



RAPPORT FINAL

EVALUATION FINALE DU PLAN CADRE DES NATIONS UNIES POUR L'AIDE AU DEVELOPPEMENT DE DJIBOUTI (PNUAD) 2018-2024

KABORE Bila Roger : consultant international

ALI Hassan : Consultant national

MOHAMED Said Seif : Consultant national

Mai 2024

Carte n° 1 : La République de DJIBOUTI



Source : Le PND

REMERCIEMENTS

L'évaluation du Plan cadre des Nations Unies pour l'aide au développement de Djibouti (PNUAD 2018-2024) a été réalisée grâce à l'implication et à la participation de toutes les parties prenantes au niveau national et régional.

Les remerciements de l'équipe des consultants vont à l'endroit du Bureau du Coordinateur Résident du Système des Nations Unies à Djibouti, notamment au Coordonnateur résident et à Madame Alssani Daoud Mohamed, pour l'accompagnement et l'appui constants apportés aux évaluateurs, et qui ont facilité le travail d'évaluation.

Nos remerciements vont à l'UNICEF, notamment à la Représentante résidente, à Madame Mariia Matsepa et à Monsieur Abdallah Mohamed Youssouf, pour le soutien au quotidien et l'assistance permanente dont nous avons bénéficiés tout au long de notre mission, et qui ont permis l'atteinte des résultats escomptés.

Nous remercions l'ensemble des chefs d'agences du SNU à Djibouti et les chargés de programmes, pour leur disponibilité et leur implication dans les réunions, les entretiens et les focus group organisés à l'occasion de la mission d'évaluation ; et aussi pour les orientations pertinentes dont ils ont fait montre.

Nous remercions Monsieur Simon Pierre Tegang, le chef de l'unité de suivi-évaluation au siège des Nations Unies à New York, pour son éclairage stratégique et son accompagnement pour une conduite de l'évaluation selon les normes requises.

Enfin, nos remerciements vont à l'endroit de l'ensemble des partenaires de mise en œuvre du PNUAD, le Gouvernement du Djibouti, le Système des Nations Unies (SNU), les Partenaires Techniques et Financiers (bilatéraux et multilatéraux), les ONGs et la Société civile, les populations bénéficiaires, tant au niveau national que régional, ainsi qu'à toutes les personnes ayant participé aux entretiens individuels et aux Focus Groups organisés à cet effet.

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS	ii
TABLE DES MATIERES	iii
LISTE DES TABLEAUX	vi
LISTE DES ANNEXES	vi
SIGLES ET ABREVIATIONS	vii
RESUME EXECUTIF	ix
CHAPITRE I : INTRODUCTION	1
1.1 Contexte de l'évaluation	1
1.2 But, objectifs, portée et nature de l'évaluation	1
1.3 La méthodologie de l'évaluation.....	3
1.3.1. L'Assurance qualité de l'évaluation	3
1.3.2. Les critères et questions évaluatives	4
1.3.3. Méthode de collecte des données.....	5
A. Au niveau programmatique	5
B. La couverture géographique	5
C. Au niveau des acteurs	5
D. Au niveau des partenaires de mise en œuvre.....	6
E. Au niveau des bénéficiaires	6
1.3.4. Méthode d'analyse des données.....	6
A. Les données secondaires.....	6
B. Les données primaires	6
C. La triangulation.....	7
D. L'utilisation des facteurs d'appréciation et la notation des critères	7
E. Le cadre de construction des leçons apprises.....	7
1.3.5. Les principales parties prenantes et partenaires dans la mise en œuvre du PNUAD	7
1.3.6. Structure du rapport d'évaluation	9
CHAPITRE II : CONTEXTE DE LA REPUBLIQUE DE DJIBOUTI.....	9
2.1. Contexte géographique et démographique.....	9
2.2. Contexte politique intérieure et extérieure.....	10
2.3. Contexte économique de Djibouti.....	10
2.4. Le contexte social.....	11
CHAPITRE III : LE PLAN CADRE DES NATIONS UNIES POUR L'AIDE AU DEVELOPPEMENT DE DJIBOUTI (PNUAD 2018-2024).....	11
3.1. Les priorités stratégiques du PNUAD.....	11
3.2. Les Effets du PNUAD.....	12
Les priorités stratégiques se déclinent en huit effets principaux attendus au terme du PNUAD en 2024.....	12
3.3. Le budget du PNUAD	12
3.4. La mise en œuvre du PNUAD	12
3.5. Extension du PNUAD	13
CHAPITRE IV : LES RESULTATS DE L'EVALUATION	13
4.1. L'analyse de la pertinence du PNUAD	13
4.1.1. Les questions évaluatives.....	13
4.1.2. Résumé des réponses	14
4.1.3. Les facteurs d'appréciation de la pertinence du PNUAD	14
Analyse du cadre logique du PNUAD.....	18
4.1.4. Notation selon le critère de la pertinence.....	18

4.1.5. Les principaux constats au niveau de la pertinence	19
4.2. L'analyse de la cohérence du PNUAD	20
4.2.1. Les questions évaluatives.....	20
4.2.2. Résumé des réponses	20
4.2.3. Analyse de la cohérence selon deux facteurs d'appréciation	20
4.2.5. Notation selon le critère de la cohérence.....	21
4.2.6. Les principaux constats au niveau de la cohérence	22
4.3. L'analyse de l'efficacité du PNUAD	22
4.3.1. Les questions d'évaluation.....	22
4.3.2. Résumé des réponses	23
4.3.2. L'analyse de l'efficacité du PNUAD selon les facteurs d'appréciation	23
4.3.2.1. Facteur d'appréciation « a » : L'état de mise des activités.....	23
4.3.2.2. Facteur d'appréciation « b » : Le niveau d'atteinte des cibles	28
4.3.2.3. La notation selon le critère de l'efficacité	30
4.3.2.4. Les principaux constats au niveau du critère de l'efficacité	30
4.4. L'analyse de l'efficience du PNUAD	31
4.4.1. Les questions évaluatives.....	31
4.4.2. Résumé des réponses	31
4.4.3. L'analyse de l'efficience selon trois facteurs d'appréciation	31
4.4.4. La notation selon le critère de l'efficience	34
4.4.5. Les principaux constats au niveau du critère de l'efficience.....	34
4.5. L'analyse de la prise en compte de la dimension durabilité	35
4.5.1. Les questions d'évaluation.....	35
4.5.2. Résumé des réponses	35
4.5.3. L'analyse de la durabilité du PNUAD selon des facteurs d'appréciation	35
4.5.4. La notation selon le critère de la durabilité	37
4.5.5. Les principaux constats au niveau de la durabilité	38
4.6. L'analyse de la prise en compte des dimensions genre et droits humains du PNUAD ..	38
4.6.1. Les questions d'évaluation.....	38
4.6.2. Résumé des réponses	38
4.6.3. L'analyse du genre et des droits humains selon des facteurs d'appréciation spécifiques :	39
4.6.4. La notation selon les critères du genre et des droits humains.....	40
4.6.5. Les constats au niveau des critères du genre et des droits humains	40
4.7. L'analyse au niveau du critère de la coordination du PNUAD.....	41
4.7.1. Les questions évaluatives.....	41
4.7.2. Résumé des réponses	41
4.7.3. L'analyse de la coordination du PNUAD à partir de facteurs d'appréciation spécifiques	41
4.7.4. La notation selon le critère de la Coordination du PNUAD	43
4.7.5. Les constats au niveau de la coordination du PNUAD.....	43
4.8. L'analyse au niveau du critère des progrès vers l'impact.....	44
4.8.1. Les questions d'évaluation.....	44
4.8.2. Résumé des réponses	44
4.8.3. L'analyse des progrès vers l'impact à partir de facteurs d'appréciation spécifiques	45
4.8.4. La notation selon le critère des progrès vers l'impact	46
4.8.5. Les constats au niveau du critère des progrès vers l'impact.....	46
CHAPITRE V : CONTRAINTES RENCONTREES	47
CHAPITRE VI : LES LEÇONS APPRISES	48
CHAPITRES VII : LES CONCLUSIONS	490

7.1. Conclusion générale	490
7.2. Conclusions spécifiques par critère	49
CHAPITRE VIII : LES RECOMMANDATIONS	511
8.1. Recommandations stratégiques	512
8.2. Recommandations programmatiques	512
ANNEXES :	533

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Cartographie des acteurs du PNUAD 2018-2024	8
Tableau n° 2 : Appréciation du niveau de pertinence du PNUAD.....	18
Tableau n° 3 : Appréciation du niveau de cohérence du PNUAD	22
Tableau n° 4 : La situation d'atteinte des cibles de 7 indicateurs pour lesquels les informations sont disponibles	28
Tableau n° 5 : Appréciation du niveau d'efficacité du PNUAD	30
Tableau n° 6 : Exécution financière du PNUAD	32
Tableau n° 7 : Appréciation du niveau d'efficience du PNUAD	34
Tableau n° 8 : Appréciation du niveau de durabilité du PNUAD	37
Tableau n° 9 : Appréciation du niveau de prise en compte du genre et des droits humains dans le PNUAD	40
Tableau n° 10 : Appréciation selon le critère de la coordination du PNUAD	43
Tableau n° 11 : Appréciation selon le critère des progrès vers l'impact :.....	46
Tableau n° 12 : Appréciation globale du PNUAD	49

LISTE DES ANNEXES

Annexe n° 1 : Liste des personnes rencontrées	53
Annexe n°2 : Liste des documents consultés :.....	55
Annexe n° 3 : Matrice d'évaluation	57
Annexe N° 4 : Les guides d'entretiens	76

SIGLES ET ABBREVIATIONS

ACC	Adaptation au Changement Climatique
AFP	Agences, Fonds, Programmes
AGR	Activités génératrices de revenus
APD	Aide publique au développement
BCP	Bilan commun de pays
CC	Cadre de coopération
CNDH	Commission Nationale des Droits de l'Homme
CPP	Cadre de Programme Pays
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture
FEM	Fonds pour l'Environnement Mondial
FMI	Fonds Monétaire International
HACT	Approche Harmonisée de Transfert de Cash
IDH	Indice de Développement Humain
MGF/E	Mutilation Génitale Féminine/Excision
MPFF	Ministère pour la Promotion de la Femme et de la Famille
ODD	Objectifs de Développement Durable
OMS	Organisation Mondiale de la Santé
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OSC	Organisation de la Société Civile
PAM	Programme Alimentaire Mondial
PF	Planification Familiale
PIB	Produit Intérieur Brut
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PRODOC	Document de Projet/Programme
PTA	Programme de Travail Annuel
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
PTME	Prévention de la Transmission Mère Enfant

SNU	Système des Nations Unies
TBS	Taux Brut de Scolarisation
TDR	Termes de Référence
UNCDF	United Nations Capital Development Fund (Fonds d'équipement des Nations Unies)
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'Éducation, la Science et la Culture
UNFPA	Fonds des Nations Unies pour la Population
UNHCR	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les Réfugiés
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'Enfance
UNDAF	Plan Cadre Intégré des Nations Unies pour l'Assistance au Développement
VIH/SIDA	Virus de l'Immuno Déficience Humaine/Syndrome de l'Immuno Déficience Acquise
VBG	Violence Basée sur le Genre
WASH	Water Sanitation and Hygiene (Eau Hygiène et Assainissement)
BIT	Bureau International du Travail
UNHCR	Haut-Commissariat pour les Réfugiés
OIM	Organisation Internationale pour les Migrations
OIT	Organisation Internationale du Travail
OMS	Organisation Mondiale pour la Santé
PAM	Programme Alimentaire Mondiale
ONUDC	Office des Nations-Unies contre la Drogue et la criminalité
PTA	Plan de Travail Annuel

RESUME EXECUTIF

Contexte de l'évaluation

Pour faire face aux défis de développement de la République de Djibouti, le Système des Nations Unies a formulé une réponse commune à travers la mise en œuvre du Plan Cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD) couvrant la période 2018-2024.

Le PNUAD vise à promouvoir la cohérence et l'efficacité de soutien des Fonds, Agences, Programmes et Entités du Système des Nations Unies aux efforts de développement de la République de Djibouti.

Le PNUAD arrivant vers son terme et conformément aux dispositions du Système des Nations Unies en matière d'évaluation, il est entrepris de réaliser l'évaluation finale du Plan Cadre.

Objectifs, portée et utilisateurs de l'évaluation

L'objectif général de l'évaluation est d'apprécier le degré atteint des objectifs et les performances de l'intervention selon les critères majeurs en matière d'évaluation, à savoir : la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité, l'orientation vers les impacts, la prise en compte de la dimension genre et la coordination. Il s'agira aussi d'identifier les leçons apprises et les bonnes pratiques et de formuler des recommandations pour les interventions futures.

Portée de l'évaluation

L'évaluation a porté sur les éléments suivants :

- La portée programmatique : L'évaluation portera sur les réalisations et résultats du PNUAD (2018-2024) à travers une approche analytique. L'évaluation portera non seulement sur les réalisations, mais aussi sur les processus de conception, de mise en œuvre et de coordination.
- Couverture géographique de l'évaluation : Les interventions du PNUAD couvrent l'ensemble du territoire du pays. L'évaluation sélectionnera des zones d'intervention où des interventions programmatiques majeures ont été mises en œuvre,
- Période évaluée : La période étudiée dans le cadre de cette évaluation correspond à la période de conception et de mise en œuvre du PNUAD, à savoir de janvier 2018 à décembre 2023. La mise en œuvre du PNUAD continuera en principe jusqu'à la fin du cycle en décembre 2024.
- Les principaux utilisateurs des résultats de l'évaluation sont l'Equipe-pays des Nations Unies de Djibouti, le Gouvernement de Djibouti, les partenaires au développement et les partenaires de la société civile.

Méthodologie de l'évaluation

Le PNUAD 2018-2024 a été évalué sur la base de (5) critères principaux recommandés par le Groupe des Nations Unies pour l'Evaluation (UNEG) et l'OCDE, à savoir : (i) la pertinence, (ii) l'efficience, (iii) l'efficacité, (iv) la durabilité, et (v) l'impact. En plus de ces critères et au

vu de la spécificité du Plan cadre, les critères additionnels de cohérence, de coordination, de genre, et de droits de l'homme ont été pris en compte.

Méthode de collecte des données

La collecte des données a été faite à travers les méthodes suivantes : la revue documentaires, les entretiens individuels, les focus groups et l'observation directe des évaluateurs.

L'échantillonnage est obtenu selon le processus suivant :

La représentativité programmatique a été assurée à partir d'une cartographie des thématiques programmatiques du PNUAD et la synthèse des interventions ayant facilité l'identification des principales zones de mise en œuvre et des partenaires d'exécution. **La représentativité géographique a été assurée par une sélection des régions de manière raisonnée sur la base de critères prédéfinis à savoir : une région du nord, une région du sud, une région du centre, et une région à forte concentration d'institutions. Ainsi compris, l'échantillon d'enquête a été le suivant : Préfecture de Tadjourah (Tadjourah-ville et sous-préfecture de Dorra), Préfecture d'Obock et Préfecture d'Ali-Sabieh (Ali-Sabieh-ville et sous-préfecture de Ali-Addeh).**

Méthode d'analyse des données

L'analyse des performances réalisées par critère d'évaluation s'est faite à partir de facteurs d'appréciation. Des notes ont été données par facteurs d'appréciation et par critère d'évaluation sur une échelle de 1 à 5. Les notes obtenues par critère ont été appréciées globalement à l'aide d'une grille d'appréciation proposée à cet effet.

Les principales conclusions

Conclusion générale

L'appréciation globale du PNUAD, en prenant en compte les huit (8) critères d'évaluation considérés, est satisfaisant (S) avec une **note de 3,37/5**. Cette performance est satisfaisante sur une échelle allant de très satisfaisante (TS) ; à satisfaisante (S) ; et à insatisfaisante (I). La performance spécifique par critère, telle que cela ressort dans le tableau ci-dessous, est très satisfaisante (TS) pour la pertinence ; satisfaisante (S) pour la cohérence ; satisfaisante (S) pour l'efficacité ; satisfaisante (S) pour l'efficience ; satisfaisante (S) pour la durabilité ; satisfaisante (S) pour le genre et les droits humains ; satisfaisante pour la coordination ; et modérément satisfaisante (MS) pour les progrès vers l'impact.

Conclusions spécifiques par critère

Conclusion C1 : La pertinence et l'adaptabilité : Le PNUAD a un niveau de pertinence très satisfaisant : Il y a une cohérence entre les programmes pays des Entités du SNU et le PNUAD dont ils dérivent et y sont alignés. Cependant, il y a eu, parfois et dans certains cas, des difficultés d'alignement due à des problèmes de calendrier d'élaboration des CPD et du PNUAD. Le PNUAD est bien aligné au PND, à la SCAPE et aux ODD. C'est un programme commun des agences du SNU qui est en adéquation avec les besoins basiques des populations vulnérables telles que les enfants de moins de 5 ans, les femmes, les jeunes, les migrants, les réfugiés, **les personnes à besoins spéciaux** et les personnes vivant avec le VIH/SIDA, etc. Il a été une réponse appropriée au besoin d'alimentation et de nutrition, en luttant contre la

malnutrition, la sous-alimentation et l'insécurité alimentaire ; au besoin d'eau potable avec la construction de points d'eau ; au besoin de santé avec des campagnes de vaccination, la construction d'infrastructures sanitaires, et la formation du personnel de santé sur divers thématiques ; au besoin d'éducation avec la construction d'écoles, la mise en place de cantines scolaires, la formation du personnel enseignant, etc. **Par ailleurs, les évaluateurs ont reconstitué la Théorie du changement du PNUAD, à partir du cadre logique du PNUAD et suite aux échanges menés lors des focus group avec les chargés de programmes des agences du SNU et avec les trois groupes de résultats. Elle n'a pas connu de changement au niveau des Priorités Stratégiques, des Effets et des Produits au cours de la mise en œuvre du PNUAD.** Cependant, des changements sont intervenus au niveau des activités, ce qui a permis au PNUAD de s'adapter au nouveau contexte et de prendre en compte les nouveaux défis émergents, notamment le COVID 19, les inondations, les sécheresses et les invasions acridiennes. Le cadre logique du PNUAD fait ressortir que les quatre priorités stratégiques qui le composent sont complémentaires entre eux, les huit Effets sont également complémentaires. Les 41 indicateurs, qui **sont des indicateurs d'effet**, ont tous la qualité requise pour un bon indicateur, à savoir être Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste et Temporellement bien définis (SMART). **La modalité d'exécution utilisée pour le PNUAD est l'exécution nationale (NIM).**

Conclusion C2 : La cohérence : Il y a un plan de travail conjoint pour la mise en œuvre du PNUAD, mais sa modalité d'établissement doit être améliorée. Il y a une complémentarité entre d'une part le PNUAD et, d'autre part, les interventions du Gouvernement et d'autres PTF. **Cependant, il y a une synergie d'action insuffisante, liée au fait que le cadre de concertation regroupant l'ensemble des PTFs intervenant à Djibouti n'est pas suffisamment fonctionnel.**

Conclusion C3 : L'efficacité : Le PNUAD a un niveau d'efficacité satisfaisant. Au vu des résultats obtenus à travers ses produits, le PNUAD a contribué à l'amélioration de l'accès aux services de santé, de nutrition, d'eau, d'hygiène et d'assainissement. **Il a contribué à l'amélioration de la résilience des populations, de la sécurité alimentaires des ménages et a permis de combattre les VBG et les MGF.** Cependant, des contraintes budgétaires ont limité la mise en œuvre des interventions sur l'éducation et l'employabilité, particulièrement les programmes dans le domaine de la formation et l'insertion professionnelle.

Conclusion C4 : L'efficience : Le PNUAD a un niveau d'efficience satisfaisant. L'indice d'efficience est satisfaisant, avec un taux de réalisation des cibles (88,7%) qui est supérieur au taux d'exécution financière (78,6%). **Il n'existe pas de cadre intégré de mobilisation des fonds. Un cadre de dialogue commun entre les ministères et le SNU a été créé par décret gouvernemental, mais n'est pas fonctionnel et a besoin d'être dynamisé. Un dispositif de suivi-évaluation a été préconisé dans le document du PNUAD mais n'a pas été opérationnalisé dans la pratique.**

Conclusion C5 : La durabilité : Le PNUAD a un niveau de prise en compte de la dimension durabilité globalement satisfaisant. **En effet : (i) l'implication du Gouvernement dans les mécanismes de pilotage du PNUAD est satisfaisante, car il copréside, avec le Coordonnateur du SNU, le comité de pilotage ; (ii) l'important programme du PNUAD en matière de formation, d'information, de sensibilisation et d'appui au développement des politiques et stratégies des secteurs ministériels est très satisfaisant et constitue un gage de durabilité et de pérennisation des impacts.** Cependant, il y a des insuffisances : **le Gouvernement n'est pas membre des groupes de résultats. Les conseils régionaux au niveau des préfectures ne sont pas suffisamment impliqués dans les interventions du PNUAD.**

Conclusion C6 : Le genre et les droits humains : Le PNUAD a un niveau de prise en compte des dimensions genre et droits humains satisfaisant (S). Le genre est pris en compte textuellement dans l'effet 2 du plan cadre. D'importantes activités concernant le genre sont développées dans le PNUAD, telle que la promotion du genre dans les instances de décision, le planning familial, la lutte contre les violences basées sur le genre, les mutilations génitales féminines. Les droits humains ont été couverts par le PNUAD. En effet, en 2022, des sessions de sensibilisations et d'informations sur la protection de l'enfants en lien avec les décrets sur la protection de l'enfant ont été conduites avec l'appui du SNU et les partenaires gouvernementaux à Djibouti-ville et dans les régions de l'intérieur.

Conclusion C7 : La coordination du PNUAD : La coordination du PNUAD est satisfaisante. Les mécanismes de coordination et un dispositif de suivi-évaluation existent et fonctionnent, mais avec quelques insuffisances. La nouvelle réforme du Système des Nations Unies est pertinente, **mais son opérationnalisation est insuffisante**. Les agences ne participent pas suffisamment au fonctionnement des trois groupes de résultats et des groupes thématiques, notamment le groupe genre, le groupe de mobilisation des ressources financières, le groupe communication et le groupe suivi-évaluation.

Conclusion C8 : Les progrès vers l'impact : Le PNUAD a une performance modérément satisfaisante concernant les progrès vers l'impact. Le PNUAD a contribué à l'amélioration des conditions de vie des plus vulnérables, notamment les réfugiés, les demandeurs d'asile, les migrants, les enfants malnutris et les femmes enceintes ou allaitantes. Cependant, il reste encore un nombre important de « laissés pour compte » dans les zones couvertes par le PNUAD et dans les zones reculées de l'intérieur non couvertes par le programme. Il s'agit notamment des personnes qui connaissent l'insécurité alimentaire, des enfants victimes de la malnutrition et qui n'ont pas été touchés par les distributions de vivres, ni par la distribution des aliments nutritifs du SNU. Leur nombre exact n'est pas établi, mais il s'agit d'une importante proportion de la population au niveau des 6 régions de Djibouti. Un système de suivi-évaluation approprié permettrait de mieux suivre les effets du PNUAD. Des programmes structurant devraient avoir un meilleur impact.

Les principales recommandations

Les principales recommandations formulées pour la suite des interventions du SNU sont les suivantes :

Recommandations stratégiques

1°) **Recommandation R1, dérivée de la conclusion C2 (Cohérence) et du constat n°2 :** Rendre opérationnel et dynamique le cadre de dialogue entre, d'une part, les Ministères, et d'autre part, le SNU, notamment les agences/Entités et la coordination résidente des NU, afin de favoriser la circulation des informations et l'harmonisation des actions de développement.

2°) **Recommandation R2, dérivée de la conclusion C5 (Durabilité/pérennisation) et du constat n°3 :** Renforcer les capacités de la partie nationale dans le domaine de la planification, de l'élaboration des politiques et stratégies et de la compréhension des procédures du Système des Nations Unies, afin d'assurer la durabilité des programmes.

3°) Recommandation R3, dérivée de la conclusion C1 (Pertinence et adaptabilité) et du constat n° 5 : Assurer une meilleure préparation du Gouvernement et du Système des Nations Unies pour une donner une réponse adéquate aux nouveaux défis et enjeux qui surviennent.

Recommandations programmatiques

4°) Recommandation R4, dérivée de la conclusion C7 (Coordination) et du constat n°2 : Améliorer la participation des agences au fonctionnement des groupes de résultats et des groupes thématiques.

5°) Recommandation R5, dérivée de la conclusion C7 et du constat n°1 ; Promouvoir davantage la collaboration [entre les agences du Système des Nations Unies](#) afin d'assurer la complémentarité entre les mandats et interventions des différentes agences.

6°) Recommandation R6, dérivée des conclusions C 8 (constat n°4) et C7 (constat n°2): Renforcer le système suivi-évaluation pour permettre de mesurer [les effets des activités du PNUAD, notamment en définissant des indicateurs d'effet qui soient SMART, et qui comportent des cibles de mi-parcours et de fin de programme, ainsi que des données de référence. Encourager les agences à intégrer leurs données dans la plateforme de l'UNINFO.](#)

7°) Recommandation R7, dérivée de la conclusion C5 et du constat n°2 : [Dans le cadre de l'UNSDCF 2025-2029, appuyer davantage les institutions décentralisées, notamment les conseils régionaux et les préfetures.](#)

CHAPITRE I : INTRODUCTION

1.1 Contexte de l'évaluation

Pour faire face aux défis de développement de la République de Djibouti, le Système des Nations Unies a formulé une réponse commune à travers la mise en œuvre du Plan Cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD) couvrant la période 2018-2024.

Le PNUAD vise à promouvoir la cohérence et l'efficacité de soutien des Fonds, Agences, Programmes et Entités du Système des Nations Unies aux efforts de développement de la République de Djibouti.

Le Système des Nations Unies apporte à travers le PNUAD un appui technique et financier ciblant quatre domaines stratégiques pour Djibouti, à savoir : (i) la croissance économique inclusive et durable et la réduction de la pauvreté, (ii) le renforcement des services sociaux et le développement humain inclusif, (iii) le renforcement de l'environnement et des institutions de bonne gouvernance, (iv) le renforcement de la résilience et la promotion du développement régional équitable.

Un dispositif institutionnel de gouvernance a été mis en place pour le suivi et la mise en œuvre du PNUAD. Il s'agit d'un Comité de Pilotage conjoint (Nations Unies, Gouvernement, Société civile et Secteur privé) et de quatre Groupes de Résultats, ramenés ensuite à trois, ainsi qu'un dispositif de gouvernance interne composé de l'Équipe de Pays (UNCT), et appuyé par des groupes de travail inter-agences qui sont depuis quelques années peu actifs. Le PNUAD est rendu opérationnel par le biais de plans de travail conjoints, élaborés par les groupes de résultats pour chacun des résultats attendus, dont ils assurent également le suivi. Dès 2018, le SNU s'est engagé dans un processus de réforme dont l'ambition est la mise en place d'un système plus intégré, opérationnel, avec des responsabilités mieux définies ainsi que des capacités, compétences et ressources mieux alignées aux Objectifs de Développement Durable (ODD) à l'horizon 2030.

Le PNUAD arrivant vers son terme et conformément aux dispositions du Système des Nations Unies en matière d'évaluation, il est entrepris de réaliser l'évaluation finale du Plan Cadre.

