pouvant s'investir dans le domaine de l'éducation [Unicef] et de la santé [UNFPA, OMS] et du gouvernement

La phase de consolidation proposer se résume comme suit :

- **Poursuivre le Programme pendant au moins deux ans**
La durée estimée nécessaire pour suivre et consolider les acquis obtenus, transférer les capacités d'encadrement et d'intervention aux services régionaux et autonomiser les initiatives de développement communautaires actuellement en perspective ;
- **Opérer un ciblage pertinent de sorte à concentrer l'intervention là où il est possible de produire des résultats sur la base des leçons tirées de mise en œuvre du Programme durant les cinq dernières années.**

Dans ce cas, les actions viseraient de façon spécifique cinq Produits de Programme à savoir :

- I. **La consolidation des CCD et CIVD** : renforcement des capacités dans les domaines organisationnel, mobilisation communautaire, connexion et appuis aux groupements, relations avec le pouvoir central, etc., identification des sources locales de ressources pour financer leur fonctionnement, la maintenance et le renouvellement des infrastructures et équipements communautaires ; et éventuellement engager des actions de développement,

☞ **Produit de Programme** : des CCD et CIVD aptes à assurer le leadership communautaire sont en place dans les communes de Naki Est et Kountoiré [Action transversale OMD 1-7]

- II. **L'autonomisation des groupements féminins de production constitués** : [OMD3]. Outre le renforcement continu des capacités de production (renforcement des connaissances dans les techniques de production), l'autonomisation des groupements devrait passer par la mise en place d'un **système de microcrédit** adapté à leurs activités. Pour ce faire, étant donné que les « produits » qu'offrent les IMF de la place ne répondent pas particulièrement à ces préoccupations, il appartiendra au Programme de prendre des initiatives dans ce sens : il pourrait par exemple **dégager un fonds de crédit et négocier l'opérationnalisation avec une IMF qui agirait en tant qu'opérateur chargé de mettre en œuvre cette composante essentielle du Programme. Une étude sur la typologie des activités développées par les groupements et l'identification de produits de microcrédit adaptés serait réalisée au préalable.**

- ☞ **Produit du Programme** : les groupements féminins des deux Communes sont fonctionnels et les AGR qu'ils développent sont rentables
- III. **L'appui à la production agricole** : le premier pas à franchir dans la lutte contre la pauvreté et la vulnérabilité est d'atteindre la sécurité alimentaire. Pour cela, la phase de consolidation appuiera la production paysanne par (i) **la mise en place d'un système d'approvisionnement en intrants agricole (engrais et semences améliorées)** et un **suivi/encadrement de proximité** des producteurs individuels et des groupements par des prestations techniques affectés au sein des communautés (encadrement, initiation sur les itinéraires techniques, etc.) [OMD 1, 3]
- ☞ **Produit du Programme** : Les rendements agricoles sont améliorés dans les zones du PCM
- IV. **La réintégration des PTFM installées dans la zone du Programme** afin de les rendre opérationnelles et de faciliter l'encadrement des groupements porteurs, les cinq installations de la zone du Programme actuellement sous administration du Ministère du Développement à la base devraient être reversés au Programme. Il est vain d'espérer que les PTFM jouent le rôle qui leur est dévolu dans le développement intégré sans un encadrement rapproché, ne serait – ce qu'au départ. Dans le même ordre d'idées, ce point concerne aussi l'installation d'une PTFM à Fobanga, zone très enclavée mais réputée pour sa forte production agricole, soit au total six PTFM pour le Programme. Il s'agira ensuite pour le Programme, de développer tout le paquet prévu en termes de renforcement des capacités des groupements bénéficiaires
- ☞ **Produit du Programme** : les PTFM sont fonctionnels et contribuent à l'autonomisation des femmes, à l'accès des communautés aux services énergétiques et aux NTIC (OMD 1, 3, 7, 8)
- V. **La fonctionnalité/durabilité des infrastructures communautaires** : les infrastructures communautaires réalisées dans la zone doivent être fonctionnelles et fournir les prestations pour lesquelles elles ont été conçues. Cela concerne la maintenance des écoles et du dispositif d'électrification installé ainsi que les cantines scolaires, les structures de santé et les équipements fournis, les forages, les marchés, etc. Cela nécessite de développer dans chaque secteur une approche concertée et efficace au niveau locale et la mise en place de systèmes de financement endogènes.
- ☞ **Produit du Programme** : les infrastructures communautaires sont entretenues et fonctionnelles grâce à un système de gestion communautaire autonome
- À ces cinq produits que devraient prendre en charge le PNUD, s'ajouteraient une sixième composante décomposée en trois sous composante qui seraient pris en charge par d'autres agences, notamment
- VI. **L'accès aux services sociaux de base** : il s'agira d'améliorer l'accès des populations des Communes aux services sociaux de base comme en particulier au niveau de l'éducation, de la santé et l'eau, Hygiène et assainissement :
- ☞ **Produit du Programme** : les communautés du Millénaire ont accès à des services de qualité dans le domaine de l'éducation, santé et EHA