1.2 But, objectifs, portée et nature de l'évaluation

But et objectifs de l'évaluation

Le but de l'évaluation finale est de donner à toutes les parties prenantes une appréciation indépendante et objective des résultats obtenus dans la mise en œuvre du PNUAD 2018-2024. L'objectif général de l'évaluation est d'apprécier le degré d'atteinte des objectifs et les performances de l'intervention selon les critères majeurs en matière d'évaluation, à savoir : la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité, l'orientation vers les impacts, la prise en compte de la dimension genre et la coordination. Il s'agira aussi d'identifier les leçons apprises et les bonnes pratiques et de formuler des recommandations pour les interventions futures.

Les objectifs spécifiques sont les suivants :

1. Faire une évaluation indépendante de la performance du PNUAD dans ses différents domaines programmatiques.
2. Identifier les facteurs ayant affecté la contribution du PNUAD aux résultats de développement national en mettant en évidence les facteurs favorisant les contraintes et les goulots d'étranglement.
3. Évaluer le positionnement stratégique du SNU à Djibouti sur la base des enjeux et opportunités et compte tenu de l'évolution des besoins des populations, des priorités du Gouvernement et du contexte dans le pays.
4. Identifier et analyser les approches innovantes à fort impact, les enseignements tirés, les bonnes pratiques, les défis programmatiques et opérationnels.
5. Fournir des recommandations stratégiques et concrètes pour éclairer la formulation et la mise en œuvre du nouveau Cadre de coopération des Nations Unies à Djibouti.

Portée de l'évaluation

L'évaluation a porté sur les éléments suivants :

- a. La portée programmatique : L'évaluation portera sur les réalisations et résultats du PNUAD (2018-2024) à travers une approche analytique. L'évaluation portera non seulement sur les réalisations, mais aussi sur les processus de conception, de mise en œuvre et de coordination, tout en tenant compte de l'influence que peuvent avoir les contextes socio-économiques et politique du pays. L'évaluation du PNUAD accordera une attention particulière à la prise en compte dans la planification et la mise en œuvre de l'approche genre, des droits humains et de ne laisser personne de côté, en mettant l'accent particulièrement sur les enfants (filles et garçons), les femmes et les personnes à besoin spécifique.
- b. Couverture géographique de l'évaluation : Les interventions du PNUAD couvrent l'ensemble du territoire du pays, bien que les principaux partenaires soient en majorité basés au niveau central à Djibouti ville. L'évaluation sélectionnera des zones d'intervention où des interventions programmatiques majeures ont été mises en œuvre,
- c. Période évaluée : La période étudiée dans le cadre de cette évaluation correspond à la période de conception et de mise en œuvre du PNUAD, à savoir de janvier 2018 à décembre 2022 La mise en œuvre du PNUAD continuera en principe jusqu'à la fin du cycle en décembre 2024.
- d. Les principaux utilisateurs des résultats de l'évaluation sont l'Equipe-pays des Nations Unies de Djibouti et le Gouvernement de Djibouti, afin d'élaborer le prochain cadre de coopération des Nations Unies avec le pays. Les résultats de l'évaluation seront aussi utilisés par les partenaires au développement et les partenaires de la société civile.

Conditions de conduite de l'évaluation

Les conditions essentielles à la conduite aisée et pertinente de cette mission sont à la fois inhérentes à la disponibilité des résultats, à la valeur intrinsèque des résultats, à la cohérence de la théorie du changement, ainsi qu'à l'environnement sociopolitique et sécuritaire.

- La disponibilité des résultats : Au regard des différents documents produits et des termes de référence de la mission, les résultats attendus sont définis et les éléments constitutifs de ces résultats apparaissent clairement formulés et de façon précise. Dès lors, ils peuvent être

mobilisés et vérifiés. Toutefois, il convient de noter que tous les effets à moyen et long terme ne peuvent être encore évalués, il faut donc plusieurs années pour mieux les apprécier.

- La valeur intrinsèque de la matrice des résultats : D'abord, la matrice des résultats associés apparaît pertinente avec des indicateurs assortis de valeurs de référence et des cibles pertinentes pour apprécier les progrès. Ensuite, les valeurs de référence des indicateurs sont renseignées par des données fiables dont les sources et les années de référence sont indiquées. Enfin, les moyens de vérification associés aux indicateurs sont appropriés.
- La théorie du changement : Elle relève d'une grande clarté avec des hypothèses simples et parfaitement accessibles. Les risques éventuels sont bien formulés et se veulent, à tout égard, cohérents.
- Le contexte sociopolitique et sécuritaire : Quant à l'environnement sociopolitique et sécuritaire, la situation qui prévaut est stable. La République de Djibouti, depuis son indépendance le 27 juin 1977 a toujours été dans l'œil du cyclone. Elle est un îlot de stabilité dans une région tourmentée par de multiples conflits.
- La disponibilité des ressources documentaires : les ressources documentaires essentielles à la mission existent. L'engagement des parties prenantes à fournir d'autres données complémentaires est inéluctable et nécessaire.

1.3 La méthodologie de l'évaluation

1.3.1. L'Assurance qualité de l'évaluation

Le dispositif de gestion de l'évaluation

Le dispositif de gestion de l'évaluation du PNUAD comprend :

- Un gestionnaire de l'évaluation nommés par l'équipe pays et responsables de la coordination et de la supervision globale du processus, de la préparation à la dissémination du rapport final.
- Un Comité de pilotage de l'évaluation composé des membres de l'Equipe de gestion du programme (PMT-SNU) et des représentants de la partie nationale (gouvernement et société civile). Ce Comité qui a le leadership de l'évaluation, a la responsabilité de la gestion du processus, du respect du chronogramme, de l'atteinte des objectifs assignés, de la restitution des résultats et de la validation du rapport. Le gestionnaire de l'évaluation rend compte au Comité de pilotage.
- L'équipe des évaluateurs est constituée de trois (3) évaluateurs dont un international, chef de mission et deux (2) consultants nationaux.

Ethique et déontologie

L'évaluation a appliqué des considérations éthiques standard, notamment le consentement éclairé, le strict respect de la règle de l'anonymat et de la confidentialité. L'évaluation ne reflète pas les intérêts personnels ou sectoriels mais respecte les normes les plus élevées d'intégrité professionnelle en respectant les droits des institutions et des individus à fournir des informations confidentielles, tout en restant toujours sensible aux croyances et coutumes des environnements sociaux et culturels locaux.

Ainsi, au cours des entretiens avec les partenaires gouvernementaux, la société civile et les populations bénéficiaires, les consultants ont veillé à ce que les agences du SNU ne soient pas

présentes, afin de garantir l'objectivité, la confidentialité et l'anonymat des déclarations des informateurs.

Les limites de l'évaluation

Les principales limites rencontrées dans la réalisation de l'évaluation du PNUAD ont été les suivantes :

1°) Le nombre élevé de personnes et structures à rencontrer dans les délais de 31 jours (dont 10 de mission sur le terrain) impartis à l'évaluation. En effet, il fallait rencontrer les agences des NU opérant à Djibouti, les partenaires contributeurs du PNUAD, et une dizaine de Ministères partenaires. Les consultants se sont répartis en deux ou trois équipes qui ont mené les entretiens concomitamment. En plus, les focus group ont été utilisés pour rencontrer certains acteurs en groupe.

2°) La disponibilité réduite de certains acteurs pour recevoir l'équipe d'évaluation compte tenu de leur calendrier très chargé. Cela a fait que la collecte des données, initialement prévue pour 12 jours, a été étendue à **26 jours**.

3°) En raison de la courte durée de la mission de terrain (**12 jours** prévus au départ, puis rallongés par la suite), l'équipe d'évaluation n'a pas pu rencontrer toutes les parties prenantes et n'a pas pu se rendre dans toutes les régions **pour des raisons de temps**. Un certain nombre d'entretiens à distance ont été menés pour pallier à cet inconvénient et parachever la collecte de données.

4°) Pour surmonter la barrière linguistique, l'équipe d'évaluation a mené la plupart des entretiens en français, langue la plus parlée par les parties prenantes. Pour l'interview des personnes au niveau des focus group ne parlant pas le français, l'interprétation a été assurée par les consultants eux-mêmes ou par un interprète du Conseil Régional et, dans un cas, par un point focal de village (l'exemple à Dorra).

Toutefois, il est à noter que les limites évoquées n'ont entravé en rien les résultats de l'évaluation.

1.3.2. Les critères et questions évaluatives

Le PNUAD 2018-2024 a été évalué sur la base des critères principaux recommandés par le Groupe des Nations Unies pour l'Evaluation (UNEG) et l'OCDE, à savoir : (i) la pertinence, (ii) l'efficacité, (iii) l'efficacé, (iv) la durabilité et (v) l'impact. En plus de ces critères et au vu de la spécificité du PNUAD, les critères additionnels de cohérence, de coordination du SNU, de genre, de droits de l'homme et d'impact ont été pris en compte.

En se basant sur ces critères, des questions évaluatives ont été utilisées. Par ailleurs, il convient de faire observer que les questions proposées dans les termes de référence sont pertinentes. Elles sont étayées dans la matrice d'évaluation jointe en annexe qui précise le critère d'évaluation, la couverture de la question, les critères de jugement, les indicateurs, les sources de données, les méthodes et outils de collecte.

1.3.3. Méthode de collecte des données

La collecte des données a été faite à travers les méthodes suivantes : la revue documentaires, les entretiens individuels, les focus groups et l'observation directe des évaluateurs.

L'échantillonnage des entités à visiter et les parties prenantes a été fait sur la base de la cartographie des interventions élaborée selon une approche participative et consensuelle par toutes les entités du SNU à Djibouti. Sur la base de cette cartographie, l'échantillonnage est obtenu selon le processus suivant :

A. Au niveau programmatique

La représentativité programmatique a été assurée par :

- ❑ La cartographie des thématiques programmatiques du PNUAD 2018-2024 en relation avec le PND, leurs axes stratégiques, leurs Effets et leurs Produits, ainsi que la prise en compte des plans annuels de travail conjoints des entités des SNU, les conclusions des réunions de cadrage méthodologique avec la famille des NU.
- ❑ La synthèse des interventions ayant facilité l'identification des principales zones/sites de mise en œuvre (régions, sous-préfecture et Djibouti-ville) ; des partenaires d'exécution ; des groupes cibles ; des institutions bénéficiaires et des partenaires techniques.

B. La couverture géographique

La zone retenue pour la collecte des informations a été la suivante : Djibouti-ville et trois régions administratives sur les cinq que compte la République de Djibouti, à savoir : [Tadjourah \(Tadjourah-ville et sous-préfecture de Dorra\)](#) ; [Obock et Ali-Sabieh \(Ali-Sabieh-ville et sous-préfecture de Ali-Addeh\)](#).

Le choix de cette zone a tenu compte : (i) du temps de collecte limité dans les TdRs à environ douze jours ; (ii) des contraintes budgétaires ; (iii) des contraintes de voyage ; (iv) de la taille de l'équipe d'évaluation ; (v) des régions ayant une couverture programmatique adéquate pour représenter le PNUAD 2018-2024, des projets conjoints mis en œuvre ; et enfin (vi) de la prise en compte des milieux ruraux, semi-urbains et urbains, afin de prendre en compte des personnes vulnérables (*ne laisser personne de côté*).

Ainsi, les régions concernées par l'évaluation ont été sélectionnées de manière raisonnée sur la base des critères ci-dessus.

C. Au niveau des acteurs

Pour chaque Effet et Produit du PNUAD 2018-2024, les entités du SNU responsables et contributrices ont été identifiées. Toutes les agences résidentes ont été rencontrées, en entretiens individuels avec les chefs d'agences et/ou en groupe de discussion au niveau des chargés de programmes et assimilés.

Pour la sélection des partenaires (Ministères, Organisations de la société civile) au niveau central, déconcentré et décentralisé, un recensement des activités des partenaires d'exécution et

des structures partenaires a été fait sur la base des programmes de travail annuel (PTA) des années 2018-2023 et des informations y relatives fournies par les entités du SNU.

D. Au niveau des partenaires de mise en œuvre

La sélection des agences de mise en œuvre s'est faite par une concertation avec les entités du SNU lors de la collecte des données, sur la base des régions qui ont abrité la collecte des données.

E. Au niveau des bénéficiaires

Concernant la méthode de sélection des bénéficiaires, partant du postulat que les points de vue, les perceptions des bénéficiaires doivent être captées au niveau de tous les axes d'intervention du SNU, tous les axes prioritaires du PNUAD ont été considérés. Sur la base du plan de travail conjoint, une typologie des bénéficiaires des actions du SNU à Djibouti a été établie. Les bénéficiaires ont été rangés en fonction des axes stratégiques du PNUAD. Les focus ci-après ont été organisés dans chacune des trois régions retenues :

- Focus group des femmes ;
- Focus group des hommes ;
- Focus group des jeunes ;
- Focus group des services déconcentrés des ministères ;
- Focus group des leaders villageois ou religieux.
- Focus group des organisations de la société civile (OSC)

A ceux-là, se sont ajoutés, pour les régions d'Ali-Sabieh et Obock :

- Focus group des migrants ;
- Focus group des réfugiés.

1.3.4. Méthode d'analyse des données

A. Les données secondaires

Les données quantitatives extraites des documents et des bases de données ont été considérées et analysées. Toutes ces données ont servi à comparer les résultats prévus, planifiés et exécutés.

B. Les données primaires

Les entretiens semi-structurés et discussions de groupe ont été transcrits. Chaque entretien a fait l'objet d'un compte-rendu. Les données collectées ont ensuite fait l'objet d'une analyse de contenu pour dégager les principales tendances et idées fortes du discours livré par les informateurs à travers l'extraction, pour chaque question évaluative, des messages clés tels qu'exprimés par les informateurs, la hiérarchisation de ces messages en fonction de leur fréquence d'apparition, la comparaison entre les idées de façon à dégager les divergences et les convergences.

L'analyse globale a été faite sur la base des constats obtenus après triangulation des informations recueillies, c'est-à-dire par une comparaison croisée des trois méthodes de collecte de données décrites plus haut (revue documentaire ; entretiens individuels ou focus group ; observation in situ) ou par un recoupement auprès de diverses sources. La triangulation a permis de valider les principales conclusions à partir desquelles les principales recommandations ont été tirées. Elle a permis aussi d'assurer une validité et une fiabilité maximales des données et promouvoir leur utilisation.

Les outils de collecte de données ont été les suivants :

- Les guides d'entretiens semi-structurés et individuels, pour les entités SNU et les Ministères ;
- Les guides d'entretiens semi-structurés de groupe pour les populations bénéficiaires ;
- Les questionnaires structurés pour le RCO concernant les données sur l'exécution financière.

C. La triangulation

La triangulation a été utilisée pour valider les principales conclusions à partir desquelles les principales recommandations ont été déduites. Elle s'est faite à partir de trois sources : l'exploitation documentaire, les entretiens et les observations. En plus de la triangulation des données issues des différentes sources d'information, il a été triangulé les différents thèmes issus des différentes méthodes de collecte. La triangulation est un protocole de travail transversal, pratiquée sur les sources d'information, les outils de collectes et les approches analytiques.

D. L'utilisation des facteurs d'appréciation et la notation des critères

L'analyse des performances réalisées par critère d'évaluation s'est faite à partir de facteurs d'appréciation. Des notes ont été données par facteurs d'appréciation et par critère d'évaluation sur une échelle de 1 à 5.

E. Le cadre de construction des leçons apprises

Les leçons apprises partent de l'analyse de facteurs à savoir :

- Les difficultés/contraintes d'exécution.
- Les opportunités/succès/bonnes pratiques relevées.

De ces facteurs on a tiré des utilités destinées à :

- Attirer l'attention sur les difficultés/contraintes à surmonter pour mener à bien la phase suivante du PNUAD.
- Attirer l'attention sur les niches d'opportunités et de valeurs ajoutées à exploiter dans la phase suivante du PNUAD.

F. Le cadre de construction des recommandations

La démarche a consisté à analyser l'état de mise en œuvre du PNUAD pour identifier les constats. Ces constats ont ensuite été utilisés pour formuler des conclusions, qui ont servi de base à la formulation de recommandation.

1.3.5. Les principales parties prenantes et partenaires dans la mise en œuvre du PNUAD

La mise en œuvre du PNUAD se fait à travers un partenariat inter-agences et avec les acteurs nationaux et les PTF.

Avec les partenaires nationaux : gouvernement (services centraux et déconcentrés), collectivités territoriales, communautés à la base, société civile et secteur privé, la stratégie de mise en œuvre est axée sur les mécanismes existants. La revue annuelle du PNUAD entre le gouvernement et le SNU d'une part et d'autre part les réunions au sein des différents groupes de résultats constituent les instances de dialogue avec le gouvernement.

Le détail des parties prenantes du PNUAD est donné dans le tableau ci-après.

Tableau 1 : Cartographie des acteurs du PNUAD 2018-2024

Les Groupes de résultats	EFFETS L'UNSDCF	PARTIES PRENANTES (Agences des Nations Unis)	PARTENAIRES TECHNIQUES ET FINANCIERS	PARTENAIRES PUBLICS BÉNÉFICIAIRES	AUTRES PARTENAIRES BÉNÉFICIAIRES
<p>Groupe de résultats n°1</p> <p>Lead : UNICEF</p> <p>Colead ; PNUD</p>	<p>Effet 1 : Opportunité d'emplois : Les populations les plus vulnérables disposent d'un accès équitable aux opportunités d'emplois</p> <p><i>Effet 2 : Éducation, formation et employabilité</i> : D'ici 2022, Djibouti dispose d'un système éducatif qui équipe les populations cibles (particulièrement les filles et les femmes) avec les outils, compétences et connaissances techniques adaptés au marché du travail et au besoin de développement économique et social du pays en lien avec le nouvel agenda Education (2021 – 2035)</p>	<p>FAO, OHCHR, OIM, OIT, ONUDC, ONUFEMME S, PAM, PNUD, UNESCO, UNFPA, UNHCR, UNICEF</p>	<p>La Banque Mondiale, l'Union Européenne, l'Agence Française de Développement (AFD), L'USAID, La Banque Islamique de Développement (BID).</p>	<p>MAEPE-RH : Ministère de l'Agriculture, de l'Eau, de la Pêche et des ressources Hydrauliques MFF : Ministère de la femme et de la famille ; MASS : Ministère des affaires sociales et des solidarités ; MENFOP : Ministère de l'éducation nationale et de la formation professionnelle ; Ministère de la jeunesse et de la culture Ministre du Travail chargé de la Formalisation et de la Protection Sociale</p>	<p>ONGs, Sociétés coopératives, Syndicats travailleurs, Organisations de la société civile</p>
<p>Groupe de résultat n°2</p> <p>Lead : OMS</p> <p>Colead ; UNICEF</p>	<p><i>Effet 3 : Santé, nutrition, eau, hygiène et assainissement</i> : L'accès aux services sociaux de base des populations et des groupes les plus vulnérables en particulier est amélioré.</p>	<p>FAO, FIDA, OIM, OIT, OMS, ONUDI, ONUFEMME S, PAM, PNUD, PVNU, UNESCO, UNICEF UNHCR</p>	<p>Banque Mondiale (BM) Banque islamique de développement (BID) Agence française de développement (AFD) Union européenne (UE) Banque africaine de développement (BAD)</p>	<p>MASS : Ministère des affaires sociales et des solidarités ; MENFOP : Ministère de l'éducation nationale et de la formation professionnelle ; Ministère de la santé MAEPE-RH : Ministère de l'Agriculture, de l'Eau, de la Pêche et des ressources Hydrauliques</p>	<p>Secteur privé, ONGs OSC Coopératives agricoles</p>
<p>Groupe de résultat n°3</p> <p>Lead : PNUD</p> <p>Colead : FAO</p>	<p><i>Effet 4 : Protection des groupes vulnérables</i> : Les institutions publiques en charge de la protection sont renforcées et développent des politiques de protection juridique et d'assistance en faveur des populations vulnérables.</p> <p><i>Effet 5 : Protection sociale</i> - Les populations les plus</p>	<p>FAO, OIM, OIT, OMS, ONUFEMME S, ONUSIDA,</p>	<p>Banque Mondiale (BM) Banque islamique de développement (BID) Agence française de développement (AFD) Union européenne (UE) Banque africaine de développement (BAD)</p>	<p>Ministère de l'agriculture, de l'élevage, de la pêche et des ressources hydrauliques MEFI : Ministère de l'économie et des finances chargées de l'Industrie MASS : Ministère des affaires sociales et des solidarités ; Ministère de la jeunesse</p>	<p>ONGs internationales, ONGs locales, OSC, Conseils régionaux</p>

	<p>vulnérables accèdent à un système de protection sociale inclusive.</p> <p><i>Effet 6 : Bonne gouvernance</i> - Les institutions et acteurs nationaux et locaux de la bonne gouvernance assurent la gestion efficace, efficiente et transparente des ressources publiques pour le développement inclusif et équitable</p> <p><i>Effet 7 : Résilience des communautés</i> - Les moyens de subsistance des communautés rurales et périurbaines pauvres sont améliorés pour renforcer leur résilience face aux risques climatiques, aux chocs et à l'insécurité alimentaire.</p> <p><i>Effet 8 - Développement durable des régions</i> - Les conditions de vie des populations les plus pauvres sont améliorées pour une meilleure gestion et protection des ressources naturelles et des écosystèmes</p>	<p>PAM, PNUD, UNESCO</p> <p>UNFPA, UNHCR, UNICEF</p> <p>UNEP</p>	<p>Fonds arabe de développement (FAD)</p> <p>Fonds international de développement agricole (FIDA)</p> <p>Bureau of Population, Refugees, and Migration (PRM / USA GEF/FEM)</p>	<p>et de la culture</p> <p>MAECI : Ministère des affaires étrangères et de la coopération internationale</p> <p>Ministre des Infrastructures et de l'Équipement</p> <p>MEDD : Ministère de l'Environnement et du Développement durable</p> <p>Ministre des Affaires Sociales et des Solidarités</p> <p>Ministère du Commerce et du Tourisme</p> <p>ANT : Agence Nationale du Tourisme de Djibouti</p> <p>SEGRC : Le Secrétariat Exécutif de gestion des risques et des catastrophes</p> <p>ANM : Agence Nationale de la Météorologie</p> <p>MJC : Ministère de la Jeunesse et de la Culture</p> <p>Ministre Délégué chargé de la Décentralisation</p>	
--	--	--	--	---	--

1.3.6. Structure du rapport d'évaluation

La structure du rapport d'évaluation est la suivante :

- Introduction : contexte, but, objectifs, portée et utilisateurs de l'évaluation, critères et questions évaluatives, méthodologie ;
- Contexte et défis de développement de la République de Djibouti ;
- Présentation du PNUAD et réponse aux défis ;
- Constats : pertinence ; cohérence ; efficacité ; efficience ; durabilité ; genre ; droits de l'homme ; coordination ; progrès vers l'impact ;
- Les principales contraintes ;
- Les conclusions ; Les leçons apprises ; Les bonnes pratiques ; Les recommandations.

CHAPITRE II : CONTEXTE DE LA REPUBLIQUE DE DJIBOUTI

2.1. Contexte géographique et démographique

La république de Djibouti est un pays de la Corne de l'Afrique, avec une superficie de 23.200 km². Il est situé sur la côte ouest du débouché méridional de la mer Rouge. Il est limitrophe de la Somalie, de l'Éthiopie et de l'Érythrée. Avec une façade maritime longue de 370 km sur la mer Rouge et le Golfe d'Aden, le pays détient une place stratégique de choix, qui lui a permis

d'avoir un secteur portuaire en plein essor. Le climat est de type tropical aride avec deux saisons bien distinctes. Le régime des pluies est très irrégulier et les hauteurs annuelles de précipitations varient énormément d'une année à l'autre. Les précipitations moyennes sont de 130 millimètres par an.

La population en 2022 était de 1 000 000 de personnes selon la Banque mondiale. En 2020, selon la Banque mondiale toujours, la densité était de 41,3 habitants/km², la croissance démographique de +1,5%/an, l'espérance de vie est estimée à 61 ans. Le taux d'alphabétisation des adultes en 2019 était de 63 %. La République de Djibouti est classée, selon l'indice de développement humain, 166ième sur 189 pays en 2019 (PNUD).

2.2. Contexte politique intérieure et extérieure

Histoire politique de Djibouti

Le 27 juin 1977, Djibouti devient indépendant. Il est sans aucune ressource, miné par des rivalités tribales. A ces risques et faiblesses internes s'ajoute la menace des deux grands voisins, la Somalie et l'Éthiopie. Djibouti est dotée d'un régime politique présidentiel. Dans un premier temps, pendant 15 ans, entre 1977 et 1992, des textes constitutionnels provisoires vont organiser la vie politique et institutionnelle du pays. Ce n'est qu'en septembre 1992 qu'une constitution est adoptée. Elle subira son premier amendement en septembre 2002 et le second en décembre 2010. Elle garantit la paix sociale et la cohésion nationale.

Djibouti est situé au cœur de l'arc de crise qui s'étend du Sahel au Moyen-Orient. Son environnement régional direct est instable : crises ouvertes en Éthiopie, en Somalie et au Yémen, crise latente en Érythrée. Le pays déploie près de 1 800 soldats formés et partiellement équipés par la France, au sein de la Mission de l'Union africaine en Somalie (AMISOM), devenue Mission de Transition de l'Union Africaine en Somalie (ATMIS). Cette mission est opérationnelle depuis le 1^{er} avril 2022.

2.3. Contexte économique de Djibouti

Le port de Djibouti, une rente économique et commerciale

Djibouti, grâce à son port, bénéficie d'une importante rente économique et commerciale. Historiquement, depuis 1917, Djibouti est le premier port du grand voisin l'Éthiopie. Depuis le conflit avec l'Érythrée en mai 1998, Djibouti est devenu l'unique port de ce pays de plus de 120 millions d'habitants. Cette nouvelle donne soumet les infrastructures portuaires Djiboutiennes à rude épreuve et cela d'autant plus que l'économie de l'Éthiopie connaît une forte croissance économique.

La croissance économique

La croissance du PIB, estimée à 3,1 % en 2022, a grimpé à 4,7 % en 2023. Les perspectives économiques à moyen terme sont positives, avec une croissance du PIB qui devrait progresser à 5,1 % en 2024 puis 5,7 % en 2025, principalement à la faveur du commerce extérieur et des investissements dans le secteur des travaux publics. Ces projections sont toutefois exposées à des risques de dégradation : le poids croissant de la dette publique, les tensions régionales, les chocs climatiques et l'aggravation du conflit au Proche-Orient sont autant de menaces qui pourraient compromettre la stabilité économique et la trajectoire de croissance de Djibouti.

2.4. Le contexte social

En 2017, environ 39% de la population vivaient en-dessous du seuil de pauvreté du revenu moyen inférieur (3,2 USD par jour) et 17% dans l'extrême pauvreté (en dessous du seuil de pauvreté international de 1,9 USD par jour). À Djibouti, la vulnérabilité est multiforme et particulièrement spécifique à l'âge et au genre (affectant principalement les enfants, les personnes âgées et les femmes)¹.

Dans l'ensemble, 80% de la population rurale est confrontée à une pauvreté multidimensionnelle, contre moins de 20% dans les zones urbaines. L'emploi rural est particulièrement faible, avec seulement 16,8% de la population en âge de travailler, contre 24,4% à Djibouti et 27,8% dans les autres villes. Le chômage touche plus de femmes (63,4%) que d'hommes (38,7%) dans tout le pays et est extrêmement élevé chez les jeunes (15-24 ans) à 87,5% à Djibouti-ville².

La pauvreté se manifeste à Djibouti principalement à travers deux dimensions : la pauvreté monétaire et la pauvreté multidimensionnelle. Avec une croissance importante du Produit Intérieur Brut (PIB) pendant deux décennies et une baisse de la pauvreté monétaire, cette dernière s'élève en 2017 à 17% (selon le seuil de pauvreté internationale 1,90 USD par personne et par jour). Elle a été mesurée à Djibouti, en 2012 et en 2017. Elle prend appui sur cinq dimensions différentes. L'indice de Pauvreté Multidimensionnelle (IPM) est le produit de l'incidence et l'intensité de pauvreté Multidimensionnelle³.

La pauvreté multidimensionnelle tout comme la pauvreté monétaire est surtout un phénomène rural. La pauvreté est significativement plus élevée dans le milieu rural que dans le milieu urbain. L'incidence de pauvreté multidimensionnelle dans le milieu rural est quatre fois plus élevée que celle du milieu urbain (51,3% contre 11,8%) en 2017. [Selon EDAM4 23% des enfants, dont 67% en milieu rural sont sous une pauvreté monétaire.](#)

CHAPITRE III : LE PLAN CADRE DES NATIONS UNIES POUR L'AIDE AU DEVELOPPEMENT DE DJIBOUTI (PNUAD 2018-2024)

Le Plan cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement (PNUAD-2018-2024) constitue une réponse conjointe du Gouvernement djiboutien, du Système des Nations Unies et des partenaires au développement en faveur de l'amélioration des conditions de vie de la population en général et des groupes les plus vulnérables en particulier, en tant que détenteurs de droits. Le PNUAD de la République de Djibouti 2018-2024 vise à garantir une plus grande synergie et complémentarité des interventions des agences, fonds et programmes du Système des Nations Unies (SNU) et accroître l'effet multiplicateur de leur contribution au développement du pays.

3.1. Les priorités stratégiques du PNUAD

¹Lazhar, Jamel, Indice de pauvreté multidimensionnelle Djibouti 2012-2017, Rapport final, 2020, MASS, SED, INDS, PNUD

²Lazhar, Jamel, Indice de pauvreté multidimensionnelle Djibouti 2012-2017, Rapport final, 2020, MASS, SED, INDS, PNUD

³PNUD, La vraie richesse des nations : les chemins du développement humain, 2010

Le PNUAD identifie quatre priorités stratégiques qui constituent les principales lignes de coopération du SNU avec le Gouvernement et qui sont directement alignés avec les axes de la SCAPE et liés à des ODD spécifiques, mais qui ont un effet de frappe sur tous les autres ODD de l'agenda 2030, notamment :

- La croissance économique inclusive et durable et la réduction de la pauvreté ;
- Le renforcement de services sociaux et le développement humain inclusif ;
- Le renforcement de l'environnement et des institutions responsables de la bonne gouvernance ;
- Le renforcement de la résilience et la promotion du développement régional équitable.

3.2. Les Effets du PNUAD

Les priorités stratégiques se déclinent en huit effets principaux attendus au terme du PNUAD en 2024.

L'Effet 1 : OPPORTUNITES D'EMPLOI.

L'Effet 2 : ÉDUCATION, FORMATION ET EMPLOYABILITÉ.

L'Effet 3 : SANTÉ, NUTRITION, EAU, HYGIÈNE ET ASSAINISSEMENT.

L'Effet 4 : PROTECTION DES GROUPES VULNÉRABLES.

L'Effet 5 : PROTECTION SOCIALE.

L'Effet 6 : BONNE GOUVERNANCE.

L'Effet 7 : RÉSILIENCE DES COMMUNAUTÉS.

L'Effet 8 : DÉVELOPPEMENT DURABLE DES RÉGIONS.

3.3. Le budget du PNUAD

Le PNUAD constitue le cadre budgétaire commun à moyen terme et le cadre de ressources axé sur les résultats pour le Système des Nations Unies. Les besoins en ressources financières pour la mise en œuvre du PNUAD ont été estimés à environ USD 164.7 million, dont USD 34,3 million (21%) déjà disponibles et USD 130.4 million (79%) à mobiliser au démarrage du Plan Cadre. Les montants indicatifs des ressources donnent une estimation des ressources considérées, à savoir les ressources propres ou disponibles et les ressources à mobiliser par les agences. La répartition par résultat est susceptible de variation au fur et à mesure de l'affinement des documents de programme des Agences et du Joint Work Plan (JWP) ou Plan de Travail Conjoint du PNUAD. Les ressources disponibles pour la période d'exécution sont estimées à environ USD 29.6 million. Une somme indicative d'USD105.1 million devait par conséquent être mobilisée par les entités pour l'exécution du Plan.

3.4. La mise en œuvre du PNUAD

Une coordination efficace et régulière au sein du Système des Nations Unies (SNU) et avec la partie nationale est le garant de l'atteinte des résultats du PNUAD. La mise en œuvre du plan a été étroitement liée aux mécanismes de coordination de l'aide au développement qui ont été

établis par l'État, et qui sont déjà soutenus par le SNU, soit au niveau national soit au niveau régional, liant efficacement les institutions aux intervenants communautaires. Le PNUAD a été géré à travers des mécanismes souples et dynamiques visant à privilégier des interventions complémentaires, renforcer la redevabilité des intervenants et réduire le coût des interventions, notamment :

- Le Comité de Pilotage appuyé par une Cellule Technique ;
- L'Équipe Pays des Nations Unies (UNCT) ;
- Trois Groupes de résultats regroupant un nombre d'Effets du PNUAD ;
- L'Équipe de gestion des opérations (OMT) au sein des Agences du SNU ;
- Le Groupe de Communication et de plaidoyer au sein des Agences du SNU ;
- Le Groupe Suivi et Évaluation au sein des agences du SNU.

Ce dispositif a été appuyé par le Bureau du Coordinateur Résident-du SNU.

3.5. Extension du PNUAD

Le gouvernement de Djibouti a exprimé ses priorités nationales dans la Stratégie de Croissance Accélérée et la promotion de l'Emploi (SCAPE) couvrant la période de 2015 à 2019. De ce fait, le Système des Nations Unies à Djibouti (SNU) a soutenu le gouvernement djiboutien à atteindre ses objectifs à travers le PNUAD. En 2020, le gouvernement a développé un nouveau Plan National de Développement (PND) allant jusqu'en 2024, aligné aux Objectifs de Développement Durable (ODD) et s'inscrivant dans la Vision Djibouti 2035. Initialement, le cycle de le PNUAD couvrait la période allant de 2018 à 2022. Dans le souci de s'aligner aux priorités nationales, il a bénéficié d'une extension de deux années allant ainsi jusqu'en 2024. Par ailleurs, l'évaluation de ce PNUAD qui devait avoir lieu en 2021 a été reportée pour l'année 2024.

CHAPITRE IV : LES RESULTATS DE L'ÉVALUATION

Les résultats de l'évaluation sont obtenus à l'issue d'un processus de triangulation qui recoupe plusieurs sources : les entretiens (individuels et de groupes) avec les parties prenantes, l'analyse documentaire (y compris les rapports d'activités, de réunion et d'évaluation sectorielle) et les observations in situ.

4.1. L'analyse de la pertinence du PNUAD

4.1.1. Les questions évaluatives

Au niveau du critère de la pertinence, les questions évaluatives retenues étaient les suivantes :

QE N° 1 : Dans quelle mesure les objectifs du PNUAD sont-ils alignés et cohérents avec les besoins, les priorités et les politiques du gouvernement (y compris l'alignement sur les objectifs et cibles de développement national, les plans, stratégies et cadres nationaux).

QE N°2 ; Dans quelle mesure la mise en œuvre du PNUAD (plan de travail conjoint et programmes des agences) s'est-elle adaptée aux problèmes émergents rencontrés par le pays au cours de la mise en œuvre ?

4.1.2. Résumé des réponses

Les réponses faites par les informateurs se résument ainsi qu'il suit :

RQE1 : Les effets et les produits du PNUAD 2018-2024 sont alignés sur les priorités nationales de développement, sur la vision 2035, sur le SCAPE (Stratégie de Croissance accélérée et de Promotion de l'emploi) qui couvre la période 2015-2019 et sur le PND (Plan National de Développement) qui couvre la période 2020-2024. Les résultats du PNUAD ont contribué de manière transversale au respect, à la promotion, à la protection et à la réalisation des droits humains et de l'égalité de genre. Le PNUAD a constitué une réponse conjointe du Gouvernement djiboutien, du Système des Nations Unies et des partenaires au développement en faveur de l'amélioration des conditions de vie de la population en général et des groupes les plus vulnérables en particulier. Par ailleurs, le PNUAD est aligné sur les ODD.

RQE2 : Le PNUAD à travers le plan de travail conjoint et les programmes des agences s'est adapté aux problèmes émergents rencontrés par le pays au cours de la mise en œuvre. En effet, le PNUAD a apporté des réponses à la pandémie du COVID, aux invasions acridiennes, aux inondations et aux cyclones.

4.1.3. Les facteurs d'appréciation de la pertinence du PNUAD

La pertinence du PNUAD a été appréciée à travers les quatre facteurs suivants :

1°) Facteur d'appréciation « a » : Le processus de formulation du PNUAD et la modalité d'exécution

Le processus d'élaboration du PNUAD/2018-2022 a été engagé au début de l'année 2016 et a suivi les étapes suivantes :

- La Retraite de Priorisation Stratégique (janvier 2017) sous l'égide du Ministère des Affaires Étrangères et de la Coopération Internationale, qui a vu la participation des représentants des départements techniques nationaux, de la société civile, du Système des Nations Unies, des partenaires au développement, ainsi que des 4 consultants nationaux recrutés par le SNU pour contribuer à l'élaboration du PNUAD/2018-2022.
- A l'issue de la formulation des priorités nationales en séance plénière, quatre groupes de travail, composés des responsables des départements techniques nationaux, des représentants des agences du SNU, de la société civile et des consultants, dirigés par des Chefs d'agences du SNU, se sont réunis aux fins de développer les premières ébauches des effets des matrices de résultats.
- Les matrices de résultats ont été transmises au Gouvernement en mars 2017. Elles ont été partagées avec les représentants ou points focaux de différents départements ministériels concernés en présence des représentants des Agences du SNU.
- Les quatre consultants ont procédé ensuite à la finalisation des matrices de résultats en prenant en compte les observations des départements ministériels.

- Suite à la finalisation de la première version et sa validation par le Gouvernement et le SNU, le PNUAD a été transmis au Peer Support Group (PSG) le 18 mai 2017 pour commentaires et avis. Les recommandations faites par le PSG ont été prises en compte et intégrées dans le PNUAD par les consultants pour sa validation finale par le Gouvernement.
- Le document du PNUAD a été signé en Septembre 2017.

Il ressort de l'analyse du processus de formulation du PNUAD qu'il a été participatif avec la participation du gouvernement, du Système des Nations Unies et des bénéficiaires. Les partenaires nationaux se sont appropriés du processus et y ont manifesté un grand intérêt.

La modalité d'exécution utilisée pour le PNUAD est l'exécution nationale (NIM). Cette modalité a été retenue suite à une micro-évaluation qui a apprécié les compétences techniques et opérationnelles des institutions de Djibouti.

2°) Facteur d'appréciation « b » : Alignement du PNUAD au PND et à la SCAPE ; Alignement des CPD au PNUAD

Les 4 priorités stratégiques du PNUAD sont entièrement alignées sur les 4 axes de la SCAPE, sur les 5 piliers de la Vision 2035 et sur les trois axes stratégiques du PND.

En effet, les quatre priorités stratégiques du PNUAD qui concernent la croissance économique inclusive et durable ; le renforcement des services sociaux et le développement humain inclusif ; le renforcement de l'environnement et des institutions de la bonne gouvernance; le renforcement de la résilience et la promotion du développement régional équitable, sont en harmonie avec les trois axes stratégiques – Inclusion, Connectivité et Institutions – du PND 2020-2024. Sur le plan temporel, le PNUAD qui couvrait initialement les années 2018 à 2022, a été étendu jusqu'en 2024, pour coïncider avec la couverture du PNA qui va de 2020 à 2024.

Par ailleurs, le PNUAD a été flexible dans sa mise en œuvre en prenant en compte des nouveaux défis qui sont apparus comme la pandémie du COVID 19, les invasions acridiennes et les inondations. C'est ainsi qu'une réponse spécifique a été élaborée et mise en œuvre pour lutter contre la pandémie. De mêmes, des actions humanitaires et d'urgence ont été menées en faveur des populations touchées par les attaques de criquets pèlerins, les inondations, les cyclones et la sécheresse. Cela n'a pas entraîné une modification des huit Effets du PNUAD et de ses produits. Cependant, au niveau des activités et des indicateurs, des ajouts ont été opérés.

Les CPD et programmes pays des agences dérivent du PNUAD et y sont alignés. Cependant, les conflits de calendrier font parfois que les CPD s'élaborent avant le PNUAD.

3°) Facteur d'appréciation « c » : Alignement du PNUAD sur les ODD

Les quatre priorités stratégiques du PNUAD sont alignées à des ODD spécifiques, à savoir :

- Le Priorité Stratégique n°1 (PS1) est aligné aux ODD 1, 4, 5, 8, 9, 10, 16 et 17 ;
- Le PS2 est aligné aux ODD 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8,10,16,17;
- Le PS3 est convergent avec les ODD 5,8,10,16,17 ;
- Le PS4 contribue aux ODD 1,2,3,5,6,7,10,11,12, 13,14,15,16,17, qui ont un effet amplificateur sur tous les autres ODD de l'agenda 2030.

Finally, the results of the PNUAD have contributed transversally to respect, to promotion, to protection and to the realization of human rights and of gender equality.

4°) Facteur d'appréciation « d » : Alignement du PNUAD sur les besoins des populations vulnérables

The SNU through the PNUAD 2018-2024 has supported the main national partners ensuring the participation of all actors, including the most vulnerable, notably migrants and refugees, who are beneficiaries of distribution of food, realization of boreholes and construction of dwellings. The support of the PNUAD has focused on the improvement of the quality of governance in its multiple dimensions, the reduction of the multidimensional vulnerability of populations, particularly those on the side, notably **les personnes ayant des besoins spéciaux**, the apatrides and the asylum seekers, through a better access to basic social services of quality, the strengthening of capacities of resilience and the strengthening of sustainable resource management actions.

According to the Migration Tracking Matrix of the OIM, in 2023, there were 278 272 cumulative movements of migrants observed in Djibouti, representing a 25% increase compared to 2022. Mainly from Ethiopia and Somalia, migrants cross Djibouti en route towards the Arab Peninsula with transit durations in Djibouti sometimes long, of several months, in conditions of extreme vulnerability. Migrant women endure numerous difficulties, such as lack of water and food, extreme climatic conditions, human rights violations and mortal dangers on the route or at sea. A reception center for migrants with 300 places was created in Obock, offering aid and protection to vulnerable migrants, notably in the form of medical care, food and psychological support. Also, mobile patrols are regularly conducted on the axes from Obock to Lac Assal and from Obock to Moulhoulé to assist migrants en route with NFI, food and medical care.

Encadré n°1 : Témoignage d'un responsable du Système des Nations Unies

The refugee issue is analyzed from a transversal angle : education, health and food. The refugee status is obtained in accordance with the *prima facie* approach. The recognition of **prima facie** refugee status is particularly adapted to emergency humanitarian situations and to mass arrivals of people fleeing their country of origin because of conflicts, massive human rights violations or well-founded fears. The Republic of Djibouti is one of the countries of deployment for the implementation of the Global Action Framework for Refugees (CRRF). The CRRF Guide is based on internal HCR documents, on strategies already in place and on discussions with the different stakeholders. Its objective is to serve as a strategic guide for the implementation of the CRRF in Djibouti and to provide a global vision to all actors of this new approach. Since 2016, Djibouti has been part of the CRRF implementation countries. For more than 40 years, the Republic of Djibouti maintains a tradition of welcome and a policy of open doors towards refugees.

Encadré n°2 : Témoignage des populations bénéficiaires de l'assistance du SNU dans la sous-préfecture de Dorra.

Les appuis que nous avons reçus du SNU sont les suivants :

PAM : Des rations alimentaires.

UNICEF : La réalisation de projets d'addiction d'eau au moment de la pandémie du Coronavirus (lavage de mains). L'UNICEF a permis aussi la construction de latrines, la fourniture de nutriments pour les enfants de 0 à 5 ans, la construction d'un centre de santé et la fourniture en Gasoil de 120L/Mois pour le fonctionnement de groupe pour l'addiction en eau.

PNUD : La construction de 15 logements.

FNUAP : La conduite d'une campagne de sensibilisation sur les mutilations génitales féminines (MGF).

FIDA : La mise en place de citernes enterrées et la formation des jeunes dans l'entrepreneuriat qui a permis d'octroyer 400 000 DJF non remboursable pour réaliser des projets. Ces commerces existent jusqu'à présent et sont utiles pour la communauté (boutique de produit alimentaire, taxi moto, salon de coiffure). D'autres projets sont en attente de financement de la part de FIDA (boulangerie, artisanat, Poulailier).

Cependant, les appuis sont importants mais devraient se faire en continue et non de manière ponctuelle. Nous souhaitons aussi que les appuis soient coordonnés.

5°) Facteur d'appréciation « e » : Pertinence de la théorie de changement et du cadre logique

La théorie de changement

Le document du PNUAD n'a pas donné un énoncé formel de la théorie de changement du Plan cadre. [Cependant, les évaluateurs ont reconstitué cette Théorie du changement, à partir du cadre logique du PNUAD et suite aux échanges menés lors des focus group avec les chargés de programmes des agences du SNU et avec les groupes de résultats.](#) La théorie de changement reconstituée s'énonce ainsi qu'il suit :

Si les opportunités d'emplois permettent de réduire les disparités sociales ; Si l'éducation, la formation et l'employabilité impactent positivement sur le développement humain inclusif ; Si les améliorations en matière de santé, de nutrition, d'eau et d'assainissement impactent positivement sur l'accès à un standard de vie adéquat et à des conditions de vie plus décentes des populations ; Si la protection des groupes vulnérables influence positivement sur la réduction de la vulnérabilité et des inégalités ; Si la protection sociale améliore le quotidien des groupes les plus vulnérables ; Si la bonne gouvernance renforce les capacités institutionnelles et les compétences des responsables des institutions nationales et locales chargés de la bonne gouvernance et du respect et promotion des droits de l'homme ; Si la résilience des populations est améliorée grâce à un meilleur accès aux ressources hydriques et à une meilleure productivité ; Si, enfin, le développement durable des régions permet une meilleure gestion des ressources naturelles ; ALORS, la croissance économique inclusive et durable sera assurée avec une réduction de la pauvreté ; l'accès aux services sociaux de base sera renforcé, avec un développement humain plus inclusif ; l'environnement et les institutions responsables de la bonne gouvernance seront renforcés ; ainsi que la résilience et la promotion du développement

régional équitable; ALORS, enfin, des progrès notables seront enregistrés vers les principales cibles des Objectifs de Développement Durable (ODD), de l'Agenda 2030 et des priorités inscrites dans le plan national, dans la SCAPE/2015-2019 et dans les Plans de Développement Régionaux.

Cette Théorie du changement ainsi reconstituée est pertinente. Elle n'a pas connu de changement au niveau des Priorités Stratégiques, des Effets et des Produits au cours de la mise en œuvre du PNUAD. Cependant, des changements sont intervenus au niveau des activités, ce qui a permis au PNUAD de s'adapter au nouveau contexte et de prendre en compte les nouveaux défis émergents, notamment le COVID 19, les inondations, les sécheresses, les cyclones et les invasions acridiennes.

Analyse du cadre logique du PNUAD

Le cadre logique du PNUAD comporte quatre priorités stratégiques, huit Effets et 41 indicateurs, qui sont des indicateurs d'effets. Ces indicateurs ont tous la qualité requise pour tout indicateur, c'est-à-dire SMART (spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporellement définis), et ont chacun une donnée de base et une cible pour 2024.

Plus spécifiquement :

La priorité stratégique n°1 (PS1) comporte l'Effet n°1 et 3 indicateurs d'effets.

La PS2 comporte les Effets 2, 3, 4, et 5 ; et 32 indicateurs d'effets.

La PS3 comporte l'Effet 6 ; et 3 indicateurs d'effets.

La PS4 comporte les Effets 7 et 8 ; et 3 indicateurs d'effets.

Les quatre priorités stratégiques sont complémentaires entre eux et couvrent, ensemble, un large secteur de développement de Djibouti qui concerne l'Inclusion, la Connectivité et les Institutions.

4.1.4. Notation selon le critère de la pertinence

Pour ce critère de la pertinence, on a utilisé l'indicateur du « Coefficient de pertinence » (CP). Cet indicateur se décompose en cinq facteurs (a, b, c, d, e) tels que précisés ci-dessus.

Un système de notation des critères et des facteurs a été utilisé. Il est le suivant : Le critère est noté sur une échelle allant de 0 à 5. Chaque facteur est noté sur une échelle variant de 0 à 1 ; ou 0 à 2 ; ou 0 à 3 ; ou 0 à 4 ; ou 0 à 5 ; selon l'importance du facteur considéré par rapport aux autres facteurs. C'est-à-dire qu'un facteur « a » pourra être noté $a/2$; un facteur « b » $b/3$; et un facteur « c » $c/4$. Cependant, la somme des notes des facteurs d'appréciation d'un critère donné doit être égale à la note dudit critère considéré. Il faut préciser que les facteurs n'ont pas la même échelle de notation parce qu'ils n'ont pas la même importance. Il y a donc un système de pondération qui prend en compte l'importance relative des facteurs les uns par rapport aux autres. Ainsi compris, le critère de la pertinence sera noté sur une échelle de 1 à 5, et se calcule tel qu'indiqué dans le tableau ci-dessous.

Tableau n° 2 : Appréciation du niveau de pertinence du PNUAD

Facteurs d'appréciation du niveau de pertinence du PNUAD	Constats	Notation
--	----------	----------

Facteur d'appréciation « a » : Le processus de formulation du PNUAD	Absence de lacunes	0,5/0,5
Facteur d'appréciation « b » : Alignement du PNUAD au PND et à la SCAPE et le degré de flexibilité du Plan cadre	Absence de lacunes	0,5/0,5
Facteur d'appréciation « c » : Alignement du PNUAD sur les ODD	Absence de lacunes	1/1
Facteur « d » : Alignement du PNUAD sur besoins des populations les plus vulnérables	Absence de lacunes	2/2
Facteur « e » : Pertinence de la Théorie du changement et du cadre logique	Des lacunes mineures	0,5/1
Appréciation générale selon le critère de la pertinence	Des lacunes mineures	4,5/5

Le Coefficient de pertinence (CP) s'obtient ainsi qu'il suit :

$$CP = a + b + c + d + e = 0,5 + 0,5 + 1 + 2 + 0,5 = 4,5/5.$$

Cette note de 4,5/5 est appréciée grâce à la grille d'appréciation suivante :

Notes obtenues	Appréciation de la performance
Notes de 4/5 à 5/5	Très satisfaisant (TS)
Notes de 2,5 à 4/5	Satisfaisant (S)
Notes de 0 à 2,5/5	Insatisfaisant (I)

Ainsi, au vu de cette note de 4,5/5, on peut conclure que le PNUAD a un niveau de pertinence très satisfaisant (TS).

4.1.5. Les principaux constats au niveau de la pertinence

Les principaux constats concernant la pertinence du PNUAD sont les suivants :

Constat n° 1 : Le processus de formulation du PNUAD a été participatif et inclusif. La partie gouvernementale s'y est impliquée. [La modalité d'exécution du PNUAD est l'exécution nationale \(NIM\).](#)

Constat n°2 : Le PNUAD est bien aligné sur la SCAPE et le PND : Les 4 priorités stratégiques du PNUAD sont entièrement alignées sur les 4 axes du SCAPE, sur les 5 piliers de la Vision 2035 et sur les trois axes stratégiques du PND.

Constat n°3 : Les quatre priorités stratégiques du PNUAD sont alignées sur 13 ODD à savoir : les ODD 1, 2, 3, 4, 6, 8, 9, 10, 13, 14, 15, 16, et 17.

Constat n°4 : Le PNUAD a pris en compte les besoins des populations les plus vulnérables, notamment les migrants et les réfugiés qui ont bénéficiés de distribution de vivres, de réalisation de forages et construction de logements.

Constat n° 5 : La théorie de changement du PNUAD, reconstituée, est pertinente et n'a pas connu de modification au cours de la mise en œuvre du Plan au niveau des Priorités Stratégiques, des Effets et des Produits. Cependant, des modifications sont intervenues au niveau des activités et le PNUAD s'est adapté au nouveau contexte. Le cadre logique est pertinent et cohérent dans son ensemble.

Constat n°6 : Les CPD et les programmes pays des agences dérivent du PNUAD et y sont alignés. Cependant, les conflits de calendrier font parfois que les CPD s'élaborent avant le PNUAD.

4.2. L'analyse de la cohérence du PNUAD

4.2.1. Les questions évaluatives

Les questions d'évaluation relatives à la cohérence sont les suivantes :

QE1 : Dans quelle mesure le PNUAD a-t-il renforcé la cohérence du soutien des membres de l'équipe de pays des Nations Unies et recherché des partenariats (avec la société civile/le secteur privé/le gouvernement local/le parlement/les institutions nationales des droits de l'homme/les partenaires internationaux de développement) pour améliorer la réalisation des résultats ?

QE2 : Dans quelle mesure le système des Nations Unies a-t-il promu ou soutenu des politiques cohérentes entre elles et entre les secteurs, compte tenu de la nature multisectorielle du développement social et économique ?

4.2.2. Résumé des réponses

Le résumé des réponses obtenues des informateurs est le suivant :

RQE1 : Les agences dites CPD (PNUD, UNICEF, PAM etc.) élaborent leurs programmes Pays en lien avec le PNUAD. Les autres agences, qui ont des plans annuels, les dérivent aussi du PNUAD. Cependant, parfois, les retards intervenus dans la formulation du Plan cadre font que les programmes pays s'élaborent avant, ce qui rend impossible l'harmonisation. Un plan de travail conjoint est élaboré pour l'ensemble du SNU, mais c'est plutôt une compilation des plans de travail spécifique des Entités. Des projets et programmes conjoints sont élaborés et mis en œuvre conjointement par plusieurs agences regroupés pour la circonstance.

RQE2 : Il manque un espace de dialogue et de concertation, **bien fonctionnel**, entre les Entités du SNU et les PTF intervenant à Djibouti. Cependant, des concertations ad hoc se font au gré des circonstances.

4.2.3. Analyse de la cohérence selon deux facteurs d'appréciation

L'appréciation de la cohérence du PNUAD est faite à partir des deux facteurs ci-après :

1°) Facteur « a » : La cohérence interne

La cohérence interne concerne la complémentarité et la synergie entre les interventions du système des Nations unies à Djibouti.

Les programmes Pays des agences sont alignés sur le PNUAD. Cependant, il y a parfois des conflits de calendrier qui rendent difficile l'harmonisation entre les deux programmes.