Ce produit serait décomposé en trois sous produits comme suit :

- **Au niveau de l'éducation** [OMD 2, UNICEF]: il s'agira essentiellement d'investir dans **l'amélioration de l'offre, par la créations de nouvelles infrastructures**. Il subsiste en effet un besoin considérable dans ce domaine, ce qui en fait la priorité des autorités et des communautés. Les autres aspects pourraient être laissés aux soins de l'état (gestion du système et formation des enseignants). Ce Volet prendra en charge la petite enfance ;

☞ **Sous Produit du Programme** : tous les enfants ont équitablement les moyens d'achever au moins le cycle primaire d'études

- **Dans le domaine de la santé** (OMD 4,5,6 avec OMS, UNFPA UNICEF) : **amélioration de l'offre**, par la création d'infrastructures nouvelles pour rapprocher le plus les populations des services de santé. Un accent particulier sera mis sur la santé maternelle et la prise en charge des maladies les plus courantes comme le paludisme

☞ **Sous Produit du Programme** : le taux de mortalité des enfants de moins de 5 ans ainsi que le taux de mortalité maternelle sont réduits dans les deux communes du millénaire (cible à déterminer)

- **L'EHA [OMD 7]:** au titre de cette composante, il s'agira de :

- **Travailler pour l'amélioration de l'offre en eau potable** dans les localités enclavées. En effet, bien que la cible OMD soit atteinte, il reste par endroits des poches relativement éloignée des forages réalisés ;
- Dans le domaine de l'assainissement, **extension de l'ATPC** [UNICEF] à toutes les communes du PCM

☞ **Sous Produit du Programme** : toutes les populations des Communes du Millénaire ont accès à l'eau potable et à des services appropriés d'hygiène et d'assainissement

b. Scénario 2 : Pas d'accompagnement d'autres agences et clôture du PCM, le PNUD prend seul en charge une phase de consolidation synonyme d'une période de mise en œuvre d'une stratégie de sortie

Dans ce cas d'espèce, on ne parlerait plus de Programme Conjoint. Le PNUD ne pourrait compter que sur l'accompagnement du gouvernement, plus précisément des services régionaux. Cette situation devrait l'inciter à se concentrer sur des activités spécifiques relevant de son mandat. La phase de consolidation se résumerait donc aux premiers axes tels que décrit dans le scénario 1 à savoir :

- La consolidation des CCD et CIVD
- L'autonomisation des groupements féminins de production constitués
- L'appui à la production agricole
- La réintégration des PTFM installées dans la zone du Programme
- La fonctionnalité/durabilité des infrastructures communautaires

8.2.4 Modalités de coordination et de gestion d'une phase de consolidation conjointe

S'agissant du pilotage et de la coordination de la phase de consolidation, il est suggéré de :

- ➡ **Maintenir le dispositif de pilotage** avec au niveau stratégique (scénario 1) : le gouvernement comme président et la coordination du SNU comme coprésidente et veiller, dans la mise en œuvre au bon fonctionnement du COS. Au niveau interne, le Comité Directeur du Programme comme prévu à l'origine dans le Programme reste pertinent. Il faudrait seulement veiller à sa fonctionnalité et lui donner toute sa charge. Il ne s'agira pas de simples points focaux, mais des répondants réels du Programme au niveau de chaque agence concernée.