Il y a eu plusieurs projets conjoints développés et mis en œuvre, ensemble, par les Entités du SNU. On peut citer, par exemple :

- Le Programme Conjoint FAO/PAM sur le Jardin Scolaire financé par la France.
- Le programme conjoint FAO/FIDA/UNICEF/PAM pour lutter contre le déficit en nutrition.
- L'Accord Tripartite HCR/Gouvernement/PAM pour une assistance aux sinistrés.
- Le projet conjoint OIM/PAM pour une assistance aux migrants dans la région d'Obock.
- Le programme conjoint PNUD/UNICEF/PAM pour la protection sociale.

2°) Facteur d'appréciation « b » : La cohérence externe

La cohérence externe concerne le degré de complémentarité et de synergie entre le PNUAD, d'une part, et les interventions des autres PTF et du Gouvernement, d'autre part.

On note une complémentarité et une synergie entre l'Effet n°1 du PNUAD, relatif à la promotion de l'emploi, et les interventions d'autres PTF comme la Banque Mondiale, l'Union Européenne, l'Agence Française de Développement (AFD), l'USAID ou la Banque Islamique de Développement (BID). En effet, l'Union Européenne et l'AFD, avec des ressources du Fonds Fiduciaire d'Urgence pour la stabilité, la lutte contre les causes profondes et les déplacés en Afrique, travaillent ensemble pour professionnaliser les jeunes et les professionnels du secteur dans la filière, le tourisme, le transport-logistique-portuaire. De même, l'USAID a entrepris de former 40.000 jeunes sur cinq ans et de faciliter leur intégration dans le monde de l'emploi, soit en créant des ponts avec les entreprises, soit grâce à un mécanisme d'appui à l'auto-entreprenariat. La Banque Mondiale, avec le financement du Fonds Fiduciaire Japonais de Développement Social, donne des formations de base et lance des concours de plans d'affaires pour les jeunes, et intègre les femmes dans la chaîne de valeur de l'artisanat à Djibouti et dans les chefs-lieux des régions.

Cependant, il manque un cadre de concertation, **pleinement fonctionnel**, regroupant les Entités des Nations Unies à Djibouti et les autres PTF intervenant dans le pays. Ceci aurait permis de mieux harmoniser les interventions, mutualiser les moyens et éviter les duplications.

4.2.5. Notation selon le critère de la cohérence

Pour ce critère de la cohérence, on a utilisé l'indicateur du « Coefficient de cohérence » (CC). Cet indicateur se décompose en deux facteurs (a, b) tels que précisés ci-dessus. Il est noté sur une échelle de 1 à 5, et se calcule tel qu'indiqué dans le tableau ci-dessous. Le système de notation des critères et des facteurs est expliqué au point 4.1.4.

Tableau n° 3 : Appréciation du niveau de cohérence du PNUAD

Facteurs d'appréciation du niveau de cohérence du PNUAD	Constats	Notation
Facteur d'appréciation « a » : Cohérence interne du PNUAD	Des lacunes mineures	2,5/3
Facteur d'appréciation « b » : Cohérence externe du PNUAD	Des lacunes modérées	1/2
Appréciation générale selon le critère de la cohérence	Des lacunes mineures	3,5/5

Le Coefficient de cohérence (CC) s'obtient ainsi qu'il suit :

$$CC = a + b = 2,5 + 1 = 3,5/5.$$

Cette note de 3,5/5 a été appréciée à l'aide de la grille d'appréciation à trois paliers indiquée au point 4.1.4. On peut ainsi conclure que le PNUAD a un niveau de cohérence satisfaisant (S).

4.2.6. Les principaux constats au niveau de la cohérence

Les principaux constats concernant la cohérence du PNUAD sont les suivants :

Constat n°1 : Il y a une cohérence entre les programmes pays des Entités du SNU et le PNUAD dont ils dérivent et y sont alignés, mais il y a des difficultés d'alignement dû à des problèmes de calendrier.

Constat n°2 : Il y a une complémentarité entre d'une part le PNUAD et, d'autre part, le Gouvernement et les interventions d'autres PTF. Cependant, il manque une synergie d'action liée au manque de cadre de concertation des PTFs, **pleinement fonctionnel**, à Djibouti.

4.3. L'analyse de l'efficacité du PNUAD

4.3.1. Les questions d'évaluation

Les questions évaluatives retenues au niveau du critère de l'efficacité sont les suivantes :

QE1 : Dans quelle mesure le PNUAD a-t-il contribué à renforcer les capacités nationales et locales et à assurer des gains à long terme ? À quels changements, en termes de capacités, de connaissances des individus ou des institutions du pays, le soutien du système des Nations Unies a-t-il contribué, le cas échéant ?

QE2 : Dans quelle mesure le PNUAD a-t-il été efficace pour obtenir les résultats décrits dans le cadre de résultats ? Quels ont été les avantages pour les personnes et les institutions ciblées par les interventions, y compris la population la plus vulnérable, défavorisée et marginalisée ?

4.3.2. Résumé des réponses

Les réponses obtenues des informateurs peuvent se résumer ainsi qu'il suit :

RQE1 : Le SNU a contribué à réduire l'impact du changement climatique en formant les jeunes sur le recyclage de produits. Il a participé à la construction d'une usine de recyclage des plastiques. Il a réhabilité six structures de santé à Djibouti, Dikhil et Obock. Djibouti étant un pays de transit, le SNU a travaillé à la protection sociale des migrants et à leur prise en charge médicale. De façon globale, les résultats du PNUAD ont favorisé le renforcement des capacités des services techniques, du secteur privé, de la société civile, des collectivités territoriales et des populations bénéficiaires, surtout celles en situation de vulnérabilité dans les différentes zones d'intervention. Plusieurs agences ont adopté l'approche du faire-faire. Cependant, dans d'autres cas, ce sont les agences elles-mêmes qui exécutent directement certaines activités sur le terrain.

Voici quelques exemples de formations organisées pour les jeunes, les femmes et les migrants dans la région de Tadjourah :

- Une formation sur la migration et l'assistance aux migrants organisée par l'OIM (Chaque participant a bénéficié d'une somme de 3000 Fdj).
- Une formation organisée par le FNUAP sur le changement climatique et le recyclage à la suite de laquelle un équipement informatique a été donné ainsi qu'un certificat d'éducateur et un certificat de leadership.
- Une formation a été développée par le FNUAP pour l'Association de Développement Inter régional sur la question des mutilations génitales féminines (MGF). Cette association a pu ainsi organiser, par la suite, des séances de formation sur le MGF, la contraception et le VIH dans les collèges et lycées.

RQE2 : Les interventions du PNUAD ont atteint les groupes laissés pour compte ou risquant de l'être et ont pris en compte les principes des droits de l'homme et l'égalité des sexes. Les agences intègrent la prise en compte des personnes en situation de vulnérabilité depuis la conception de leur programme. Par exemple, les agences ont apporté une assistance humanitaire et des kits aux personnes migrantes, aux réfugiés dans la sous-préfecture de Dorra de la Région d'Obock.

4.3.2. L'analyse de l'efficacité du PNUAD selon les facteurs d'appréciation

L'efficacité dans la mise en œuvre du PNUAD a été analysée par le biais de trois facteurs d'appréciation :

4.3.2.1. Facteur d'appréciation « a » : L'état de mise des activités

L'état de mise en œuvre des activités est présenté selon les quatre priorités stratégiques du PNUAD.

1°) Au niveau de la Priorité stratégique n° 1 : Effets 1 et 2 : Education et employabilité

En 2018/2019, les agences du SNU ont apporté des contributions significatives dans l'atteinte de l'ODD4 relatif à l'éducation et de l'ODD8 relatif au travail décent et à la croissance économique. La collaboration entre les différentes agences a été particulièrement remarquable

autour de la scolarisation et l'inclusion dans le système éducatif national – y inclus la formation professionnelle des enfants réfugiés ; l'amélioration de l'accès au marché du travail, y inclus pour les réfugiés ; la mise en place des jardins scolaires et des cultures hydroponiques ; l'amélioration de la coordination autour de la formation professionnelle et les compétences de vie.

Des contraintes budgétaires (43% du budget planifié reçu en 2018) ont limité la mise en œuvre d'interventions sur l'éducation et l'employabilité, particulièrement les programmes pilotes dans le domaine de la formation et l'insertion professionnelle. Cela a seulement permis de toucher un nombre très limité de jeunes dans un contexte où les besoins sont significatifs.

Les principales réalisations en 2020 ont été les suivantes : 36.200 personnes ont été touchées par les programmes. 90 bourses d'études ont été octroyées à des jeunes. 104 jeunes ont été sensibilisés sur les ODD. Le SNU a apporté sa contribution à la formulation du plan d'action sur l'employabilité et à la création d'un registre sur l'emploi. 21 jardins scolaires ont été réalisés. 21.860 adolescents non scolarisés ont bénéficié d'un programme CVC. 60 femmes réfugiées ont été formées. 32 femmes ont été formées sur le maintien de la paix. 84 femmes ont reçu un soutien financier. 2.200 femmes ont été alphabétisées.

Par ailleurs, toujours en 2020 :

3.000 femmes ont été autonomisées, aussi bien en milieu urbain que rural, par le biais de formations à l'entrepreneuriat (100 femmes, dont 65 en zones rurales. Quelque 42 projets ciblant 44 jeunes vulnérables (dont 28 femmes) ont été mis en œuvre pour promouvoir leur autonomisation économique. Dans les trois villages de réfugiés à Ali-Addeh, Holl-holl et Markazi, 540 réfugiés ont bénéficié d'une formation en entrepreneuriat, 82 activités génératrices de revenus ont été créées et 246 bénéficiaires lauréats ont profité des transferts en espèces, en collaboration avec l'ADDS.

À Djibouti ville, 60 femmes réfugiées et de la communauté hôte ont bénéficié d'une formation en couture, coiffure, cuisine, ainsi qu'en entrepreneuriat. 1.000 jeunes ont été ciblés à travers quatre programmes spécifiques. 440 jeunes ont été formés dans un camp d'entraînement à la méthodologie du design thinking.

En 2021, les principales réalisations ont été les suivantes au niveau de la PS n°1 : 34 % des élèves du primaire (dont 46 % des filles) ont bénéficié de kits scolaires, dont 4 975 enfants réfugiés et élèves. 268 enseignantes ont amélioré leurs capacités en matière de gestion des écoles multigrades et des clubs de santé, ainsi que de la gestion des risques de catastrophe. 60 jeunes ont été formés dans la chaîne d'approvisionnement, la gestion de l'inventaire et la manipulation des chariots élévateurs à la base logistique humanitaire du PAM et au port de Tadjourah. 2.634 femmes ont été alphabétisées. 142 femmes ont été autonomisées financièrement grâce aux formations en entrepreneuriat. 400 jeunes réfugiés et jeunes non-scolarisés entre 16-30 ans ont été formés dans le secteur du transport et de la manutention des produits de base à la base logistique humanitaire.

En 2022, les réalisations au niveau de la PS n°1 ont été les suivantes : 8 916 agro-éleveurs dont 32% femmes et 10% personnes handicapées, ont été renforcées par des formations en restauration des terres dégradées et chaînes de valeurs agropastorales climato-intelligentes. 8 secteurs prioritaires ont été identifiés dans le SDG InvestorMap de Djibouti, une feuille de route explorant les possibilités d'investissement a été élaborée. 36 coopératives et 100 agriculteurs

locaux ont mis en avant leurs produits en prenant part à la première Foire agroalimentaire à Djibouti. 53 MPME ont été créées, dont 15 dirigées par des femmes et ont bénéficié de bancarisation. 1 455 jeunes et femmes des 5 régions du pays ont acquis les connaissances et outils nécessaires pour créer un emploi indépendant ou entrer sur le marché du travail. 31 camps de formation intensive à l'entreprise sociale ont été organisés, permettant à 927 jeunes entrepreneurs, dont 282 femmes, de lancer leur entreprise ou commerce. 142 femmes ont été formées en capacités entrepreneuriales. 65 femmes ont reçu un fonds de démarrage pour lancer leurs activités. 30 femmes ont été formées aux métiers de l'hôtellerie. 120 jeunes non scolarisés (100 nationaux, dont 35 femmes, et 20 réfugiés) ont bénéficié de formations, stages et événements de mise en réseau dans les secteurs de la logistique, de la maçonnerie et des panneaux solaires. 6 professeurs de lycée technique qui ont été formés à la logistique et ont ensuite formé 300 étudiants aux processus de dédouanement, au transport et à la manutention des marchandises. Plus de 5 200 femmes ont participé à des cours d'alphabétisation pour apprendre à lire et à écrire. 27 élèves réfugiés ont obtenu leur diplôme d'études secondaires. Une école secondaire a été construite à Ali-Addeh pour les réfugiés et les communautés d'accueil.

2°) Au niveau de la Priorité stratégique n° 2 : Effet 3 : Santé, nutrition, hygiène, eau et assainissement

Les résultats cumulés de toutes les Agences/Entités du SNU ont été les suivants :

En 2019, les entités du SNU se sont engagées dans :

- L'élaboration du Plan National de Développement Sanitaire (PNDS 2019-2023), incluant l'atteinte de la Couverture Sanitaire Universelle (CSU) ;
- La surveillance, la préparation et la riposte face aux épidémies et aux urgences de santé ;
- La prévention et la prise en charge du paludisme, de la tuberculose, du VIH et des maladies non transmissibles ;
- Le renforcement de la prévention des maladies évitables par la vaccination ;
- La promotion et la prise en charge de la santé sexuelle et reproductive (SSR), notamment parmi les adolescents et les jeunes ;
- Le renforcement de l'offre des soins de qualité pour la santé maternelle, néonatale et infantile ;
- Le renforcement des interventions multisectorielles pour la lutte contre la malnutrition ;
- Le renforcement des capacités du secteur de l'eau, de l'hygiène et de l'assainissement (EHA) ;
- La fourniture des prestations de santé aux réfugiés et migrants vulnérables.

En 2020, les principales réalisations sur la PS2 ont été les suivantes : 491.831 personnes ont été touchées par les interventions. 550 personnes du personnel sanitaire ont été formées sur la prise en charge de la malnutrition. 17.486 enfants de moins de 5 ans et souffrant de pneumonie ont été traités. 120.853 enfants de 0 à 59 mois ont été vaccinés contre la poliomyélite. 321 483 enfants de 6 mois à 15 ans ont été vaccinés contre la rougeole. 25 Sages femmes ont été formées sur l'allaitement maternel exclusif. 300 agents ont été formés sur le dépistage des enfants malnutris dans les zones reculées. 13.335 accouchements ont été assistés par du personnel médical. 94% des femmes enceintes séropositives ont reçu des traitements antirétroviraux. 100% des nouveaux nés de mères séropositives ont reçu des antirétroviraux (ARV). 7.726 jeunes ont reçu des informations sur la santé sexuelle et reproductive. 25.455 réfugiés ont eu un accès à l'eau potable. Le plan opérationnel multisectoriel de la nutrition a été budgétisé. Le plan national quinquennal de la santé a été mis à jour et lancé.

Les réalisations en 2021 sur la PS2 ont été les suivantes : 878 337 équipements de protection personnelle (PPE) contre la Covid-19 et plus de 200 000 tests de diagnostic rapides ont été achetés. 6 025 personnes ont été contactées par le réseau de jeunes filles paires éducatrices sur les thématiques de santé sexuelle et reproductive à travers des actions de porte-à-porte. 1 646 enfants réfugiés âgés de 6 à 59 mois et 672 femmes enceintes et allaitantes ont reçu une assistance pour la prévention de la malnutrition aiguë et du retard de croissance. 19 146 enfants ont été vaccinés contre la rougeole et la poliomyélite. 15 317 enfants de moins de 5 ans souffrant de diarrhée ont été traités avec des Sels de Réhydratation Orale et du zinc. 1 808 personnes vivant avec le VIH/Sida ont reçu le traitement antirétroviral. 51 253 cas de paludisme ont été confirmés dont 98 % ont été mis sous traitement. 6 952 femmes enceintes ont bénéficié du test de dépistage VIH. 100 % des femmes testées séropositives ont été mises sous traitement antirétroviral durant leur grossesse. 148 228 Djiboutiens ont été protégés contre le paludisme à travers la pulvérisation intra-domiciliaire (PID) avec l'appui du Fonds Mondial et l'OMS. 1 775 personnes ont été diagnostiquées porteuses de la tuberculose dont 100 % des patients ont été pris en charge dans les structures sanitaires avec un taux de guérison de 82 %.

En 2022, 5 000 femmes et filles avec enfants ont été appuyées en vue de réduire la malnutrition aiguë modérée. 25 % de la population a eu accès à des diagnostics rapides et traitements (VIH/SIDA, tuberculose et paludisme). 75 sages femmes des centres de santé et polycliniques ont été formées sur les soins obstétricaux et néonataux d'urgence. 95 000 personnes ont vu leur accès à l'eau amélioré. 15 villages ont bénéficié de construction de latrines.

3°) Au niveau de la Priorité stratégique n° 3 : Effets 4, 5 et 6 : Protection des groupes vulnérables, protection sociale et bonne gouvernance

Tout au long de l'année 2018, les agences du SNU ont travaillé conjointement avec les différents ministères sur des interventions ciblant les communautés vulnérables Djiboutiennes, les migrants, les demandeurs d'asile et les réfugiés, ainsi que les enfants. La protection sociale regroupe un ensemble de services qui fait appel à un nombre important de services et d'acteurs, coordonnés par le Secrétariat d'État des Affaires Sociales.

Trois grandes catégories d'appuis ont été fournies en 2018 :

- L'appui direct aux populations à travers la fourniture de différents services ;
- Le renforcement de capacités de différents organes de l'État concerné par les matières de protection et bonne gouvernance ;
- L'appui dans l'élaboration de documents et stratégies notamment en matière des droits de l'homme

En 2020, les principales réalisations sur la PS n°3 ont été : 18.200 personnes ont été couvertes par les programmes. Des manuels pour l'identification et le référencement des personnes victimes de la traite a été élaboré. 33.351 réfugiés ont bénéficié d'une assistance alimentaire. 186 cas de violences basées sur le genre (VBG) ont été identifiés et pris en charge. 3.678 prestataires sur les VBG ont été formés. 54.467 personnes ont été sensibilisées sur l'abandon des mutilations génitales féminines (MGF) à travers 780 dialogues communautaires. 764 filles ont été sauvées des MGF. 25 travailleurs sociaux ont été formés sur la déontologie professionnelle en service social. 537 migrants ciblés ont reçu une assistance pour un retour volontaire. 3.300 migrants ont reçu une assistance au Centre d'orientation et d'assistance aux migrants d'Obock.

En 2021, 1 084 400 personnes ont reçu une aide alimentaire du PAM (directe ou bon d'achats), dont 47 % de femmes. Presque un million de tonnes métriques de vivre sont été acheminés par le couloir humanitaire depuis Djibouti jusqu'aux pays d'Afrique de l'Est. 1 075 cas de VBG ont été pris en charge par les services de santé et de justice dont 93 enfants victimes pris en charge par les assistants sociaux. 59 relais communautaires ont été formés sur la référence des cas VBG et MGF vers les structures de prise en charge. 76 486 adolescentes ont été formées sur la lutte contre les MGF, l'abandon scolaire et les pratiques sociales essentielles. 953 migrants ont reçu une assistance médicale. 21 727 réfugiés et migrants ont reçu une assistance alimentaire générale et nutritionnelle. 6 301 migrants ont été assistés en eau et vivres à travers les patrouilles mobiles. 500 enfants des rues ont bénéficié de services de protection de l'enfant, dont 386 enfants en mouvement ont bénéficié de réunification familiale. 7 214 enfants et 1 114 nouveaux nés ont obtenu leurs actes de naissances grâce aux jugements supplétifs.

En 2022, des sessions de sensibilisations et d'informations sur la protection de l'enfant en lien avec les décrets sur la protection de l'enfant ont été conduites avec l'appui de l'OIM et les partenaires gouvernementaux dans plusieurs quartiers de Djibouti-ville dans les communes de Balbala et Boulaos de Djibouti-ville, ainsi que dans 10 localités des cinq régions de l'intérieur. Au total, plus de 600 personnes dans la capitale et plus de 300 personnes dans les régions ont été sensibilisées aux droits de l'enfant.

À la suite des travaux de réhabilitation de six structures de santé réalisées en 2021, l'OIM a contribué en mai 2022 à la donation de plusieurs équipements médicaux et médicaments pour les six structures de santé⁴ à savoir le CMH de Obock, Tadjourah, Dikhil, les postes de santé de Dalay-Af (Obock), de Sagalou (Tadjourah) et la polyclinique d'Arhiba. Au total, 613 équipements médicaux ont été donnés à ces structures sanitaires afin de renforcer leur fonctionnement et ainsi répondre plus efficacement aux besoins des populations migrantes et des communautés hôtes, notamment le long du corridor migratoire.

En 2022, 300 ménages inscrits au registre social touchés par le VIH ont bénéficié d'une aide en espèces. 80 auxiliaires d'élevage et moniteurs d'agro-élevage ont été formés à sensibiliser les populations agropastorales aux aléas tels que les invasions de criquets pèlerins, la sécheresse et les maladies animales transfrontalières prioritaires. 600 personnes ont été sensibilisées à la protection de l'enfance à travers 10 localités dans les 5 régions rurales du pays. 200 participants ont reçu des transferts en espèces couvrant les besoins alimentaires de 1 000 personnes. 12 500 personnes ont reçu une aide pour atténuer les effets de la période de soudure. 45 000 agro-éleveurs ont bénéficié d'activités génératrices de revenus dont 40 % de femmes et 11% de personnes vivant avec un handicap.

4°) Au niveau la priorité stratégique n°4 : Effets 7 et 8 : Résilience et développement régional équitable

Les résultats cumulés de toutes les Agences/Entités du SNU ont été les suivants :

En 2018, le SNU a contribué à améliorer les moyens de subsistances et les conditions de vie de 4 670 ménages, soit plus de 23 000 personnes. Il a permis aux populations des localités cibles de développer des périmètres agricoles qui permettent de protéger les sols, de régénérer et reboiser les routes pastorales. Il a contribué à améliorer la sécurité alimentaire, l'accès à l'eau et à augmenter la productivité agricole. Les efforts ont permis de contribuer aux renforcements

⁴CMH de Obock, Tadjourah, Dikhil, poste de santé de Dalay-Af, de Sagalou et la polyclinique d'Arhiba.

des capacités humaines et à la diversification agricole grâce au développement des micro-entreprises et à l'accès aux services financiers

En 2020, 131.632 personnes ont été touchées par les interventions. 48.240 personnes ont eu accès à l'eau en milieu rural. 12.570 personnes ont été engagées dans des projets de nourriture en agriculture. 9.000 personnes ont bénéficié de formations techniques et professionnelles. La sécurité alimentaire a été améliorée pour 12.570 personnes.

En 2021, 40 500 personnes ont obtenu un accès à l'eau en milieu rural par la réhabilitation et construction d'infrastructures hydrauliques. 9 000 personnes ont bénéficié de formations techniques de plantation d'arbres fourragers, de réalisation de compostières pour la fertilisation des sols et de la distribution des semences légumières et fourragères. 5 000 acteurs de la pêche ont participé au système de cogestion des ressources marines côtières. 76 Organisations de la Société Civile ont été formées en montage de projet et en matière d'engagement civique. 2 400 éleveurs ont bénéficié de la distribution de 240 tonnes métriques d'aliments pour animaux, suite aux pertes de pâturages causés par les sécheresses, les inondations et les infestations de criquets pèlerins. 47 000 agro-éleveurs ont bénéficié de la réhabilitation de 212 hectares de cultures et de productions agricoles. 56 970 éleveurs ont bénéficié de soins de santé animale à 284 860 têtes d'élevage. 130 cadres régionaux et agro-éleveurs ont été formés en épidémiologie-surveillance des maladies animales.

En 2022, environ 3 844 enfants et femmes enceintes et allaitantes confrontées à des niveaux d'insécurité alimentaire d'urgence et de crise ont reçu une distribution d'aliments nutritifs spécialisés dans trois régions. 24 807 demandeurs d'asile, migrants et réfugiés ont reçu une aide alimentaire inconditionnelle et une aide nutritionnelle. 213 enfants victimes de violence ont été pris en charge. 6000 enfants ont bénéficié de soutien psychosocial et de services sociaux de base. 900 personnes ont été sensibilisées à la protection de l'enfant. 36 jeunes vivants avec un handicap âgés de 18 à 25 ans, et membres d'une association de personnes vivant avec un handicap, ont participé aux actions de sensibilisation de masse. Plus de 26 000 personnes ont été appuyées dans le cadre de la réponse à la sécheresse, dont des personnes déplacées à l'intérieur du pays. 300 migrants ont bénéficié d'une assistance alimentaire mensuelle de mars à décembre 2022. 300 adolescents de Tadjourah, dont 150 filles et 150 garçons, ont été touchés par les activités de sensibilisation avec une distribution de kits d'hygiène durant la rentrée scolaire. 30 agents de terrains ont été formés pour le processus du recensement général de la population et de l'habitat (RGPH3). 300 affaires de justice dans le cadre du droit de la famille ont été traitées dans les zones reculées avec le projet de justice mobile. 12 500 personnes ont reçu une aide pour atténuer les effets de la période de soudure.

4.3.2.2. Facteur d'appréciation « b » : Le niveau d'atteinte des cibles

Le cadre logique du PNUAD compte 41 indicateurs dont 7 ont eu leurs performances consignées dans les rapports annuels d'activités. A partir de ces données, les évaluateurs ont reconstitué le taux d'atteinte de cibles prévues pour 2024. Le tableau ci-dessous présente cette situation.

Tableau n° 4 : La situation d'atteinte des cibles de 7 indicateurs pour lesquels les informations sont disponibles

Indicateurs	Données de référence	Cibles pour 2024	Résultats en 2022	Taux d'atteinte des cibles
-------------	----------------------	------------------	-------------------	----------------------------

Taux brut de préscolarisation	Filles : 7,3% Garçons : 7,3% Ensemble : 7,3%	Filles : 18,2% Garçons : 18,6% Ensemble : 18,4%	Ensemble : 11,2%	60,8%
Taux de scolarisation au primaire	Filles : 76,7% Garçons : 85,9% Ensemble : 81,3%	Filles : 86,6% Garçons : 89,3% Ensemble : 87,9%	Ensemble : 98,3%	111,8%
Taux d'achèvement du cycle primaire	Filles : 68,1% Garçons : 72,5% Ensemble : 70,3%	Filles : 74,4% Garçons : 78,4% Ensemble : 76,4%	Ensemble : 70,5%	92,2%
Taux des ménages n'ayant pas recours à des stratégies d'urgence	70%	85%	76%	89,4%
Taux de chômage des jeunes de 15 à 24 ans	Taux de chômage des femmes : 49% Taux de chômage des hommes : 34% Ensemble : 41,5% Taux de chômage en milieu rural : 59%	45% 30% 37,5% 55%	Ensemble : 50%	80%
Taux de prévalence des mutilations génitales féminines	38%	20%	21,2%	98,5%
Taux d'alphabétisation	Femmes : 39,5% Hommes : 60,1% Ensemble : 49,8%	Femmes : 65% Hommes : 70% Ensemble : 67,5%	Femmes : 66,6% Hommes : 52,9% Ensemble : 59,7%	88,4%
Taux d'atteinte global des cibles				88,7%

Source : L'équipe d'évaluation

Le taux global d'atteinte des 7 cibles étudiées est de 88,7%.

Les indicateurs pour lesquels les cibles ont été atteints ou presque sont :

- Taux de scolarisation au primaire : 111,8%, soit un taux obtenu de 98,3% pour une cible de 87,9%.

- Taux de prévalence des mutilations génitales féminines : 98,5%, soit un taux obtenu de 21,2% pour une cible prévisionnelle à atteindre de 20%.
- Taux d'achèvement du cycle primaire : 92,2%, soit un taux obtenu de 70,5% pour une cible de 76,4%.

En revanche, la moindre performance a été obtenue pour l'indicateur du taux brut de préscolarisation avec un taux d'atteinte de 60,8%.

4.3.2.3. La notation selon le critère de l'efficacité

Pour ce critère de l'efficacité, on a utilisé l'indicateur du « Coefficient d'efficacité » (CE). Cet indicateur se décompose en deux facteurs (a, b) tels que précisés ci-dessus. Il est noté sur une échelle de 1 à 5, et se calcule tel qu'indiqué dans le tableau ci-dessous.

Tableau n° 5 : Appréciation du niveau d'efficacité du PNUAD

Facteurs d'appréciation du niveau d'efficacité du PNUAD	Constats	Notation
Facteur d'appréciation « a » : Etat de mise en œuvre des activités du PNUAD	Des lacunes modérées	1/2
Facteur d'appréciation « b » : Niveau d'atteinte des cibles	Des lacunes mineures	2,5/3
Appréciation générale selon le critère de l'efficacité	Des lacunes mineures	3,5/5

Le Coefficient d'efficacité (CE) s'obtient ainsi qu'il suit :

$$CC = a + b = 1 + 2,5 = 3,5/5.$$

Cette note de 3,5/5 est appréciée à l'aide de la grille d'appréciation proposée au point 4.1.4. On peut ainsi conclure que le PNUAD a un niveau d'efficacité satisfaisant (S).

4.3.2.4. Les principaux constats au niveau du critère de l'efficacité

Les principaux constats concernant l'efficacité du PNUAD sont les suivants :

Constat 1 : Les actions développées au niveau de la priorité stratégique n°1 (PS1) ont permis d'améliorer le niveau d'atteinte des ODD4 et ODD8. Elles ont permis l'amélioration de la scolarisation, de l'accès au marché du travail. Cependant, des contraintes budgétaires ont limité la mise en œuvre d'interventions sur l'éducation et l'employabilité, particulièrement les programmes pilotes dans le domaine de la formation et l'insertion professionnelle.

Constat 2 : Les interventions menées par les Agences des Nations Unies ont apporté des améliorations au niveau de la PS n°2, cependant, on note, entre autres insuffisances, le retard de la signature des plans de travail avec le Ministère de la Santé, la limitation des visites de terrain pour la supervision de la qualité des activités, la faible disponibilité des données et le manque de réunions de coordination entre le Ministère de la Santé et les partenaires.

Constat 3 : Le SNU a permis l'amélioration des conditions de vie des populations, notamment en matière de santé, de nutrition, d'eau, d'hygiène et d'assainissement. Les contraintes budgétaires n'ont pas permis d'étendre le public cible.

Constat 4 : Les interventions du SNU au niveau de la PS n°4, a permis d'améliorer la résilience des populations, la sécurité alimentaires des ménages et de combattre les VBG et les MGF.

Constat 5 : Le taux d'atteinte des cibles de 7 indicateurs disposant de données a été de 88,7%, ce qui est relativement satisfaisant. Cependant, les performances obtenues au niveau de 34 autres indicateurs figurant sur le cadre logique du PNUAD n'ont pas été renseignés, ce qui n'a pas permis de calculer leurs taux d'atteinte des cibles.

4.4. L'analyse de l'efficience du PNUAD

4.4.1. Les questions évaluatives

Les questions utilisées au niveau du critère de l'efficience sont les suivantes.

QE1 : Dans quelle mesure la partie nationale et le système des Nations Unies ont-ils coordonné avec succès la mise en œuvre des plans de travail conjoints et des programmes spécifiques des agences des Nations Unies pour maximiser l'efficacité, la couverture, atteindre les plus vulnérables (handicapés, femmes, jeunes, etc.) tout en réduisant les chevauchements ?

QE2 : PNUAD était-il soutenu par un cadre de financement intégré et par des instruments de financement adéquats ? Quelles étaient les lacunes, le cas échéant ? Les ressources ont-elles été allouées efficacement ?

4.4.2. Résumé des réponses

Le résumé des réponses obtenues est le suivant :

RQE1 : La partie nationale et le système des nations unies ont coordonnées leurs actions pour atteindre plus efficacement les personnes les plus vulnérables. C'est ainsi que le gouvernement est membre du comité de pilotage du PNUAD où sont discutés et validés les programmes de travail et budgets annuels (PTBA) du PNUAD, ainsi que les bilans annuels d'activités. Cependant, le gouvernement n'est pas représenté dans les trois groupes de résultats du PNUAD.

EQE 2 : Il y a un groupe de travail sur la mobilisation conjointe des fonds. Cependant, ce groupe n'a pas été pleinement opérationnel. Néanmoins les ressources financières ont été mobilisées auprès de contributeurs comme l'Union européenne, l'AFD et la Banque mondiale. Il y a eu un gap à combler entre le budget estimé du PNUAD et le budget mobilisé. Ces sommes mobilisées ont permis de réaliser l'essentiel des activités prévues.

4.4.3. L'analyse de l'efficience selon trois facteurs d'appréciation

L'efficience du PNUAD est analysée avec trois facteurs d'appréciation.

1°) Facteur d'appréciation « a » : L'indice d'efficience

L'indice d'efficience est le rapport entre le taux d'exécution technique des activités et le taux d'exécution financière. Il s'agit de voir si le niveau de réalisation des activités, ou le niveau

d'obtention des résultats, ou le niveau d'atteinte des cibles, est en rapport avec le niveau de la consommation des ressources financières.

Tableau n° 6 : Exécution financière du PNUAD

Années	Montants planifiés en \$US	Montants reçus en \$US	Montants dépensés en \$US	Taux d'exécution financière
2018/2019	73 980 541,06	46 512 913,96	36 386 516,82	78,2%
2020	-	51.900.000	38 925 000	75%
2021	-	58.900.000	51.046.063	82,8%
2022	-	71.176.598	55.748.998	78,3%
Taux d'exécution globale du PNUAD de 2018 à 2022				78,6%

Source : Rapports annuels d'activités du PNUAD

Le taux d'exécution financière (TEF) est de 78,6%. Ce taux représente le rapport du budget dépensé au budget mobilisé.

Le taux d'atteinte de sept cibles renseignées, calculé au chapitre précédent est de 88,7%.

L'indice d'efficacité (IE) s'obtient en faisant le rapport entre le taux d'exécution financière (TEF=78,6%) et le taux d'atteinte des cibles (TAC) qui est estimé à 88,7%.

Indice d'efficacité (IE) = TAC/TEF = 88,7/78,6 = 1,1.

Si l'IE était supérieur à 1, comme c'est le cas, cela voudrait dire que le niveau d'efficacité est très satisfaisant, et que le niveau des résultats obtenus dépasse le niveau des dépenses effectuées.

En revanche, si l'IE est inférieur à 1, cela voudrait dire que le niveau d'efficacité est modérément insatisfaisant, voire insatisfaisant, car le niveau de réalisation des activités serait inférieur au niveau des dépenses réalisées.

2°) Facteur d'appréciation « b » : La coordination du SNU et de la partie nationale pour atteindre plus efficacement les populations vulnérables

Le Gouvernement et le SNU ont effectivement coopéré pour atteindre plus efficacement les populations vulnérables. On peut citer quelques exemples :

Un Projet Appui à la Justice, financé par l'UE est mis en œuvre par le PNUD en partenariat avec le gouvernement de Djibouti pour la période 2020-2024. Ce projet a permis d'améliorer les conditions de détention des femmes et des enfants en les séparant des hommes et en leur offrant une formation professionnelle structurée. Le projet a également contribué à renforcer la couverture et l'accès au système judiciaire grâce à des tribunaux mobiles (audiences foraines) dans les cinq régions, compétents en matière de droit de la famille et de droit pénal, complétés par la formation du personnel subalterne (auditeurs de justice stagiaires, avocats, huissiers, notaires et greffiers). L'intervention a également aidé à améliorer l'infrastructure numérique et les capacités de production de données au moyen de la mise en place d'un système de gestion des dossiers (CMS) et de l'organisation de formations sur la production de données et les communications pour le ministère de la Justice et la CNDH.

Encadré n°3 : Témoignage d'un responsable du Ministère de la Justice et des affaires pénitentiaires

Les facteurs de réussite du Programme d'accès à la justice du PNUD à Djibouti reposent sur le partenariat de confiance conclu entre le PNUD et le ministère de la Justice, qui a été un fervent défenseur de réformes judiciaires dynamiques. En intégrant l'expertise technique du PNUD au sein du ministère et en fournissant un renforcement des capacités parallèlement aux interventions programmatiques, le programme augmente ses chances de durabilité. En termes d'opportunités, le ministère de la Justice prévoit de rétablir les structures coutumières de médiation qui ont été suspendues en 2018. Il s'agit d'une évolution importante vers une approche de la justice centrée sur les personnes, étant donné que la médiation coutumière fait partie intégrante des relations communautaires à travers le pays et pourrait contribuer à intégrer davantage le travail sur l'accès à la justice et celui sur l'accélération des ODD et la décentralisation

Pailleurs, il est à noter que le gouvernement de Djibouti est membre du comité de pilotage du PNUAD où sont discutés et validés les programmes de travail et budgets annuels (PTBA) du PNUAD, ainsi que les bilans annuels d'activités. Cependant, le gouvernement n'est pas représenté dans les trois groupes de résultats du PNUAD.

3°) Facteur d'appréciation « c » : Efficacité du dispositif de mobilisation des ressources et des partenaires

Le groupe de mobilisation des ressources et du partenariat est mis en place au niveau du SNU mais n'est pas pleinement opérationnel.

A la question de savoir s'il existe un cadre intégré de mobilisation de fonds pour le secteur de la Justice, un responsable national répond : « Non, il n'existe pas un tel cadre. Il n'existe pas aussi un cadre de dialogue commun entre le Ministère de la justice et le PNUD. Nous espérons qu'avec la mise en place du RCO le dialogue va s'améliorer ».

Néanmoins les ressources financières ont été mobilisées pour la mise en œuvre du PNUAD auprès de contributeurs comme l'Union européenne, l'AFD et la Banque mondiale.

4°) Facteur d'appréciation « d » : Efficacité du dispositif de suivi-évaluation

Un dispositif de suivi-évaluation a été prévu dans le document du PNUAD. Il prévoit, notamment que :

a) Le suivi des résultats et de la mise en œuvre du PNUAD devait se faire au niveau de chaque agence à travers leurs propres systèmes de suivi et évaluation sous la coordination des Groupes d'Effets et avec l'appui technique du groupe de suivi et évaluation et rapporté à l'UNCT de façon semestrielle.

Dans la pratique, le groupe de suivi-évaluation n'a pas été fonctionnel et le dispositif dans son ensemble n'a pas été opérationnel, si bien que les 41 indicateurs retenus dans le cadre logique n'ont pas tous fait l'objet d'un suivi rigoureux et annuel.

b) Une revue annuelle du PNUAD devait être organisée et pour permettre de faire le point sur l'état d'avancement des résultats. Elle devait être informée et renseignée par les différentes revues annuelles et rapports annuels des agences.

Ce dispositif de rapportage n'a pas fonctionné.

4.4.4. La notation selon le critère de l'efficacité

Pour le critère de l'efficacité, on a utilisé l'indicateur du « coefficient d'efficacité (CEF) qui est calculé à partir de trois facteurs d'appréciation rappelés dans le tableau ci-après. Il est noté sur une échelle de 1 à 5.

Tableau n° 7 : Appréciation du niveau d'efficacité du PNUAD

Facteurs d'appréciation du niveau d'efficacité du PNUAD	Constats	Notation
Facteur d'appréciation « a » : Indice d'efficacité	Absence de lacune	1/1
Facteur d'appréciation « b » : La coordination du SNU et de la partie nationale pour atteindre plus efficacement les populations vulnérables	Des lacunes mineures	1/2
Facteur d'appréciation « c » : Efficacité du dispositif de mobilisation des ressources	Des lacunes modérées	0,5/1,5
Facteur d'appréciation « d » : Efficacité du dispositif de suivi-évaluation du PNUAD	Des lacunes importantes	0,5/1
Appréciation générale selon le critère d'efficacité	Des lacunes mineures et modérées	3/5

Le Coefficient d'efficacité (CEF) s'obtient ainsi qu'il suit :

$$\text{CEF} = a + b + c = 1 + 1 + 0,5 + 0,5 = 3/5.$$

Cette note de 3/5 est appréciée à l'aide de la grille d'appréciation indiquée au point 4.1.4. Ainsi, on peut conclure que le PNUAD a un niveau d'efficacité satisfaisant (S).

4.4.5. Les principaux constats au niveau du critère de l'efficacité

Les principaux constats au niveau du critère de l'efficacité sont les suivants :

Constat n°1 : L'indice d'efficacité du PNUAD est très satisfaisant (IE= 1,1). Le taux de réalisation des cibles (88,7%) est supérieur au taux d'exécution financière (78,6%). Cependant, l'indice d'efficacité calculé ne concerne que 7 indicateurs sur un total de 41 indicateurs du cadre logique du PNUAD.

Constat n°2 : Le gouvernement et le SNU collaborent ensemble pour la mise en œuvre du PNUAD. Le gouvernement est membre du comité de pilotage du PNUAD où sont discutés et validés les programmes de travail et budgets annuels (PTBA) du PNUAD, ainsi que les bilans

annuels d'activités. Cependant, le gouvernement n'est pas représenté dans les trois groupes de résultats du PNUAD.

Constat n°3 : Il n'existe pas de cadre intégré de mobilisation des fonds. Il n'existe pas aussi un cadre de dialogue commun entre les ministères et le SNU. Néanmoins les ressources financières ont été mobilisées pour la mise en œuvre du PNUAD auprès de contributeurs comme l'Union européenne, l'AFD et la Banque mondiale.

Constat n°4 : Un dispositif de suivi-évaluation a été prévu dans le document du PNUAD mais n'a pas été opérationnalisé dans la pratique.

4.5. L'analyse de la prise en compte de la dimension durabilité

4.5.1. Les questions d'évaluation

Les questions utilisées au niveau du critère de la durabilité sont les suivantes :

QE1 : Quels mécanismes, le cas échéant, le PNUAD a-t-il mis en place pour assurer la durabilité sociopolitique, institutionnelle, financière et environnementale ?

QE2 : Quelle est la probabilité que les progrès vers les ODD soient soutenus par les partenaires nationaux et les parties prenantes au fil du temps ?

4.5.2. Résumé des réponses

RQE1 : Les services techniques de l'Etat, les collectivités locales, le secteur privé et les Organisations de la société civile représentent les canaux utilisés par les agences des Nations Unies pour planifier et mettre en œuvre les activités. Le caractère pérenne de ces partenaires nationaux constitue une base de durabilité. L'implication, l'adhésion et la disponibilité des parties prenantes dans tout le processus de planification et de mise en œuvre des activités favorisent la durabilité. **Cependant, les programmes mis en œuvre sont souvent de faible envergure, pour une courte durée, cela ne permet pas la pérennisation.** A contrario, les projets structurants de grande stature sont de nature à permettre la consolidation des acquis et la durabilité

RQE2 : Les progrès enregistrés vers l'atteinte des ODD pourraient perdurer avec l'implication du gouvernement depuis l'élaboration, la planification et la mise en œuvre des programmes. De plus, les populations bénéficiaires, les conseils régionaux, les leader coutumiers et religieux ont été impliqués dans la mise en œuvre du PNUAD. Ceci constitue un gage de pérennisation.

4.5.3. L'analyse de la durabilité du PNUAD selon des facteurs d'appréciation

La durabilité du PNUAD est analysée à travers les facteurs d'appréciation ci-après :

1°) Facteur d'appréciation « a » : L'appropriation du PNUAD par la partie nationale et l'implication du Gouvernement et des collectivités territoriales

La partie nationale est impliquée depuis la planification, formulation jusqu'au suivi-évaluation du PNUAD. Des efforts sont produits dans le cadre du renforcement des capacités pour amener la partie nationale à s'approprier et à conduire les activités après le retrait des programmes.

L'approche « Faire-Faire » est souvent utilisée pour la mise en œuvre du PNUAD. Cela est de nature à assurer la relève à la fin des financements, garantissant ainsi une pérennisation des acquis et une poursuite des activités.

Le PNUAD a été élaboré avec la participation des ministères concernés de l'Etat, ce qui devrait permettre l'appropriation du Plan Cadre par la partie nationale.

Cependant, les structures décentralisées, notamment les préfetures et les conseils régionaux ne sont pas suffisamment impliqués dans les interventions du SNU. En atteste les témoignages des responsables de structures décentralisées rapportés dans les encadrés 4 et 5 ci-dessous.

Encadré n°4 : Témoignage d'un responsable préfectoral

Nous avons le sentiment que le SNU ne connaît pas bien le rôle et les prérogatives de la Préfecture et du Conseil Régional. Dans chaque action il faut savoir à qui se référer, afin d'éviter toute forme de confusion. Dans la politique de décentralisation, la préfecture fait partie de la décentralisation. Il ne faut pas oublier d'appuyer et de s'appuyer sur les structures déconcentrées de l'Etat et améliorer la proximité avec la population locale. C'est à travers la préfecture que l'on peut associer les services déconcentrés de l'Etat

Encadré n°5 : Témoignage d'un responsable de conseil régional sur la durabilité des interventions

Il faut un changement de stratégie au niveau des PTF et impliquer davantage le Conseil Régional. Dans tout projet destiné à la région, il faut que la composante décentralisation soit prise en compte. Il faut que les PTF pensent à la pérennisation des projets qu'ils financent. Il faut changer d'approche. Ce n'est le nombre de projets qui est important mais la qualité du projet et son impact. Il vaut mieux un grand projet dans une localité, un projet qui se termine bien et qui apporte du concret à la localité, plutôt que des petits projets.

2°) Facteur d'appréciation « b » : L'implication de la partie dans le fonctionnement des mécanismes de coordination du PNUAD

Le gouvernement est co-président du comité de pilotage du PNUAD. A ce titre, il participe à la gestion, à l'orientation et au pilotage du Plan cadre. Il est de ce fait impliqué dans la mise en œuvre du PNUAD, en principe. Mais dans la pratique, il n'influe pas beaucoup dans la conduite du PNUAD. Par ailleurs, le gouvernement n'est pas membre des groupes de résultats mis en place pour la gestion du PNUAD.

3°) Facteur d'appréciation « c » : Les activités de formation, d'information et d'appui au développement des politiques et stratégies des secteurs ministériels

Le PNUAD a développé des activités de formation, d'information et de sensibilisation sur divers thématiques, ce qui constitue un investissement dans le capital humain, c'est à dire un

investissement dans le moyen et le long terme, toute chose qui se fait dans une optique de durabilité.

Ainsi, par exemple, 1.455 jeunes et femmes des cinq régions du pays ont été appuyés en 2022 afin d'acquérir les connaissances et outils nécessaires pour créer une entreprise indépendante ou entrer sur le marché du travail. Suite à une campagne de sensibilisation qui s'est déroulée à travers 143 localités du pays, 31 camps de formation intensive à l'entreprise sociale ont été organisés, permettant à 927 jeunes entrepreneurs, dont 282 femmes, de lancer leur entreprise ou commerce, et à 4 753 personnes vulnérables de générer des revenus.

Plus de 5 200 femmes ont participé à des cours d'alphabétisation pour apprendre à lire et à écrire. De plus, 142 femmes ont bénéficié de formations développant leurs capacités entrepreneuriales, et 65 d'entre elles ont reçu un fonds de démarrage pour lancer leurs activités. En partenariat avec l'hôtel Sheraton, 30 femmes ont également été formées aux métiers de l'hôtellerie.

Les Nations Unies ont contribué de manière significative à l'amélioration de l'accès à l'éducation. Un total de 148 348 élèves ont été scolarisés de la classe pré-primaire jusqu'à l'enseignement secondaire, au niveau national, dont 46,3 % de filles.

[Le PNUAD a appuyé le gouvernement dans le développement de politiques et stratégie des secteurs ministériels.](#)

4.5.4. La notation selon le critère de la durabilité

Pour le critère de la durabilité, on a utilisé l'indicateur du « coefficient de durabilité (CD) qui est calculé à partir de trois facteurs d'appréciation rappelés dans le tableau ci-après. Il est noté sur une échelle de 1 à 5.

Tableau n° 8 : Appréciation du niveau de durabilité du PNUAD

Facteurs d'appréciation du niveau de durabilité du PNUAD	Constats	Notation
Facteur d'appréciation « a » : Niveau d'appropriation du PNUAD par la partie nationale	Lacunes modérées	1/2
Facteur d'appréciation « b » : Niveau d'implication de la partie nationale dans le fonctionnement des mécanismes de coordination du PNUAD	Des lacunes modérées	0,5/1
Facteur d'appréciation « c » : Les activités de formation, d'information et de développement des politiques et stratégies	Absence de lacunes	2/2
Appréciation générale selon le critère de la durabilité	Des lacunes modérées et absence de lacunes	3,5/5

Le Coefficient de durabilité (CD) s'obtient ainsi qu'il suit :

$$CD = a + b + c = 1 + 0,5 + 2 = 3,5/5.$$

Au vu de cette note de 3,5/5, on peut conclure que le PNUAD a un niveau de durabilité satisfaisant (S).

4.5.5. Les principaux constats au niveau de la durabilité

Les principaux constats au niveau du critère de la durabilité sont les suivants :

Constat n°1 : L'appropriation du PNUAD par la partie nationale est satisfaisante : Les ministères concernés ont été impliqués lors de la formulation, la mise en œuvre et le suivi-évaluation du PNUAD. Cependant, ce sont les entités du SNU qui assurent le leadership du Plan cadre et de la prise de décisions stratégiques.

Constat n°2 : Le gouvernement est membre du comité de pilotage du PNUAD, mais n'est pas membre des trois groupes de résultats. Les conseils régionaux et les préfetures ne sont pas suffisamment impliqués dans les activités du SNU.

Constat n°3 : Le PNUAD a développé des activités de formation, d'information, et de sensibilisation **et d'appui au développement des politiques et stratégies des secteurs ministériels, ce qui constitue un investissement dans le moyen et le long terme, dans le capital humain, toute chose qui se fait dans une optique de durabilité.** Le renforcement des capacités des partenaires doit être maintenue et renforcée.

4.6. L'analyse de la prise en compte des dimensions genre et droits humains du PNUAD

4.6.1. Les questions d'évaluation

Les questions évaluatives retenues au niveau du critère du genre sont les suivantes :

QE1 : Est-ce que le PNUAD a été conçu et mis en œuvre de façon à respecter et à faire progresser les DH et le genre tels que définis par les accords internationaux et régionaux, les politiques et les stratégies nationales relatives aux DH et au genre et les besoins des détenteurs de droits et des responsables, hommes et femmes ?

QE2 : Dans quelle mesure la mise en œuvre du PNUAD a produit un effet bénéfique sur les facteurs clés indispensables à la réalisation à long terme des DH et du genre ?

4.6.2. Résumé des réponses

RQE1 : Le genre a été pris en compte au niveau de l'Effet 2 du PNUAD. Les droits humains ne sont pas textuellement inscrits dans les intitulés des Effets, mais se retrouvent dans les activités prévues.

RQE2 : Le PNUAD a mis en œuvre des actions au profit de la femme, de l'enfant et de la famille. Il s'est agi par exemple de projet d'autonomisation financière des femmes, de lutte contre les violences basées sur le genre (VBG) et les mutilations génitales féminines. Des activités génératrices de revenus ont été aussi développées pour les femmes. Également, le PNUAD a eu des interventions pour promouvoir le droit des enfants, des migrants et des réfugiés.

4.6.3. L'analyse du genre et des droits humains selon des facteurs d'appréciation spécifiques :

1°) Facteur d'appréciation « a » : Prise en compte du genre et des droits humains lors de la formulation du PNUAD

La dimension genre est prise en compte dans l'effet 2 du PNUAD qui est ainsi libellé : « D'ici 2022, Djibouti dispose d'un système éducatif qui équipe les populations cibles (particulièrement les filles et les femmes) avec les outils, compétences et connaissances techniques adaptés au marché du travail et au besoin de développement économique et social du pays en lien avec le nouvel agenda « Schéma Directeur de l'Education et de la Formation, 2021-2035 ». Par ailleurs, le Plan d'Action de l'Education et de la Formation pour la période 2021-2025 encourage la scolarisation des filles issues des familles modestes à tous les niveaux de l'éducation (primaire, moyen, secondaire en sensibilisant et formant les enseignants et formateurs sur la prise en compte du concept genre dans les outils pédagogiques notamment sur les stéréotypes sexistes. De même, un module de formation sur le concept genre sera développé et intégré dans la formation initiale et continue des professeurs.

La dimension droits humains ne se retrouvent pas formellement dans les intitulés des priorités stratégiques, ni des Effets. Cependant, ils sont pris en compte dans les activités prévues.

2°) Facteur d'appréciation « b » : Prise en compte du genre et des droits humains dans les activités du PNUAD

Le SNU a mis en œuvre des projets et programmes au profit des femmes, de l'enfant et de la famille, ainsi que des actions de promotion des droits humains.

On peut citer quelques exemples :

Le SNU a appuyé la réalisation de la Politique Nationale de l'Enfant qui a permis d'engager une dynamique au sein du Ministère de la femme et de la famille pour la création et le fonctionnement du Conseil National des Droits de l'Enfant et la Plateforme Nationale de Protection de l'Enfant, avec l'élaboration d'un Recueil de textes juridiques relatifs à la Protection et à la Promotion des Droits des Enfants en République de Djibouti.

Le projet autonomisation des femmes soutient la mise en œuvre de politiques d'intégration de la dimension de genre au niveau national en s'engageant dans un programme national d'alphabétisation, en facilitant les formations de développement des compétences et en faisant progresser les capacités économiques des femmes.

Le projet Conjoint PNUD/UNFPA/UNICEF financé par l'Union Européenne. Il s'agit d'un Projet d'Appui à l'Autonomisation de la Femme et à la Protection des Droits des Femmes et des jeunes Filles (FEMFI). Le projet FEMI a lancé un programme de formation pour former trente jeunes femmes dans le domaine du « Housekeeping ». En se concentrant sur les jeunes femmes, ce programme de formation permettra d'améliorer la productivité des ménages, en augmentant les chances d'employabilité et en offrant des opportunités de revenus.

Le Ministère de la Femme et de la Famille en collaboration avec l'OIM Djibouti a mené en 2022 une série d'ateliers de vulgarisation dans les quartiers de Djibouti-ville et les localités de 5 régions de l'intérieur du pays sur la création et le fonctionnement du Conseil National des Droits de l'Enfant et de la Plateforme Nationale de Protection de l'Enfant.

4.6.4. La notation selon les critères du genre et des droits humains

Pour le critère du genre et des droits humains, on a utilisé l'indicateur du « coefficient du genre et droits humains (CGDH) qui est calculé à partir de deux facteurs d'appréciation rappelés dans le tableau ci-après. Il est noté sur une échelle de 1 à 5.