- ➔ **Responsabiliser le Comité Régional de Pilotage mis en place au niveau régional au niveau opérationnel.** L'Unité de coordination resterait sous la responsabilité du Coordonnateur du SNU (stratégique) mais au niveau opérationnel, elle serait sous la responsabilité du CRP. À ce titre, ***l'autorité régionale doit s'investir activement dans le mécanisme de coordination au niveau régional et préfectoral et veiller à ce que les services techniques assurent un leadership effectif dans la coordination thématique, et les Préfets dans la coordination préfectorale;***
- ➔ **Maintenir telle qu'elle la structure de coordination :** une unité légère s'appuyant essentiellement sur les services régionaux pourrait faciliter l'exécution et le suivi de cette phase de consolidation. La structure actuelle s'appuyant sur un VNU à la coordination et la contractualisation de toutes les prestations devrait être privilégiée. Toutefois, il convient de conférer à cette unité de coordination l'autonomie d'action nécessaire en mettant à sa disposition les fonds nécessaires pour une bonne réactivité sur le terrain (tout en respectant les procédures d'usage).
- ➔ **Combiner les deux modalités de gestion qui sont le « Fond commun » et la « gestion parallèle ».** L'idéal serait évidemment de mettre en place la première option. Mais tirant les leçons de la phase actuelle, il est suggéré de permettre que chaque agence puisse gérer ses fonds, l'essentiel étant de convenir d'un PTA conjoint et de toujours mettre en avant la Coordination dans la réalisation de ce PTA. Dans ce second cas, le financement de l'Unité de coordination/gestion pourrait être soit pris en charge par une des agences participantes, soit provenir d'un **« fond commun » approvisionné par la contribution des différentes agences au prorata de sa contribution attendue dans le PTA.** Cette démarche est indispensable pour un pilotage correct de la phase de consolidation. ;
- ➔ **Enfin, reformuler clairement la phase de consolidation, de façon conjointe et concertée avec le gouvernement :** La première étape après la présente évaluation finale devra être la formulation de la phase de consolidation de façon conjointe au niveau des agences et en collaboration avec le gouvernement. Une mission indépendante du SNU devrait, sur la base des conclusions des évaluations à mi – parcours et finale enrichis des opportunités nouvelles qui se présenteront sur le terrain et du contenu programmatique du nouvel UNDAF (2013-2017), établir une **feuille de route** claire et précise pour le « nouveau » Programme.

8.3 Recommandations spécifiques

8.3.1 À la Coordination du Système des Nations Unies

- ➔ **Étudier avec le BIT les voies et moyens d'achever la construction du Centre multifonctionnel et le paiement de la facture des maîtres- formateurs des enfants placés en formation/apprentissage**

Dans le cadre du Projet BIT de lutte contre le travail des enfants, la construction d'un centre multifonctionnel promis aux communautés de Naki Est n'a pas été achevée. De même, les artisans auprès desquels des enfants avaient été placés en formation/apprentissage n'ont pas tous été payés comme promis. Ceux – ci ont tendance actuellement à s'en prendre au CCD et au Programme qui ne disposent pas de ressources pour éponger cette dette. Il convient de régler cette situation ne serait – ce que pour **sauvegarder l'image du SNU, qui en dernier ressort en pâtirait si ces deux situations ne trouvaient pas solution.**

- ➔ **Dans le même ordre d'idées, tenir la promesse de remettre les deux véhicules du Programme aux deux CCD de Naki et Kountoiré**

L'ancienne Coordinatrice du SNU avait promis aux deux CCD des Communes de Naki et Kountoiré de leur rétrocéder les deux pick up du Programme pour leur faciliter leur travail. Cette promesse a été rappelée partout où est passée la mission d'évaluation.

Là aussi, pour la crédibilité du SNU, il conviendrait de tenir compte de cette promesse. Toutefois, à y voir de près, l'immaturité qui caractérise actuellement ces structures ne rassure pas quant à une gestion rationnelle des véhicules. La donation pourrait donc accompagner la phase de consolidation, qui l'intégrerait ainsi à ses actions.

8.3.2 Au Ministère du développement à la Base

➡ Porter le plaidoyer au sein du gouvernement et du vers les SNU pour la mise en place d'une phase de consolidation

Le Ministère du développement à la Base, qui a pris part à la mission d'évaluation devrait non seulement s'approprier les présentes conclusions mais impliquer sans tarder le gouvernement à un portage effectif du Programme. Il lui appartient d'assumer le plaidoyer auprès de tous les partenaires et de prendre un engagement ferme pour assurer le rôle qui doit être le sien dans le cadre du pilotage et de la mise en œuvre de la phase de consolidation.