Tableau n° 9 : Appréciation du niveau de prise en compte du genre et des droits humains dans le PNUAD

Facteurs d'appréciation du niveau de prise en compte du genre et des droits humains dans le PNUAD	Constats	Notation
Facteur d'appréciation « a » : Prise compte du genre et des droits humains dans le document du PNUAD	Des lacunes mineures	1,5/2
Facteur d'appréciation « b » : Prise en compte du genre et des droits humains dans les activités du PNUAD	Des lacunes mineures	2/3
Appréciation générale selon le critère du genre et des droits humains	Des lacunes mineures	3,5/5

Le Coefficient du genre et droits humains (CGDH) s'obtient ainsi qu'il suit :
 $CG = a + b = 1,5 + 2 = 3,5/5$.

Au vu de cette note de 3,5/5, on peut conclure que le PNUAD a un niveau de prise en compte du genre et des droits humains satisfaisant (S).

4.6.5. Les constats au niveau des critères du genre et des droits humains

Les constats au niveau des critères du genre et droits humains sont les suivants :

Constat n°1 : Le genre est pris en compte, textuellement, dans l'Effet 2 du PNUAD. 7 indicateurs sur 41 sont désagrégés selon le genre. Les droits humains sont pris en compte dans les activités.

Constat n°2 : Le genre et les droits humains ont été pris en compte dans les activités développées par le PNUAD, notamment dans les activités de lutte contre les violences basées sur le genre et les mutilations génitales féminines et dans les activités de promotion des droits de l'enfant.

4.7. L'analyse au niveau du critère de la coordination du PNUAD

4.7.1. Les questions évaluatives

Les questions évaluatives utilisées au niveau du critère de la coordination sont les suivantes :

QE1 : Dans quelle mesure le bureau du CR a-t-il assuré une coordination équitable avec les autres entités des Nations Unies du pays, notamment en cas de chevauchements potentiels, tout en maintenant la cohérence des mandats des entités ? Dans quelle mesure le PNUAD a-t-il favorisé la coordination interne, par la promotion de synergies et d'interconnexions entre ses interventions ?

QE2 : Dans quelle mesure les différentes entités des Nations Unies ont-elles contribué au fonctionnement et à la consolidation des mécanismes de coordination des équipes de pays des Nations Unies en n'oubliant pas l'esprit de la réforme des Nations Unies et en y adhérant ?

QE3 : Dans quelle mesure la partie nationale et le système des Nations Unies ont-ils coordonné avec succès la mise en œuvre des plans de travail conjoints et des programmes spécifiques des entités des Nations Unies pour maximiser l'efficacité, la couverture, atteindre les plus vulnérables (handicapés, femmes, jeunes, etc.) tout en réduisant les chevauchements ?

4.7.2. Résumé des réponses

RQE1 : La réforme du Système des Nations Unies avec la mise en place d'une coordination résidente des nations unies, exclusivement dédiée à la coordination de l'action des entités des Nations Unies à Djibouti est pertinente. Elle a permis au SNU d'avoir un porte-parole face au gouvernement. Elle a permis de mieux harmoniser les interventions des équipes pays. Elle a facilité les rencontres entre les agences et les bailleurs de fonds bilatéraux et multilatéraux. Des programmes conjoints ont été mis en œuvre tels que le programme conjoint PAM/FAO sur jardin d'enfants et le programme conjoint FAO/FIDA/UNICEF/PAM sur le déficit en nutrition. Cependant, beaucoup reste à faire pour aller vers plus de synergie et de complémentarité.

RQE2 : Les Entités et agence du SNU ont adhéré à l'esprit de la réforme des Nations Unies qu'elles trouvent pertinente.

RQE3 : La concertation entre le SNU et la partie gouvernementale a permis d'atteindre les populations vulnérables telles que les femmes et les jeunes, mais les personnes vivant avec un handicap ont été insuffisamment touchées.

4.7.3. L'analyse de la coordination du PNUAD à partir de facteurs d'appréciation spécifiques

1°) Facteur d'appréciation « a » : Efficacité des mécanismes de coordination du PNUAD

Toutes les entités résidentes et non-résidentes disposent des avantages comparatifs pertinents pour l'exécution du PNUAD. Les documents de programmes pays des agences ont été dûment alignés sur le PNUAD. Ainsi, sous le leadership du Coordonnateur Résident, l'équipe pays a finalisé de manière inclusive et participative le processus d'élaboration du PNUAD 2018-2024 et a signé le document avec le Gouvernement de Djibouti. Les membres de l'équipe pays ont été amenés à construire des synergies et à mutualiser leurs capacités sur le terrain en développant et en mettant en œuvre des initiatives et des programmes conjoints. C'est ainsi que des programmes conjoints ont élaborés et mis en œuvre dans les domaines de l'action humanitaire en faveur des migrants et des réfugiés et dans les domaines de l'alimentation, de la nutrition, de l'autonomisation des femmes, entre autres. Des Entités comme le PAM, la FAO, l'UNICEF, l'OIM, le HCR et le FNUAP, entre autres, ont été des parties prenantes de ces programmes conjoints. La mise en place d'une coordination résidente des nations unies, exclusivement dédiée à la coordination de l'action des entités des nations unies à Djibouti a permis au SNU d'avoir un porte-parole face au gouvernement. Elle a permis de mieux harmoniser les interventions des équipes pays, d'éviter les duplications, de mutualiser les moyens et de cultiver les synergies. Il a été mis en place pour l'ensemble du SNU un BOS (Business Plan Operation) pour l'achat groupé de fournitures, de services et dans le cadre de l'UN MOBILITY (coordination et optimisation dans l'usage des véhicules). Cependant, cette initiative gagnerait à aller vers la construction d'un immeuble qui abriterait l'ensemble des Entités des Nations Unies. Le plan conjoint du SNU est plutôt une compilation des plans des Entités/Agences. Il reste beaucoup à faire pour aller vers le delivering as one.

Encadré N° 6 : Point de vue d'un responsable d'agence sur la réforme du SNU

La réforme du SNU a permis d'avoir un coordonnateur résident qui ne représente pas une agence contrairement à la situation qui prévalait avant où le RCO représentant aussi le PNUD. Cette réforme permettra au Coordonnateur résident de défendre les intérêts de l'ensemble du SNU et de mobiliser efficacement.

2°) Facteur « b » : Contribution des Entités ou Agences des NU à la coordination du PNUAD

La coordination du PNUAD a été assurée grâce à la mise en place d'organes et de mécanismes tels que le comité de pilotage, les groupes de résultats et les groupes de travail.

Le comité de pilotage a été animé par les Entités du SNU et la partie gouvernementale qui, toutes, ont participé à la vie et au fonctionnement dudit comité.

Les groupes de résultats étaient au nombre de quatre (4). Ce nombre a été ramené à trois, à cause de la charge de travail que cela représentait pour les agents devant animer ces organes. Certains groupes de résultats avaient un rythme de réunions statutaires, deux fois par an, d'autres, par contre, tenaient des réunions ad hoc, notamment quand le besoin se faisait sentir. Il reste, en tout état de cause, que le rythme des réunions est à améliorer.

Les groupes de travail ont concerné des thématiques spécifiques comme le genre, le suivi-évaluation et la mobilisation des fonds. Ces organes n'ont pas réellement fonctionné.

3°) La coordination entre le SNU et la partie nationale dans la mise en œuvre du PNUAD

Le SNU et le Gouvernement ont coopéré avec une certaine efficacité pour la mise en œuvre du PNUAD, mais des insuffisances ont été constatées. Le gouvernement est représenté au comité de pilotage, mais n'est pas membres des groupes de résultats. La concertation et le dialogue entre le SNU et le gouvernement sont faibles.

Un important travail de coordination a été effectué dans la gestion de la pandémie de la COVID19. Il s'agissait de faire face aux impacts de la COVID-19. Ces impacts portent, entre autres, sur le ralentissement de la mise en œuvre des programmes de pays et des Plans de Travail Annuels du PNUAD ; l'interdiction de rassemblement impactant les activités de sensibilisation et les ateliers et les plans de travail initiaux des projets ; l'impossibilité d'organiser les activités prévues en milieu scolaire, due à la fermeture des écoles ; les incidences sur les processus d'approvisionnement et la logistique.

4.7.4. La notation selon le critère de la Coordination du PNUAD

Pour le critère de la coordination du PNUAD, on a utilisé l'indicateur du « coefficient de coordination (CCO) qui est calculé à partir de trois facteurs d'appréciation rappelés dans le tableau ci-après. Il est noté sur une échelle de 1 à 5. Le système de notation des critères et des facteurs est expliqué au point 4.1.4.

Tableau n° 10 : Appréciation selon le critère de la coordination du PNUAD

Facteurs d'appréciation de la qualité de la coordination du PNUAD	Constats	Notation
Facteur « a » : Efficacité du dispositif de coordination du PNUAD	Des lacunes modérées	1/2
Facteur d'appréciation « b » : Contribution des Entités du SNU au fonctionnement des mécanismes de coordination	Des lacunes mineures	1,5/2
Facteur « c » : Coordination entre le SNU et le gouvernement pour la mise en œuvre du PNUAD	Des lacunes modérées	0,5/1
Appréciation générale selon le critère de la coordination	Des lacunes mineures	3/5

Le Coefficient de coordination (CCO) s'obtient ainsi qu'il suit :

$$CCO = a + b = 1 + 1,5 = 3/5.$$

AU vu de cette de 3/5, on peut conclure que le PNUAD a un niveau de coordination satisfaisant (S).

4.7.5. Les constats au niveau de la coordination du PNUAD

Constat n°1 : La réforme du SNU est pertinente et est en marche. Des programmes conjoints sont mis en œuvre, tel que le projet conjoint OIM/PAM pour une assistance aux migrants

dans la région d'Obock et le programme conjoint PNUD/PAM/UNICEF pour la protection sociale. Un BOS, Business Plan Opération, est mis en place. Cependant, il n'y a pas de maison commune pour les NU, qui regrouperait la totalité ou la majeure partie des Agences/Entités des Nations Unies dans un seul bâtiment. Le plan de travail conjoint est plutôt une juxtaposition des plans de travail des agences.

Constat n°2 : La coordination du PNUAD a été assurée grâce à la mise en place d'organes et de mécanismes tels que le comité de pilotage, les groupes de résultats et les groupes de travail. Le comité de pilotage a bien fonctionné. Les groupements de résultats ont moyennement bien fonctionnés. Les groupes de travail sont restés en léthargie. Le dispositif de suivi-évaluation ne prend pas suffisamment en compte les impacts du PNUAD.

Constat n°3 : Le SNU et le Gouvernement ont coopéré avec une certaine efficacité pour la mise en œuvre du PNUAD, mais des insuffisances ont été constatées. La concertation et le dialogue entre le SNU et le gouvernement sont insuffisants. Une fréquence trimestrielle des rencontres Etat/SNU serait bénéfique. Les OSC ont besoin d'être renforcés pour contribuer plus efficacement à la mise en œuvre du PNUAD.

4.8. L'analyse au niveau du critère des progrès vers l'impact

4.8.1. Les questions d'évaluation

Les questions évaluatives utilisées au niveau du critère de l'impact sont les suivantes :

QE 1 : Dans quelle mesure les résultats du PNUAD auraient-ils entraîné des progrès vers l'atteinte des ODD ?

QE2 : Dans quelle mesure les résultats du PNUAD auraient-ils contribué au renforcement de la résilience économique et individuelle et contribué à réduire la vulnérabilité face aux chocs et aux crises ?

QE3 : Dans quelle mesure les résultats du PNUAD 2018-2024 auraient-ils contribué à l'atténuation des inégalités entre les sexes ?

4.8.2. Résumé des réponses

RQE1 : Le PNUAD a contribué à l'atteinte des ODD. En effet, les résultats obtenus ont globalement contribué à la lutte contre la faim, la malnutrition, et à un meilleur accès à l'éducation, à la santé, à l'eau, à l'hygiène et à l'assainissement.

RQE2 : Le PNUAD à travers les activités génératrices des revenus, les cash transferts, le food for work, la promotion des cultures maraichères, l'appui aux activités d'élevage et de pêche, le secours aux migrants, l'aide aux victimes des inondations, des sécheresses et des invasions acridiennes, ont favorisé la résilience économiques et individuelles des populations. Néanmoins, beaucoup d'efforts restent à faire pour la pérennisation des acquis à l'issue des programmes.

RQE3 : Le PNUAD a contribué à l'atténuation des inégalités entre les sexes. En effet, des activités ont été conduites pour l'autonomisation financière des femmes, pour une meilleure participation des femmes à la vie publique, pour éradiquer les violences basées sur le genre et les mutilations génitales féminines.

4.8.3. L'analyse des progrès vers l'impact à partir de facteurs d'appréciation spécifiques

1°) Facteur d'appréciation « a » : La contribution du PNUAD pour les progrès vers l'atteinte des ODD

Les Nations Unies ont contribué à l'atteinte des ODD relatifs à la faim, à l'éducation, à l'eau, à l'alimentation, etc. Ainsi, par exemple, le PNUAD a contribué de manière significative à l'amélioration de l'accès à l'éducation. Les taux bruts de préscolarisation, de scolarisation primaire et d'achèvement du cycle primaire sont passés respectivement de 9,8 % à 11,2 %, de 95,95 % à 98,34 % et de 62,3 % à 70,5 % entre 2021 et 2022. Cela représente un total de 148 348 élèves scolarisés de la classe pré-primaire jusqu'à l'enseignement secondaire, au niveau national, dont 46,3 % de filles.

Cependant, les populations expriment des attentes non couvertes et escomptent un appui plus soutenu du SNU.

2°) Facteur d'appréciation « b » : La contribution du PNUAD au renforcement de la résilience et à la réduction de la vulnérabilité des populations

Le PNUAD a contribué à renforcer la résilience et à réduire la vulnérabilité des populations. Ainsi, 5000 femmes et filles avec enfants ont été appuyées en vue de réduire la malnutrition aiguë modérée ; 25% de la population a eu accès à des diagnostics rapides et traitements (VIH/SIDA, tuberculose et paludisme).

Afin d'atténuer les effets de la période de soudure, en 2022, une aide en nature a été fournie à 12 500 personnes. Des transferts en espèces par le biais de bons électroniques ont également été effectués à des participants issus de ménages en situation de vulnérabilité, permettant de couvrir les besoins alimentaires de 1 000 personnes. Les résultats ont montré que le pourcentage de ménages ayant une nourriture adéquate a augmenté de 3%, passant de 52% à 55% et que le recours à des stratégies d'adaptation d'urgence a diminué de 24% à 10%.

Cependant, la résilience des populations doit être renforcée et étendue à un nombre plus important de personnes et de localités.

3°) Facteur d'appréciation « c » : La contribution du PNUAD à l'amélioration des conditions de vie des plus vulnérables et à la réduction des inégalités

Le PNUAD a contribué à l'amélioration des conditions de vie des plus vulnérables. En effet, on a noté les acquis suivants en 2022 : Environ 3 844 enfants et femmes enceintes et allaitantes confrontées à des niveaux d'insécurité alimentaire d'urgence et de crise ont reçu une distribution d'aliments nutritifs spécialisés dans trois régions. 24 807 demandeurs d'asile, migrants et réfugiés ont reçu une aide alimentaire inconditionnelle et une aide nutritionnelle. 213 enfants victimes de violence ont été pris en charge. 6000 enfants ont bénéficié de soutien psychosocial et de services sociaux de base.

Cependant, il reste encore un nombre important de « laissés pour compte » et de « laissés de côté » dans les zones couverts par le PNUAD.

4.8.4. La notation selon le critère des progrès vers l'impact

Pour le critère des progrès vers l'impact, on a utilisé l'indicateur du « coefficient de l'impact (CI) qui est calculé à partir de facteurs appréciation rappelés dans le tableau ci-après. Il est noté sur une échelle de 1 à 5.

Tableau n° 11 : Appréciation selon le critère des progrès vers l'impact :

Facteurs d'appréciation des progrès vers l'impact	Constats	Notation
Facteur d'appréciation « a » : La contribution du PNUAD pour les progrès vers l'atteinte des ODD +	Des lacunes modérées	1/2
Facteur d'appréciation « b » : La contribution du PNUAD au renforcement de la résilience et à la réduction de la vulnérabilité des populations	Des lacunes modérées	0,5/1
Facteur d'appréciation « c » : La contribution du PNUAD à l'amélioration des conditions de vie des plus vulnérables et à la réduction des inégalités	Des lacunes modérées	1,5/2
Appréciation générale selon le critère des progrès vers l'impact	Des lacunes mineures	3/5

Le Coefficient de l'impact (CI) s'obtient ainsi qu'il suit :

$$C = a + b + c = 1 + 1,5 + 0,5 = 3/5.$$

Cette note de 3/5 est appréciée à l'aide de la grille d'appréciation mentionnée au point 4.1.4. Ainsi, on peut conclure que le PNUAD enregistre des progrès modérément satisfaisants (MS) vers l'impact escompté.

4.8.5. Les constats au niveau du critère des progrès vers l'impact

Constat n° 1 : Les Nations Unies ont contribué à l'atteinte des ODD relatifs à la faim, à l'éducation, à l'eau, à l'alimentation, etc. Cependant, les populations non couvertes par les intervention du SNU souhaitent une extension des actions dans leurs zones.

Constat n°2 : Le PNUAD a contribué à renforcer la résilience des populations avec une réduction de la malnutrition, de l'insécurité alimentaire et une meilleure couverture sanitaire contre le paludisme, la tuberculose le VIH/Sida et le COVID 19. Cependant, cette résilience reste fragile et doit être consolidée.

Constat n°3 : Le PNUAD a contribué à l'amélioration des conditions de vie des plus vulnérables, notamment les réfugiés, les demandeurs d'asile, les migrants, les enfants malnutris et les femmes enceintes ou allaitantes. Cependant, il reste encore un nombre important de « laissés pour compte » et de « laissés de côté » dans les zones couverts par le PNUAD, telles que les personnes vivant avec un handicap et les apatrides.

Constat n°4 : Le suivi-évaluation de l'impact du PNUAD n'est pas aisé. Un système de suivi-évaluation approprié avec des indicateurs d'effet et d'impact est souhaitable.

CHAPITRE V : CONTRAINTES RENCONTREES

Les principales contraintes rencontrées au cours de la mise en œuvre du PNUAD sont les suivantes :

1°) La collaboration entre l'UNICEF et les ministères partenaires rencontre des incompréhensions : Le gouvernement estime que l'UNICEF oriente les dépenses en fonction de ses priorités et non en fonction de celles du Ministère partenaire. Le Ministère estime que l'UNICEF s'occupe de détails qui devraient être de ses prérogatives. Le Ministère souhaite effectuer lui-même les dépenses et les achats de fournitures. Le Ministère estime aussi que l'UNICEF est rigide dans les procédures administratives et financière. Si par exemple le Ministère souhaite changer une activité par une autre, il est impossible de procéder ainsi car la planification a déjà été effectuée.

2°) Au niveau du SNU est considéré comme jeune, une personne de 15 – 24 ans, alors qu'au niveau du Ministère de la jeunesse, un jeune est une personne entre 15-35ans.

3°) Les agences ou entités du SNU ne libèrent à temps les fonds (perdiems) destinés à financer le déplacement des leaders religieux sur le terrain lors des rencontres, ateliers ou campagne de sensibilisation.

4°) Il y a une insuffisance de consultation en amont au niveau des régions, préfectures et villages pour l'identification des projets à réaliser dans ces localités. Il faudrait que les projets soient montés à partir du terrain. Il faudrait que les SNU travaillent directement avec les conseils régionaux pour mieux connaître les besoins prioritaires des régions.

5°) Certaines entités ou agences du SNU ont des bureaux dans la région, mais d'autres n'en disposent pas. Cette absence d'antennes régionales est un handicap pour le suivi de la mise en œuvre des projets.

6°) La crise sanitaire avec la survenue de la pandémie de la COVID19 en 2019, qui s'est poursuivie en 2020 et 2021, avec les contraintes diverses que la lutte contre la maladie imposait : Mesures barrières, port de masques, restriction des réunions publiques et des déplacements, fermeture des frontières, etc.

8°) L'insuffisance de données statistiques pour la planification des projets et programmes et pour le suivi-évaluation des ODD.

9°) Le problème d'appropriation nationale au niveau du Gouvernement, en partie par manque d'engagement des administrations.

10°) Les faibles capacités et insuffisance dans le leadership de la partie nationale pour la conduite des projets et programmes.

11°) L'Esprit du Delivering as One (DaO) ne constitue pas encore un réflexe pour tous : des réflexes de compétition, de visibilité des agences existent encore et semblent dominer sur l'esprit d'équipe. Le problème majeur réside dans le fait que les agences ne sont pas encore parvenues à faire une planification et une programmation conjointe au-delà des programmes conjoints existants.

CHAPITRE VI : LES LEÇONS APPRISES

La mise en œuvre du PNUAD 2018-2024 à travers les programmes conjoints et les programmes des agences a connu des succès en matière d'intégration et de gestion. La mise en œuvre a connu des difficultés qui ont été relevées pour faire avancer les efforts du SNU et aboutir à une gestion efficace et efficiente des appuis apportés au Gouvernement.

Les principales leçons apprises au cours de la mise en œuvre du PNUAD sont les suivantes :

1°) Les programmes conjoints ont permis de mieux positionner les Nations Unies dans certains secteurs et domaines. Les programmes conjoints peuvent donc être utilisés davantage comme des véritables leviers pour le positionnement stratégique des Nations Unies. Ces programmes conjoints sont par exemple le programme conjoint FAO/PAM sur la lutte contre l'insécurité alimentaire et la famine et le programme conjoint UNICEF/OIM sur la protection sociale des enfants.

2°) La mise en œuvre des programmes conjoints du PNUAD 2018 – 2024 a mis en exergue l'esprit de synergie, de complémentarité et d'harmonisation des interventions du Système des Nations Unies.

3°) L'approche participative est un moyen efficace pour une meilleure appropriation des interventions et assure la durabilité/pérennisation des résultats et des acquis.

CHAPITRES VII : LES CONCLUSIONS

7.1. Conclusion générale

L'appréciation globale du PNUAD, en prenant en compte les huit (8) critères d'évaluation considérés, est satisfaisant (S) avec une note de 3,37/5. Cette performance est satisfaisante sur une échelle allant de très satisfaisante (TS) ; à satisfaisante (S) ; et à insatisfaisante (I). La performance spécifique par critère, telle que cela ressort dans le tableau ci-dessous, est très satisfaisante (TS) pour la pertinence ; satisfaisante (S) pour la cohérence ; satisfaisante (S) pour l'efficacité ; satisfaisante (S) pour l'efficience ; satisfaisante (S) pour la durabilité ; satisfaisante (S) pour le genre et les droits humains ; satisfaisante pour la coordination ; et modérément satisfaisante (MS) pour les progrès vers l'impact.

Tableau n° 12 : Appréciation globale du PNUAD

Facteurs d'appréciation du niveau de pertinence du projet	Constats	Notation	Appréciations
Critère de la pertinence	Lacunes mineures	4,5/5	Très Satisfaisant (TS)
Critère de la cohérence	Lacunes mineures	3,5/5	Satisfaisant (MS)
Critère de l'efficacité	Lacunes mineures	3,5/5	Satisfaisant (MS)
Critère de l'efficience	Lacunes mineures	3/5	Satisfaisant (MS)
Critère de la durabilité	Lacunes mineures	3,5/5	Satisfaisant (MS)
Critère du genre et droits humains	Lacunes mineures	3,5/5	Satisfaisant (TS)
Critère de la coordination	Lacunes mineures	3/5	Satisfaisant (MS)
Critère des progrès vers l'impact	Lacunes modérées	2,5/5	Modérément Insatisfaisant (MI)
Appréciation globale tout critères confondus	Lacunes mineures	3,37/5	Modérément Satisfaisant (MS)

7.2. Conclusions spécifiques par critère

Conclusion C1 : La pertinence et l'adaptabilité : Le PNUAD a un niveau de pertinence très satisfaisant : Il y a une cohérence entre les programmes pays des Entités du SNU et le PNUAD dont ils dérivent et y sont alignés. Cependant, il y a eu, parfois et dans certains cas, des difficultés d'alignement due à des problèmes de calendrier d'élaboration des CPD et du PNUAD. Le PNUAD est bien aligné au PND, à la SCAPE et aux ODD. C'est un programme commun des agences du SNU qui est en adéquation avec les besoins basiques des populations vulnérables telles que les enfants de moins de 5 ans, les femmes, les jeunes, les migrants, les réfugiés, les personnes à besoins spéciaux et les personnes vivant avec le VIH/SIDA, etc. Il a été une réponse appropriée au besoin d'alimentation et de nutrition, en luttant contre la malnutrition, la sous-alimentation et l'insécurité alimentaire ; au besoin d'eau potable avec la construction de points d'eau ; au besoin de santé avec des campagnes de vaccination, la construction d'infrastructures sanitaires, et la formation du personnel de santé sur divers thématiques ; au besoin d'éducation avec la construction d'écoles, la mise en place de cantines scolaires, la formation du personnel enseignant, etc. Par ailleurs, les évaluateurs ont reconstitué la Théorie du changement du PNUAD, à partir du cadre logique du PNUAD et suite aux échanges menés lors des focus group avec les chargés de programmes des agences du SNU et

avec les trois groupes de résultats. Elle n'a pas connu de changement au niveau des Priorités Stratégiques, des Effets et des Produits au cours de la mise en œuvre du PNUAD. Cependant, des changements sont intervenus au niveau des activités, ce qui a permis au PNUAD de s'adapter au nouveau contexte et de prendre en compte les nouveaux défis émergents, notamment le COVID 19, les inondations, les sécheresses et les invasions acridiennes. Le cadre logique du PNUAD fait ressortir que les quatre priorités stratégiques qui le composent sont complémentaires entre eux, les huit Effets sont également complémentaires. Les 41 indicateurs, qui **sont des indicateurs d'effet**, ont tous la qualité requise pour un bon indicateur, à savoir être Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste et Temporellement bien définis (SMART). **La modalité d'exécution utilisée pour le PNUAD est l'exécution nationale (NIM).**

Conclusion C2 : La cohérence : Il y a un plan de travail conjoint pour la mise en œuvre du PNUAD, mais sa modalité d'établissement doit être améliorée. Il y a une complémentarité entre d'une part le PNUAD et, d'autre part, les interventions du Gouvernement et d'autres PTF. **Cependant, il y a une synergie d'action insuffisante, liée au fait que le cadre de concertation regroupant l'ensemble des PTFs intervenant à Djibouti n'est pas suffisamment fonctionnel.**

Conclusion C3 : L'efficacité : Le PNUAD a un niveau d'efficacité satisfaisant. Au vu des résultats obtenus à travers ses produits, le PNUAD a contribué à l'amélioration de l'accès aux services de santé, de nutrition, d'eau, d'hygiène et d'assainissement. **Il a contribué à l'amélioration de la résilience des populations, de la sécurité alimentaires des ménages et a permis de combattre les VBG et les MGF.** Cependant, des contraintes budgétaires ont limité la mise en œuvre des interventions sur l'éducation et l'employabilité, particulièrement les programmes dans le domaine de la formation et l'insertion professionnelle.

Conclusion C4 : L'efficience : Le PNUAD a un niveau d'efficience satisfaisant. L'indice d'efficience est satisfaisant, avec un taux de réalisation des cibles (88,7%) qui est supérieur au taux d'exécution financière (78,6%). Il n'existe pas de cadre intégré de mobilisation des fonds. **Un cadre de dialogue commun entre les ministères et le SNU a été créé par décret gouvernemental, mais n'est pas fonctionnel et a besoin d'être dynamisé. Un dispositif de suivi-évaluation a été prévu dans le document du PNUAD mais n'a pas été opérationnalisé dans la pratique.**

Conclusion C5 : La durabilité : Le PNUAD a un niveau de prise en compte de la dimension durabilité globalement satisfaisant. **En effet : (i) l'implication du Gouvernement dans les mécanismes de pilotage du PNUAD est satisfaisante, car il copréside, avec le Coordonnateur du SNU, le comité de pilotage ; (ii) l'important programme du PNUAD en matière de formation, d'information, de sensibilisation et d'appui au développement des politiques et stratégies des secteurs ministériels est très satisfaisant et constitue un gage de durabilité et de pérennisation des impacts. Cependant, il y a des insuffisances : le Gouvernement n'est pas membre des groupes de résultats. Les conseils régionaux au niveau des préfectures ne sont pas suffisamment impliqués dans les interventions du PNUAD.**

Conclusion C6 : Le genre et les droits humains : Le PNUAD a un niveau de prise en compte des dimensions genre et droits humains satisfaisant (S). Le genre est pris en compte textuellement dans l'effet 2 du plan cadre. D'importantes activités concernant le genre sont développées dans le PNUAD, telle que la promotion du genre dans les instances de décision, le planning familial, la lutte contre les violences basées sur le sexe, les mutilations génitales féminines. Les droits humains ont été couverts par le PNUAD. En effet, en 2022, des sessions de sensibilisations et d'informations sur la protection de l'enfants en lien avec les décrets sur la

protection de l'enfant ont été conduites avec l'appui du SNU et les partenaires gouvernementaux à Djibouti-ville et dans les régions de l'intérieur.

Conclusion C7 : La coordination du PNUAD : La coordination du PNUAD est satisfaisante. Les mécanismes de coordination et un dispositif de suivi-évaluation existent et fonctionnent, mais avec quelques insuffisances. La nouvelle réforme du Système des Nations Unies est pertinente, **mais son opérationnalisation est insuffisante**. Les agences ne participent pas suffisamment au fonctionnement des trois groupes de résultats et des groupes thématiques, notamment le groupe genre, le groupe de mobilisation des ressources financières, le groupe communication et le groupe suivi-évaluation.

Conclusion C8 : Les progrès vers l'impact : Le PNUAD a une performance modérément satisfaisante concernant les progrès vers l'impact. Le PNUAD a contribué à l'amélioration des conditions de vie des plus vulnérables, notamment les réfugiés, les demandeurs d'asile, les migrants, les enfants malnutris et les femmes enceintes ou allaitantes. Cependant, il reste encore un nombre important de « laissés pour compte » dans les zones couvertes par le PNUAD et dans les zones reculées de l'intérieur non couvertes par le programme. Il s'agit notamment des personnes qui connaissent l'insécurité alimentaire, des enfants victimes de la malnutrition et qui n'ont pas été touchés par les distributions de vivres, ni par la distribution des aliments nutritifs du SNU. Leur nombre exact n'est pas établi, mais il s'agit d'une importante proportion de la population au niveau des 6 régions de Djibouti. Un système de suivi-évaluation approprié permettrait de mieux suivre les effets du PNUAD. Des programmes structurant devraient avoir un meilleur impact.

CHAPITRE VIII : LES RECOMMANDATIONS

Les principales recommandations formulées pour la suite des interventions du SNU sont les suivantes :

8.1. Recommandations stratégiques

1°) **Recommandation R1, dérivée de la conclusion C2 (Cohérence) et du constat n°2** : **Rendre opérationnel et dynamique le cadre de dialogue entre**, d'une part, les Ministères, et d'autre part, le SNU, notamment les agences/Entités et la coordination résidente des NU, afin de favoriser la circulation des informations et l'harmonisation des actions de développement.

2°) **Recommandation R2, dérivée de la conclusion C5 (Durabilité/pérennisation) et du constat n°3** : **Renforcer les capacités de la partie nationale dans le domaine de la planification, de l'élaboration des politiques et stratégies et de la compréhension des procédures du Système des Nations Unies, afin d'assurer la durabilité des programmes.**

3°) **Recommandation R3, dérivée de la conclusion C1 (Pertinence et adaptabilité) et du constat n° 5** : Assurer une meilleure préparation du Gouvernement et du Système des Nations Unies pour une donner une réponse adéquate aux nouveaux défis et enjeux qui surviennent.

8.2. Recommandations programmatiques

4°) Recommandation R4, dérivée de la conclusion C7 (Coordination) et du constat n°2 : Améliorer la participation des agences au fonctionnement des groupes de résultats et des groupes thématiques.

5°) Recommandation R5, dérivée de la conclusion C7 et du constat n°1 ; Promouvoir davantage la collaboration [entre les agences du Système des Nations Unies](#) afin d'assurer la complémentarité entre les mandats et interventions des différentes agences.

6°) Recommandation R6, dérivée des conclusions C 8 (constat n°4) et C7 (constat n°2): Renforcer le système suivi-évaluation pour permettre de mesurer [les effets des activités du PNUAD, notamment en définissant des indicateurs d'effet qui soient SMART, et qui comportent des cibles de mi-parcours et de fin de programme, ainsi que des données de référence. Encourager les agences à intégrer leurs données dans la plateforme de l'UNINFO.](#)

7°) Recommandation R7, dérivée de la conclusion C5 et du constat n°2 : Dans le cadre de [l'UNSDCF 2025-2029](#), apporter un soutien conséquent aux volets « Gouvernance – Paix » et « Développement – Résilience », et appuyer davantage les institutions décentralisées, notamment les conseils régionaux et les préfectures.

ANNEXES :

Annexe n° 1 : Liste des personnes rencontrées

Dates	Personnes/Institutions rencontrées	Fonctions	Lieu
27/02/2024	Rencontre Avec groupes des résultats PNUAD		Bureau RCO
	Monsieur José Barahona, RCO UN	Résident Coordonnateur UN	Tour Mezz
	Madame Emma N'Gouan-Anoh	Représentante Résidente du PNUD	PNUD
	Mme Susana Boudon	Représentante Adjoint HCR	HCR
28/02/2024	Comité de Pilotage PNUAD		Unicef
	Mme Beat Dastel	Représentante Résidente UNICEF	Unicef
	Mr Franck Abeille	Représentant Adjoint UNICEF	Unicef
	Mme Mary NJOROGÉ	Représentante Résidente PAM	PAM
	Mr Agbessi AMEWOA	Représentant Adjoint PAM	PAM
29/02/2024	Chargés de Programmes	Voir Liste de Présence	UNFPA
	MME Mondry Ricarda	Chargé de Bureau FAO	FAO
	Mr Bachar Lamine	Chargé de Programme OIM	OIM
04/03/2024	Mr Omar Houssein	Président du Conseil Régional	Tadjourah
04/03/2024	Rencontres Focus Groupes à Tadjourah	Voir Liste de Présence	Tadjourah
05/03/2024	Rencontres Focus Groupes à Dorra	Voir Liste de Présence	Dorra
06/03/2024	Rencontres Focus Groupes à Obock	Voir Liste de Présence	Obock
07/03/2024	Mrfara-had Hassan farah	Représentant Adjoint OMS	OMS
10/03/2024	Mme Aicha Ibrahim	Représentante FNUAP	FNUAP
10/03/2024	Mr Abdoulmalik Banoita	Préfet de la Région d'Ali-Sabieh	Ali-Sabieh
10/03/2024	Mr Charmaké Hassan	Président du Conseil d'Ali-Sabieh	Ali-Sabieh
10/03/2024	Rencontres Focus Groupes	Voir Liste de Présence	
11/03/2024	Rencontres Focus Groupes	Voir Liste de Présence	Ali-Addeh
12/03/2024	Mr Youssouf Abdallah	Directeur de la Décentralisation	Ministère Délégué chargé de la Décentralisation

12/03/2024	Mr Mohamed Ali Mohamede	Secrétaire Général du Ministère	Ministère de la Santé
12/03/2024	Mme Fatouma Houmed Gaba	Cadre de la Direction de l'Economie	Ministère de l'Economie et des Finances, chargé de l'Industrie
17/03/2024	Mme Hélène Vidon	Directrice AFD	Agence Française de Développement
18/03/2024	Mr Ibrahim Elmi	Secrétaire Général du Ministère	Ministère de l'Agriculture
19/03/2024	Mme Anissa Hassan	Secrétaire Général du Ministère	Ministère de la Femme
19/03/2024	Mme Madina Saleh	Secrétaire Général du Ministère	Ministère de la Jeunesse et Culture
19/03/2024	Mme Amina Ahmed	Secrétaire Général du Ministère	Ministère des Affaires Sociales
20/03/2024	Mr Chouaib AdjalSeghir	Secrétaire Général du Ministère	Ministère des affaires Musulmanes et Biens Wakfes
21/03/2024	Mr Abdallah Ali	Secrétaire Général du Ministère	Ministère du Travail
21/03/2024	Mr Mohamed Ali	Secrétaire Général du Ministère	Ministère Affaires Etrangères
21/03/2024	Mr Maki Omar	Secrétaire Général du Ministère	Ministère de la Justice
21/03/2024	Bureau UNICEF Tadjourah		Zoom
24/03/2024	Mr Dini Abdallah	Secrétaire Général du Ministère	Ministère de l'Environnement
24/03/2021	Mme Simona Schlede	Cheffe de Coopération	Union Européenne
24/03/2024	Mr Abdallah Mahyoub	Secrétaire Général du Ministère	Ministère de l'Education

Annexe n°2 : Liste des documents consultés :

- **Agence de Française de Développement**
 - o Fiche Projet SEFA

- **Bureau du Résident Coordonnateur**
 - o Addendum au Plan Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement Extension UNDAF 2022-2024
 - o Rapports Annuels UNCT 2020, 2021 et 2022
 - o PNUAD 2018-2022

- **BIT**
 - o Fiche Projet « Mettre fin au travail des enfants »
 - o Rapport de Synthèse du forum national de l'emploi 18-20 Février 2021
 - o Déclaration pour l'Emploi « Confirmation d'Engagement des parties prenantes de la PNE pour un travail décent pour tous à Djibouti, 2021

- **FAO**
 - o Rapport Annuel 2022
 - o Field Programme Management Information System (FPMIS)

- **FNUAP**
 - o Profil Genre de Djibouti : Genre, Autonomisation des Femmes et Pauvreté, 2019
 - o Rapport sur l'Etat des Lieux de la Santé de la Mère et de l'Enfant, 2019
 - o Rapport de Synthèse sur la Conférence Nationale de Haut Niveau sur la Population et de le Développement (CIPD+25), Parier sur l'Avenir « La femme au cœur du Développement Durable », 2019
 - o Rapport de l'Enquête Nationale sur les Mutilations Génitales Féminines et les Violences faites aux Femmes, 2020
 - o Evaluation de la Politique Nationale du Genre 2011-2021, Décembre 2022
 - o Cartographie des Programmes, Normes et Services pour la Réponse aux Violences Basées sur le Genre dans la région arabe, 2018
 - o Etude socio-anthropologique sur les facteurs influents sur la non utilisation de la planification familiale à Djibouti, 2022
 - o Stratégie d'approvisionnement en médicaments et produits pharmaceutiques Rapport sur l'Etat des Lieux de la Santé de la Mère et de l'Enfant, 2019
 - o Rapport d'Examen National Approfondi Etabli à l'occasion du 25^{ème} anniversaire de la quatrième Conférence mondiale de Beijing sur les Femmes Et les 5 ans du Programme de développement durable des Nations Unies à l'horizon 2030
 - o L'impact de COVID-19 sur la Santé de la Femme à Djibouti, 2020
 - o Politique Pharmaceutique Nationale 2023-2027
 - o Stratégie d'approvisionnement en médicaments et produits pharmaceutiques, 2023-2027

- **HCR**
 - o Rapports Annuels 2018, 2019, 2020, 2021 et 2022

- **Ministère de la Santé**
 - o Plan de Travail annuel avec le FNUAP, 2018
 - o Plan de Travail Bi-Annuel 2020-2021 avec le FNUAP
 - o Programme Conjoint de Coopération 2018-2019 avec le FNUAP
 - o Programme d'Action de la Stratégie de Coopération de l'OMS avec le Ministère de la Santé – Biennium 2020-2021 et 2022-2023
 - o Evaluation du Programme Conjoint de Planification entre le Ministère de la Santé et l'Organisation Mondiale de la Santé, pour l'exercice biennal 2022-2023
 - o Programme de Coopération de l'UNICEF avec le Ministère de la Santé, 2019-2022,
 - o Restitution de la revue annuelle conjointe du plan de travail bi-annuel Ministère de la Santé et de l'UNICEF, 2019
 - o Restitution de la revue annuelle conjointe du plan de travail bi-annuel Ministère de la Santé et de l'UNICEF, 2020-2021
 - o Revue annuelle conjointe du Ministère de la Santé et UNICEF, 2022

- **OIM**

- Better Migration Management III:NDICI AFRICA/2022/441-435, Rapport Annuel, 1^{er} octobre 2022 au 30 Septembre 2023
- Programme régional de Migration, 2022-2025
- Projet sur les solutions pérennes pour les populations hôtes, les réfugiés et les migrants les plus vulnérables à Djibouti : Etude de Satisfactions des partenaires du projet EUTF, Décembre 2023
- Données DTM

- **OMS**
 - Compte rendu du Groupe de Résultat 2, Mai 2023
 - Evaluation des Contributions de l'OMS à Djibouti, Décembre 2023
 - Programme Conjoint de Collaboration MS/OMS pour le biennium 2022-2023

- **PAM**
 - Rapports Annuels de Pays 2020, 2021 et 2022
 - Enquête de Suivi de la Sécurité Alimentaire et de la Nutrition (ESSAN)
 - Evaluation de la Mise en Œuvre de la Stratégie Nationale de Protection Sociale 2018-2022
 - Plan Stratégique de Pays- Djibouti 2020-2024
 - Evaluation du Programme National de Solidarité dans le milieu urbain, 2022
 - Rapport National Multisectoriel sur les impacts de la Sècheresse
 - Rapport de l'Enquête Multisectoriel, 2023

- **PNUD**
 - Document de Projet « Atténuer les pressions exercées par les secteurs clés sur la biodiversité marine et côtière et renforcer le système national d'aires marines protégées à Djibouti », 2018-2022
 - Programme Pays, 2018-2022
 - Evaluation Indépendante du Programme Pays PNUD, Février 2024
 - Politique Nationale de l'Emploi à Djibouti, 2014-2024
 - Document Projet « Rising Djibouti: Post COVID-19 Socio-Economic Recovery Support to Djibout, 2022

- **UNICEF**
 - Rapports Annuels 2018, 2019, 2020 et 2021
 - Évaluation Indépendante du Programme Education -Programme de Coopération 2018-2022 de l'UNICEF Djibouti
 - Politique Nationale de l'Enfant, Développement intégré de la petite enfance et protection de l'enfant (2022-2032)
 - Enquête Nationale de Nutrition avec la Méthode Smart, 2019
 - Evaluation Formative du Programme de Protection de l'Enfant, 2018-2022
 - Évaluation indépendante du programme Survie et développement de l'Enfant, Programme de Coopération 2018 – 2022

Annexe n° 3 : Matrice d'évaluation

Pertinence			
Question d'évaluation 1 : Dans quelle mesure les objectifs du PNUAD sont-ils alignés et cohérents avec les besoins, les priorités et les politiques du gouvernement (y compris l'alignement sur les objectifs et cibles de développement national, les plans, stratégies et cadres nationaux).			
Hypothèses à évaluer	Indicateurs	Sources d'information	Méthodes et outils pour la collecte de données
<p>Hypothèse 1 : Sur la base des avantages comparatifs du Système des Nations Unies, le cadre de coopération pour le développement est aligné sur les priorités nationales, notamment sur la SCAPE et le PND de Djibouti</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Niveau d'alignement des effets et les produits sur les priorités nationales retenues dans le PNUAD - Niveau d'alignement sur les orientations et axes du PNUAD et du PND - Niveau d'alignement des documents stratégiques des entités du SNU sur le PNUAD 	<ul style="list-style-type: none"> - Le PNUAD - SCAPE - PND. - Rapport d'enquêtes - Documents stratégiques des entités. - Acteurs de la partie nationale 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse documentaire : grille d'analyse documentaire - Entretiens individuels : Guide d'entretien - Discussions de groupe : Guide d'entretien
<p>Les évaluateurs vont remplir cette case avec toutes les données et informations pertinentes recueillies pendant la phase de terrain en relation avec les éléments énumérés dans la colonne "hypothèses à évaluer" et leurs indicateurs correspondants. Les informations placées ici peuvent provenir : d'une revue documentaire, d'entretiens, de discussions de groupe, etc. Étant donné que la matrice remplie deviendra l'annexe principale du rapport final d'évaluation, le chef d'équipe d'évaluation et le gestionnaire d'évaluation doivent s'assurer que toutes les informations affichées :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sont directement liées aux indicateurs énumérés ci-dessus - Soient rédigées de manière lisible et compréhensible. - Rendent visible la triangulation des données. - Ont une ou plusieurs sources référencées dans des notes de bas de page. 			
<p>Hypothèse 2 : Les interventions du Système des Nations Unies sont alignées sur les ODD et les principales conventions</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Niveau d'alignement des documents stratégiques des entités sur le PNUAD - Niveau d'alignement du PNUAD sur les ODD - Niveau d'alignement du PNUAD sur les conventions internationales 	<ul style="list-style-type: none"> - Le PNUAD - Rapport d'enquêtes ; - Documents stratégiques des entités. - Acteurs de la partie nationale 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse documentaire : grille d'analyse documentaire - Entretiens individuels : Guide d'entretien

		-	- Discussions de groupe : Guide d'entretien
<p>Les évaluateurs vont remplir cette case avec toutes les données et informations pertinentes recueillies pendant la phase de terrain en relation avec les éléments énumérés dans la colonne "hypothèses à évaluer" et leurs indicateurs correspondants. Les informations placées ici peuvent provenir d'une revue documentaire, d'entretiens, de discussions de groupe, etc. Étant donné que la matrice remplie deviendra l'annexe principale du rapport final d'évaluation, le chef d'équipe d'évaluation et le gestionnaire d'évaluation doivent s'assurer que toutes les informations affichées :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sont directement liées aux indicateurs énumérés ci-dessus - soient rédigées de manière lisible et compréhensible - rendent visible la triangulation des données - ont une ou plusieurs sources référencées dans des notes de bas de page. 			
Hypothèses à évaluer	Indicateurs	Sources d'information	Méthodes et outils pour la collecte de données
<p>Question d'évaluation 2 : Dans quelle mesure la mise en œuvre du PNUAD (plan de travail conjoint et programmes des entités du SNU) s'est-elle adaptée aux problèmes émergents rencontrés par le pays au cours de la mise en œuvre ?</p>			
<p>Hypothèse 1 : Le Système de Nations Unies s'est adapté à l'évolution du contexte à travers l'ajustement de ses interventions aux nouvelles exigences et événements inattendus dans la mise en œuvre du PNUAD</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre d'initiatives conjointes pour faire face aux nouvelles évolutions du contexte. - Nombre de nouvelles opportunités saisies pour s'adapter aux différents changements et pour plus de résultats. 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports annuels de l'Équipe de Pays - Rapport des projets et autres initiatives conjointes - Rapport des réunions avec les acteurs nationaux et/ou PTF pour échanger sur des questions stratégiques - Équipe de pays, acteurs nationaux et PTF 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse documentaire : grille d'analyse documentaire - Entretiens individuels : Guide d'entretien
<p>Les évaluateurs vont remplir cette case avec toutes les données et informations pertinentes recueillies pendant la phase de terrain en relation avec les éléments énumérés dans la colonne "hypothèses à évaluer" et leurs indicateurs correspondants. Les informations placées ici peuvent provenir d'une revue documentaire, d'entretiens, de discussions de groupe, etc. Étant donné que la matrice remplie deviendra l'annexe principale du rapport final d'évaluation, le chef d'équipe d'évaluation et le gestionnaire d'évaluation doivent s'assurer que toutes les informations affichées :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sont directement liées aux indicateurs énumérés ci-dessus - soient rédigées de manière lisible et compréhensible 			

<ul style="list-style-type: none"> - rendent visible la triangulation des données - ont une ou plusieurs sources référencées dans des notes de bas de page. 			
<p>Hypothèse2 : Des changements sont intervenus dans les besoins des populations cibles (Adolescents/jeunes et femmes) y compris pour la réponse humanitaire et le PNUAD y a apporté des réponses adéquates</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Moyens mis en place pour faire face aux défis majeurs. - Initiatives conjointes pour faire face aux nouvelles évolutions du contexte. - Opportunités saisies pour s'adapter aux différents changements et pour plus de résultats. 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports annuels de l'Equipe de Pays - Rapport des projets et autres initiatives conjointes - Rapport des réunions avec les acteurs nationaux et/ou PTF pour échanger sur des questions stratégiques - Equipe de pays, acteurs nationaux et PTF 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse documentaire : grille d'analyse documentaire Entretiens individuels : Guide d'entretien
<p>Les évaluateurs vont remplir cette case avec toutes les données et informations pertinentes recueillies pendant la phase de terrain en relation avec les éléments énumérés dans la colonne "hypothèses à évaluer" et leurs indicateurs correspondants. Les informations placées ici peuvent provenir : d'une revue documentaire, d'entretiens, de discussions de groupe, etc. Étant donné que la matrice remplie deviendra l'annexe principale du rapport final d'évaluation, le chef d'équipe d'évaluation et le gestionnaire d'évaluation doivent s'assurer que toutes les informations affichées :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sont directement liées aux indicateurs énumérés ci-dessus - soient rédigées de manière lisible et compréhensible - rendent visible la triangulation des données - ont une ou plusieurs sources référencées dans des notes de bas de page. 			
<p>Efficacité</p>			
<p>Question d'évaluation 3 : Dans quelle mesure le PNUAD a-t-il contribué à la promotion de l'égalité des genres et de l'autonomisation des femmes ?</p>			
<p>Hypothèses à évaluer</p>	<p>Indicateurs</p>	<p>Sources d'information</p>	<p>Méthodes et outils pour la collecte de données</p>
<p>Hypothèse 1 : Les résultats prévus ont été effectivement atteints ou sont en passe de l'être en matière d'égalité des genres</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Pourcentage de cibles atteintes 	<ul style="list-style-type: none"> - Matrice de suivi des indicateurs du PNUAD ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Collecte documentaire : grille d'analyse documentaire

	<ul style="list-style-type: none"> - Pourcentage de cible en cours de réalisation ; - Opinions des parties prenantes sur les principaux forts et points faibles ; - Proportion hommes/femmes dans l'accès aux services de santé et d'éducation 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports d'enquêtes ; - Rapports d'évaluation ; - Rapports d'activités ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Discussions de groupe : Guide d'entretien - Entretiens individuels (Guide d'entretien)
<p>Les évaluateurs vont remplir cette case avec toutes les données et informations pertinentes recueillies pendant la phase de terrain en relation avec les éléments énumérés dans la colonne "hypothèses à évaluer" et leurs indicateurs correspondants. Les informations placées ici peuvent provenir d'une revue documentaire, d'entretiens, de discussions de groupe, etc. Étant donné que la matrice remplie deviendra l'annexe principale du rapport final d'évaluation, le chef d'équipe d'évaluation et le gestionnaire d'évaluation doivent s'assurer que toutes les informations affichées :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sont directement liées aux indicateurs énumérés ci-dessus - soient rédigées de manière lisible et compréhensible - rendent visible la triangulation des données - ont une ou plusieurs sources référencées dans des notes de bas de page. 			
<p>Hypothèse 2 : Les actions mises en œuvre ont permis d'autonomiser les femmes</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Perception des bénéficiaires sur les interventions ; - Degré de satisfaction des bénéficiaires des interventions du PNUAD - Nombre de femmes autonomisées/ 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports d'enquêtes ; - Rapports d'évaluation ; - Rapports d'activités 	<ul style="list-style-type: none"> - Collecte documentaire : grille d'analyse documentaire - Discussions de groupe : Guide d'entretien - Entretiens individuels : Guide d'entretien
<p>Les évaluateurs vont remplir cette case avec toutes les données et informations pertinentes recueillies pendant la phase de terrain en relation avec les éléments énumérés dans la colonne "hypothèses à évaluer" et leurs indicateurs correspondants. Les informations placées ici peuvent provenir d'une revue documentaire, d'entretiens, de discussions de groupe, etc. Étant donné que la matrice remplie deviendra l'annexe principale du rapport final d'évaluation, le chef d'équipe d'évaluation et le gestionnaire d'évaluation doivent s'assurer que toutes les informations affichées :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sont directement liées aux indicateurs énumérés ci-dessus - soient rédigées de manière lisible et compréhensible - rendent visible la triangulation des données - ont une ou plusieurs sources référencées dans des notes de bas de page. 			
<p>Question d'évaluation 4 : Dans quelle mesure le PNUAD a-t-il contribué à renforcer les capacités nationales et locales et à assurer des gains à long terme ? À quels changements, en termes de capacités, de connaissances des individus ou des institutions du pays, le soutien du système des Nations Unies a-t-il contribué, le cas échéant ?</p>			

<p>Hypothèse 1 : le SNU a permis de renforcer les capacités des acteurs du public et du privé</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Perception des jeunes et des femmes à l'égard des interventions du programme ; - Nombre de personnes ou de structures formées. -- Nombre de formations réalisées 	<p>Rapports d'enquêtes Compte rendus des ateliers réalisés</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Collecte documentaire : grille d'analyse documentaire - Discussions de groupe : Guide d'entretien - Entretiens individuels : Guide d'entretien
<p>Les évaluateurs vont remplir cette case avec toutes les données et informations pertinentes recueillies pendant la phase de terrain en relation avec les éléments énumérés dans la colonne "hypothèses à évaluer" et leurs indicateurs correspondants. Les informations placées ici peuvent provenir : d'une revue documentaire, d'entretiens, de discussions de groupe, etc. Étant donné que la matrice remplie deviendra l'annexe principale du rapport final d'évaluation, le chef d'équipe d'évaluation et le gestionnaire d'évaluation doivent s'assurer que toutes les informations affichées :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sont directement liées aux indicateurs énumérés ci-dessus - soient rédigées de manière lisible et compréhensible - rendent visible la triangulation des données - ont une ou plusieurs sources référencées dans des notes de bas de page. 			
<p>Hypothèse 2 : Les acteurs du développement ont acquis des compétences nouvelles dans divers domaines</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les thèmes de formations organisées ; - Les compétences acquises. 	<p>Matrice de suivi des indicateurs du PNUAD Rapports d'enquêtes Rapports d'évaluation</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Collecte documentaire : grille d'analyse documentaire - Discussions de groupe : Guide d'entretien - Entretiens individuels : Guide d'entretien
<p>Les évaluateurs vont remplir cette case avec toutes les données et informations pertinentes recueillies pendant la phase de terrain en relation avec les éléments énumérés dans la colonne "hypothèses à évaluer" et leurs indicateurs correspondants. Les informations placées ici peuvent provenir : d'une revue documentaire, d'entretiens, de discussions de groupe, etc. Étant donné que la matrice remplie deviendra l'annexe principale du rapport final d'évaluation, le chef d'équipe d'évaluation et le gestionnaire d'évaluation doivent s'assurer que toutes les informations affichées :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sont directement liées aux indicateurs énumérés ci-dessus - soient rédigées de manière lisible et compréhensible - rendent visible la triangulation des données - ont une ou plusieurs sources référencées dans des notes de bas de page. 			

Question 5 : Dans quelle mesure le PNUAD a-t-il été efficace pour obtenir les résultats décrits dans le cadre de résultats ? Quels ont été les avantages pour les personnes et les institutions ciblées par les interventions, y compris la population la plus vulnérable, défavorisée et marginalisée

Hypothèse 1 ; Le niveau de réalisation des activités et d'obtention des résultats est élevé	<p>Taux de réalisation des activités.</p> <p>Taux de réalisation des cibles.</p>	<p>Rapports d'activités :</p> <p>Compte rendus de mission</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Collecte documentaire : grille d'analyse documentaire - Discussions de groupe : Guide d'entretien - Entretiens individuels : Guide d'entretien
---	--	---	--

Efficience

Question d'évaluation 6 : Dans quelle mesure la partie nationale et le système des Nations Unies ont-ils coordonné avec succès la mise en œuvre des plans de travail conjoints et des programmes spécifiques des entités des Nations Unies pour maximiser l'efficacité, la couverture, atteindre les plus vulnérables (handicapés, femmes, jeunes, etc.) tout en réduisant les chevauchements ?

Hypothèses à évaluer	Indicateurs	Sources d'information	Méthodes et outils pour la collecte de données
<p>Hypothèse 1 : Les ressources humaines, financières et administratives mobilisées dans le cadre du PNUAD ont été converties en résultats</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ressources administratives (institutionnelles, humaines, matérielles) disponibles pour le programme : - Niveau d'adéquation du montage institutionnel et de la pyramide d'intervention 	<ul style="list-style-type: none"> - Documents : - CPAP, PTA, MOU et avenants ; - Rapports d'audit ; - Rapports d'activités et financiers 	<ul style="list-style-type: none"> - Collecte documentaire : Grille d'analyse documentaire - Entretiens individuels : Guide d'entretien

	<ul style="list-style-type: none"> - Niveau d'adéquation en qualité des ressources humaines - Niveau d'adéquation en quantité des ressources humaines - Promptitude et coût-efficacité des procédures - Ressources financières y compris contrepartie nationale mise en place : - Montant des ressources planifiées/attendues (Fonds réguliers et non core) - Montant des ressources financières mobilisées (Fonds réguliers et non core) - Taux de mobilisation des ressources (Fonds réguliers et non core) - Taux d'allocation des ressources par partenaire selon les prévisions - Taux d'exécution budgétaire - Taux de validité des dépenses - Indice d'efficacité : Rapport entre le taux d'exécution technique et le taux d'exécution financière - 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports de suivi-évaluation - Personnes/Institutions : - Ministères partenaires, ONG et services déconcentrés, prestataires, bénéficiaires communautaires 	
--	--	--	--

Les évaluateurs vont remplir cette case avec toutes les données et informations pertinentes recueillies pendant la phase de terrain en relation avec les éléments énumérés dans la colonne "hypothèses à évaluer" et leurs indicateurs correspondants. Les informations placées ici peuvent provenir : d'une revue documentaire, d'entretiens, de discussions de groupe, etc. Étant donné que la matrice remplie deviendra l'annexe principale du rapport final d'évaluation, le chef d'équipe d'évaluation et le gestionnaire d'évaluation doivent s'assurer que toutes les informations affichées :

- Sont directement liées aux indicateurs énumérés ci-dessus

<ul style="list-style-type: none"> - soient rédigées de manière lisible et compréhensible - rendent visible la triangulation des données - ont une ou plusieurs sources référencées dans des notes de bas de page. 			
<p>Hypothèses 2 : Le taux d'exécution budgétaire est satisfaisant et est en adéquation avec la performance dans la réalisation des produits (quantité et délais)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Taux d'exécution budgétaire global, par composante et produit ; - Taux de réalisation des produits (global, par composante et produit) ; - Respect du calendrier de mise en œuvre des activités prévues 	<ul style="list-style-type: none"> - Partenaires ; - Rapports d'activités, de suivi, d'audits ; - Structure financière du programme (budgets) 	<ul style="list-style-type: none"> - Collecte documentaire : Grille d'analyse documentaire - Discussions de groupe : Guide d'entretien - Entretiens individuels : Guide d'entretien
<p>Les évaluateurs vont remplir cette case avec toutes les données et informations pertinentes recueillies pendant la phase de terrain en relation avec les éléments énumérés dans la colonne "hypothèses à évaluer" et leurs indicateurs correspondants. Les informations placées ici peuvent provenir : d'une revue documentaire, d'entretiens, de discussions de groupe, etc. Étant donné que la matrice remplie deviendra l'annexe principale du rapport final d'évaluation, le chef d'équipe d'évaluation et le gestionnaire d'évaluation doivent s'assurer que toutes les informations affichées :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sont directement liées aux indicateurs énumérés ci-dessus - soient rédigées de manière lisible et compréhensible - rendent visible la triangulation des données - ont une ou plusieurs sources référencées dans des notes de bas de page 			
<p>Question d'évaluation 7 : Le PNUAD était-il soutenu par un cadre de financement intégré et par des instruments de financement adéquats ? Quelles étaient les lacunes, le cas échéant ? Les ressources ont-elles été allouées efficacement</p>			
<p>Hypothèses 2 : Le PNUAD a utilisé une combinaison d'approches ou d'outils permettant d'atteindre les résultats aux moindres coûts ou d'avoir de meilleurs résultats avec l'enveloppe budgétaire prévue</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Utilisation d'une combinaison d'approches ou d'outils efficaces dans l'atteinte des résultats ; - Moyens mis en place pour faire face aux défis majeurs. - 	<ul style="list-style-type: none"> - FACES - Partenaires ; - Rapports d'audits 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue/Analyse documentaire ; - Interviews semi structurées (Guide)

<p>Les évaluateurs vont remplir cette case avec toutes les données et informations pertinentes recueillies pendant la phase de terrain en relation avec les éléments énumérés dans la colonne "hypothèses à évaluer" et leurs indicateurs correspondants. Les informations placées ici peuvent provenir : d'une revue documentaire, d'entretiens, de discussions de groupe, etc. Étant donné que la matrice remplie deviendra l'annexe principale du rapport final d'évaluation, le chef d'équipe d'évaluation et le gestionnaire d'évaluation doivent s'assurer que toutes les informations affichées :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sont directement liées aux indicateurs énumérés ci-dessus - soient rédigées de manière lisible et compréhensible 			
<p>Hypothèses 2 : L'équipe de pays a fait face aux contraintes de façon adéquate et saisi les opportunités pour une optimisation des résultats.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Moyens mis en place pour faire face aux défis majeurs. - Initiatives conjointes pour faire face aux nouvelles évolutions du contexte. - Opportunités saisies pour s'adapter aux différents changements et pour plus de résultats. 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports annuels de l'Equipe de Pays - Rapport des projets et autres initiatives conjointes - Rapport des réunions avec les acteurs nationaux et/ou PTF pour échanger sur des questions stratégiques - Equipe de pays, acteurs nationaux et PTF 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse documentaire : grille d'analyse documentaire - Entretiens individuels : Guide d'entretien
<p>Les évaluateurs vont remplir cette case avec toutes les données et informations pertinentes recueillies pendant la phase de terrain en relation avec les éléments énumérés dans la colonne "hypothèses à évaluer" et leurs indicateurs correspondants. Les informations placées ici peuvent provenir : d'une revue documentaire, d'entretiens, de discussions de groupe, etc. Étant donné que la matrice remplie deviendra l'annexe principale du rapport final d'évaluation, le chef d'équipe d'évaluation et le gestionnaire d'évaluation doivent s'assurer que toutes les informations affichées :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sont directement liées aux indicateurs énumérés ci-dessus - soient rédigées de manière lisible et compréhensible 			
<p>Durabilité</p>			
<p>Question d'évaluation 8 : Quels mécanismes, le cas échéant, le PNUAD a-t-il mis en place pour assurer la durabilité sociopolitique, institutionnelle, financière et environnementale ?</p>			
<p>Hypothèses à évaluer</p>	<p>Indicateurs</p>	<p>Sources d'information</p>	<p>Méthodes et outils pour la collecte de données</p>
<p>Hypothèse 1 : L'engagement politique du Gouvernement est effectif et en lien avec les interventions du SNU</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Effectivité de l'engagement politique du Gouvernement 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports d'activités et financiers - Rapports de suivi-évaluation 	<ul style="list-style-type: none"> - Collecte documentaire : Grille d'analyse documentaire

		<ul style="list-style-type: none"> - Personnes/Institutions : - Ministères partenaires, ONG et services déconcentrés, prestataires, bénéficiaires communautaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Entretiens individuels : Guide d'entretien
<p>Les évaluateurs vont remplir cette case avec toutes les données et informations pertinentes recueillies pendant la phase de terrain en relation avec les éléments énumérés dans la colonne "hypothèses à évaluer" et leurs indicateurs correspondants. Les informations placées ici peuvent provenir : d'une revue documentaire, d'entretiens, de discussions de groupe, etc. Étant donné que la matrice remplie deviendra l'annexe principale du rapport final d'évaluation, le chef d'équipe d'évaluation et le gestionnaire d'évaluation doivent s'assurer que toutes les informations affichées :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sont directement liées aux indicateurs énumérés ci-dessus - soient rédigées de manière lisible et compréhensible 			
<p>Hypothèse 1 : Les procédures et les outils de gestion mises en œuvre sont acceptées par les partenaires</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La perception des partenaires sur les procédures et les outils gestion du PNUAD est globalement positive ; - Opinions des partenaires sur les points positifs et les insuffisances éventuelles déplorées dans les procédures et les outils gestion du 7e programme 	<ul style="list-style-type: none"> - SNU et partenaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue/Analyse documentaire ; - Interviews semi structurées (Guide) ;
<p>Les évaluateurs vont remplir cette case avec toutes les données et informations pertinentes recueillies pendant la phase de terrain en relation avec les éléments énumérés dans la colonne "hypothèses à évaluer" et leurs indicateurs correspondants. Les informations placées ici peuvent provenir : d'une revue documentaire, d'entretiens, de discussions de groupe, etc. Étant donné que la matrice remplie deviendra l'annexe principale du rapport final d'évaluation, le chef d'équipe d'évaluation et le gestionnaire d'évaluation doivent s'assurer que toutes les informations affichées :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sont directement liées aux indicateurs énumérés ci-dessus - soient rédigées de manière lisible et compréhensible 			
<p>Question d'évaluation 9 : Quelle est la probabilité que les progrès vers les ODD soient soutenus par les partenaires nationaux et les parties prenantes au fil du temps ?</p>			
<p>Hypothèse 1 : Certains facteurs à identifier ont influencé positivement la contribution des interventions du PNUAD à l'adhésion des bénéficiaires et autres parties prenantes</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Structure des facteurs qui atténuent ou entravent la contribution des interventions de l'UNSDCF l'atteinte des résultats d'effets liés aux ODD 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports d'activités et de suivi ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue/Analyse documentaire ; - Interviews semi structurées (Guide) ;

	<ul style="list-style-type: none"> - Résultats de l'analyse différentielle de l'évolution des indicateurs d'effets 	<ul style="list-style-type: none"> - Rappports d'enquêtes et recensements (EDS, - Partenaires et bénéficiaires 	
<p>Les évaluateurs vont remplir cette case avec toutes les données et informations pertinentes recueillies pendant la phase de terrain en relation avec les éléments énumérés dans la colonne "hypothèses à évaluer" et leurs indicateurs correspondants. Les informations placées ici peuvent provenir : d'une revue documentaire, d'entretiens, de discussions de groupe, etc. Étant donné que la matrice remplie deviendra l'annexe principale du rapport final d'évaluation, le chef d'équipe d'évaluation et le gestionnaire d'évaluation doivent s'assurer que toutes les informations affichées :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sont directement liées aux indicateurs énumérés ci-dessus - soient rédigées de manière lisible et compréhensible 			
<p>Hypothèse 1 : Certains facteurs à identifier atténuent ou entravent la contribution des interventions du PNUAD à l'adhésion des bénéficiaires et autres parties prenantes</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Structure des facteurs qui atténuent ou entravent la contribution des interventions du PNUAD à l'atteinte des résultats d'effets liés aux ODD - Résultats de l'analyse différentielle de l'évolution des indicateurs d'effets 	<ul style="list-style-type: none"> - Rappports d'activités et de suivi ; - Rappports d'enquêtes et recensements - Partenaires et bénéficiaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue/Analyse documentaire ; - Interviews semi structurées (Guide) ;
<p>Les évaluateurs vont remplir cette case avec toutes les données et informations pertinentes recueillies pendant la phase de terrain en relation avec les éléments énumérés dans la colonne "hypothèses à évaluer" et leurs indicateurs correspondants. Les informations placées ici peuvent provenir : d'une revue documentaire, d'entretiens, de discussions de groupe, etc. Étant donné que la matrice remplie deviendra l'annexe principale du rapport final d'évaluation, le chef d'équipe d'évaluation et le gestionnaire d'évaluation doivent s'assurer que toutes les informations affichées :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sont directement liées aux indicateurs énumérés ci-dessus - soient rédigées de manière lisible et compréhensible 			
Coordination			
<p>Question d'évaluation 10 : Dans quelle mesure le bureau du CR a-t-il assuré une coordination équitable avec les autres entités des Nations Unies du pays, notamment en cas de chevauchements potentiels, tout en maintenant la cohérence des mandats des entités ? Dans quelle mesure le PNUAD a-t-il favorisé la coordination interne, par la promotion de synergies et d'interconnexions entre ses interventions ?</p>			
<p>Hypothèse 1 : La mise en œuvre de la réforme portant repositionnement du Système des Nations Unies est effective dans le pays.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Séparation de la fonction du Coordonnateur Résident de celle du Représentant Résident du PNUD 	<ul style="list-style-type: none"> - Compte rendu des réunions de l'Equipe de pays 	<ul style="list-style-type: none"> - Collecte documentaire : Grille d'analyse documentaire

	<ul style="list-style-type: none"> - Niveau de reconnaissance du Coordonnateur Résident comme plus haute représentation du SNU dans le pays par les chefs d'agence et le gouvernement. - Niveau de mise en place de l'Equipe du Bureau du Coordonnateur Résident. 	<ul style="list-style-type: none"> - Acteurs de la partie gouvernementale et PTF. - Nombre de poste pourvus au Bureau du Coordonnateurs Résident - Description de poste des membres du personnel en place 	<ul style="list-style-type: none"> - Entretiens individuels : Guide d'entretien
<p>Les évaluateurs vont remplir cette case avec toutes les données et informations pertinentes recueillies pendant la phase de terrain en relation avec les éléments énumérés dans la colonne "hypothèses à évaluer" et leurs indicateurs correspondants. Les informations placées ici peuvent provenir : d'une revue documentaire, d'entretiens, de discussions de groupe, etc. Étant donné que la matrice remplie deviendra l'annexe principale du rapport final d'évaluation, le chef d'équipe d'évaluation et le gestionnaire d'évaluation doivent s'assurer que toutes les informations affichées :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sont directement liées aux indicateurs énumérés ci-dessus - soient rédigées de manière lisible et compréhensible 			
<p>Hypothèse 1 : l'Equipe de pays travaille en synergie et collabore efficacement avec d'autres acteurs.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre d'Initiatives conjointes insufflées par l'Equipe de pays - Existence de mécanismes globaux auxquels participe le SNU - Niveau de reconnaissance du leadership du SNU par les autres partenaires techniques et financiers. - Niveau de collaboration entre le staff des différentes entités. 	<ul style="list-style-type: none"> - Documents des projets conjoints - Comptes rendus des réunions des PTF. - PTF et staff d'autres organisations internationales, bilatérales ou multilatérales - Staff des différentes entités du SNU - Acteurs du secteur privé et autre secteur pertinent 	<ul style="list-style-type: none"> - Collecte documentaire : Grille d'analyse documentaire - Discussions de groupe : Guide d'entretien - Entretiens individuels : Guide d'entretien
<p>Les évaluateurs vont remplir cette case avec toutes les données et informations pertinentes recueillies pendant la phase de terrain en relation avec les éléments énumérés dans la colonne "hypothèses à évaluer" et leurs indicateurs correspondants. Les informations placées ici peuvent provenir : d'une revue documentaire, d'entretiens, de discussions de groupe, etc. Étant donné que la matrice remplie deviendra l'annexe principale du rapport final d'évaluation, le chef d'équipe d'évaluation et le gestionnaire d'évaluation doivent s'assurer que toutes les informations affichées :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sont directement liées aux indicateurs énumérés ci-dessus - soient rédigées de manière lisible et compréhensible 			

Question d'évaluation 11 : Dans quelle mesure les différentes entités des Nations Unies ont-elles contribué au fonctionnement et à la consolidation des mécanismes de coordination des équipes de pays des Nations Unies en n'oubliant pas l'esprit de la réforme des Nations Unies et en y adhérant ?

<p>Hypothèse 1 : les mécanismes de coordination mis en place avec le gouvernement sont fonctionnels</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de réunions tenues - Nombre de mécanisme installés - Nombre de comptes rendus des réunions 	<ul style="list-style-type: none"> - Documents des projets conjoints - Comptes rendus des réunions des PTF. - PTF et staff d'autres organisations internationales, bilatérales ou multilatérales - Staff des différentes entités du SNU - Acteurs du secteur privé et autre secteur pertinent 	<ul style="list-style-type: none"> - Collecte documentaire : Grille d'analyse documentaire - Discussions de groupe : Guide d'entretien - Entretiens individuels : Guide d'entretien
<p>Les évaluateurs vont remplir cette case avec toutes les données et informations pertinentes recueillies pendant la phase de terrain en relation avec les éléments énumérés dans la colonne "hypothèses à évaluer" et leurs indicateurs correspondants. Les informations placées ici peuvent provenir : d'une revue documentaire, d'entretiens, de discussions de groupe, etc. Étant donné que la matrice remplie deviendra l'annexe principale du rapport final d'évaluation, le chef d'équipe d'évaluation et le gestionnaire d'évaluation doivent s'assurer que toutes les informations affichées :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sont directement liées aux indicateurs énumérés ci-dessus - soient rédigées de manière lisible et compréhensible - rendent visible la triangulation des données <ul style="list-style-type: none"> - ont une ou plusieurs sources référencées dans des notes de bas de page. 			
<p>Hypothèse 2 : les mécanismes de coordination mis en place avec le gouvernement ont favorisé un suivi effectif cohérent et coordonné avec la participation des entités</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de missions de suivi - Nombre de rapports de suivi 	<ul style="list-style-type: none"> - Documents des projets conjoints - Comptes rendus des réunions des PTF. - PTF et staff d'autres organisations internationales, bilatérales ou multilatérales 	<ul style="list-style-type: none"> - Collecte documentaire : Grille d'analyse documentaire - Discussions de groupe : Guide d'entretien - Entretiens individuels : Guide d'entretien

		<ul style="list-style-type: none"> - Staff des différentes entités du SNU - Acteurs du secteur privé et autre secteur pertinent 	
<p>Les évaluateurs vont remplir cette case avec toutes les données et informations pertinentes recueillies pendant la phase de terrain en relation avec les éléments énumérés dans la colonne "hypothèses à évaluer" et leurs indicateurs correspondants. Les informations placées ici peuvent provenir : d'une revue documentaire, d'entretiens, de discussions de groupe, etc. Étant donné que la matrice remplie deviendra l'annexe principale du rapport final d'évaluation, le chef d'équipe d'évaluation et le gestionnaire d'évaluation doivent s'assurer que toutes les informations affichées :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sont directement liées aux indicateurs énumérés ci-dessus - soient rédigées de manière lisible et compréhensible - rendent visible la triangulation des données <ul style="list-style-type: none"> - ont une ou plusieurs sources référencées dans des notes de bas de page. 			
<p>Question d'évaluation 12 : Dans quelle mesure la partie nationale et le système des Nations Unies ont-ils coordonné avec succès la mise en œuvre des plans de travail conjoints et des programmes spécifiques des entités des Nations Unies pour maximiser l'efficacité, la couverture, atteindre les plus vulnérables (handicapés, femmes, jeunes, etc.) tout en réduisant les chevauchements ?</p>			
<p>Hypothèse 1 : les programmes et plans de travail des entités des NUes dérivent effectivement du PNUAD</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de plans de travail dérivant du PNUAD - Nombre de programmes de travail dérivant du PNUAD 	<ul style="list-style-type: none"> - Documents des programmes et plans de travail des entités du SNU - Comptes rendus des réunions des PTF. - PTF et staff d'autres organisations internationales, bilatérales ou multilatérales - Staff des différentes entités du SNU 	<ul style="list-style-type: none"> - Collecte documentaire : Grille d'analyse documentaire - Discussions de groupe : Guide d'entretien - Entretiens individuels : Guide d'entretien

		- Acteurs du secteur privé et autre secteur pertinent	
--	--	---	--

Les évaluateurs vont remplir cette case avec toutes les données et informations pertinentes recueillies pendant la phase de terrain en relation avec les éléments énumérés dans la colonne "hypothèses à évaluer" et leurs indicateurs correspondants. Les informations placées ici peuvent provenir : d'une revue documentaire, d'entretiens, de discussions de groupe, etc. Étant donné que la matrice remplie deviendra l'annexe principale du rapport final d'évaluation, le chef d'équipe d'évaluation et le gestionnaire d'évaluation doivent s'assurer que toutes les informations affichées :

- Sont directement liées aux indicateurs énumérés ci-dessus
- soient rédigées de manière lisible et compréhensible
- rendent visible la triangulation des données
 - ont une ou plusieurs sources référencées dans des notes de bas de page.

Question d'évaluation 13 : À la suite de la réforme des NUs, dans quelle mesure est-ce que les rôles et responsabilités du bureau du Coordonnateur résident ont-ils favorisés la mobilisation des ressources et des partenaires, ainsi qu'une meilleure cohérence de l'équipe de pays ?

<p>Hypothèse 1 : Les rôles et responsabilités du bureau du Coordonnateur résident ont favorisé la mobilisation des ressources et des partenaires</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Montant des sommes mobilisées - Nombre des partenaires mobilisés 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports annuels d'activités du PNUAD - Rapports financiers du PNUAD - Comptes rendus des réunions des PTF. 	<ul style="list-style-type: none"> - Collecte documentaire : Grille d'analyse documentaire - Discussions de groupe : Guide d'entretien - Entretiens individuels : Guide d'entretien
---	---	---	--

Les évaluateurs vont remplir cette case avec toutes les données et informations pertinentes recueillies pendant la phase de terrain en relation avec les éléments énumérés dans la colonne "hypothèses à évaluer" et leurs indicateurs correspondants. Les informations placées ici peuvent provenir : d'une revue documentaire, d'entretiens, de discussions de groupe, etc. Étant donné que la matrice remplie deviendra l'annexe principale du rapport final d'évaluation, le chef d'équipe d'évaluation et le gestionnaire d'évaluation doivent s'assurer que toutes les informations affichées :

- Sont directement liées aux indicateurs énumérés ci-dessus
- soient rédigées de manière lisible et compréhensible
- rendent visible la triangulation des données
 - ont une ou plusieurs sources référencées dans des notes de bas de page.

La cohérence

Question 14 : Dans quelle mesure le PNUAD a-t-il renforcé la cohérence du soutien des membres de l'équipe de pays des Nations Unies et recherché des partenariats (avec la société civile/le secteur privé/le gouvernement local/le parlement/les institutions nationales des droits de l'homme/les partenaires internationaux de développement) pour améliorer la réalisation des résultats ?

Hypothèse 1 : Le soutien du SNU est cohérent et améliore le niveau de réalisation des activités

-Nombre de partenariats créés avec le gouvernement et avec le secteur privé
- Taux de réalisation des résultats

- Rapports annuels d'activités du PNUAD
- Rapports financiers du PNUAD
- Comptes rendus des réunions des PTF.

- Collecte documentaire : Grille d'analyse documentaire
- Discussions de groupe : Guide d'entretien
- Entretiens individuels : Guide d'entretien

Question 15 : Dans quelle mesure le système des Nations Unies a-t-il promu ou soutenu des politiques cohérentes entre elles et entre les secteurs, compte tenu de la nature multisectorielle du développement social et économique ?

Hypothèse 1 : Il y a plus de cohérence et de complémentarité entre les interventions des entités du SNU

- **Nombre de programmes conjoints ;**
- **Nombre d'entités ayant des programmes conjoints**

- Rapports annuels d'activités du PNUAD
- Rapports financiers du PNUAD
- Comptes rendus des réunions des PTF.

- Collecte documentaire : Grille d'analyse documentaire
- Discussions de groupe : Guide d'entretien
- Entretiens individuels : Guide d'entretien

Les dimensions genre et droits humains

Question 16 : Est-ce que le PNUAD a été conçu et mis en œuvre de façon à respecter et à faire progresser les DH et le genre tels que définis par les accords internationaux et régionaux, les politiques et les stratégies nationales relatives aux DH et au genre et les besoins des détenteurs de droits et des responsables, hommes et femmes ?

<p>Hypothèse 1 : Le PNUAD a pris en compte lors de son élaboration les dimensions genre et droits de l’homme</p>	<p>Les indicateurs proposés dans le document du PNUAD sont-ils désagrégés selon le genre Le nombres d’activités prévues ou de résultats attendus concernant le genre et les droits de l’homme</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports annuels d’activités du PNUAD - Rapports financiers du PNUAD - Comptes rendus des réunions des PTF. 	<ul style="list-style-type: none"> - Collecte documentaire : Grille d’analyse documentaire - Discussions de groupe : Guide d’entretien - Entretiens individuels : Guide d’entretien
--	---	---	--

Question 17 : Dans quelle mesure la mise en œuvre du PNUAD a produit un effet bénéfique sur les facteurs clés indispensables à la réalisation à long terme des DH et du genre ?

<p>Hypothèse 1: Le PNUAD a eu des impacts sur le genre et les droits de l’homme</p>	<p>Nombre de femmes bénéficiaires des activités du plan cadre Nombre d’AGR pour les femmes</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports annuels d’activités du PNUAD - Rapports financiers du PNUAD - Comptes rendus des réunions des PTF. 	<ul style="list-style-type: none"> - Collecte documentaire : Grille d’analyse documentaire - Discussions de groupe : Guide d’entretien - Entretiens individuels : Guide d’entretien - Collecte documentaire : Grille d’analyse documentaire - Discussions de groupe : Guide d’entretien - Entretiens individuels : Guide d’entretien
--	--	---	--

Les progrès vers les impacts

Question 18 : Dans quelle mesure les résultats du PNUAD auraient-ils entraîné des progrès vers l'atteinte des ODD ?

Hypothèse 1 : Le PNUAD a contribué à l'atteinte des ODD

- Amélioration des revenus des bénéficiaires
- Diminution du taux d'enfants malnutris et sous alimentés

- Rapports annuels d'activités du PNUAD
- Rapports financiers du PNUAD
- Comptes rendus des réunions des PTF.

- Collecte documentaire : Grille d'analyse documentaire
- Discussions de groupe : Guide d'entretien
- Entretiens individuels : Guide d'entretien Collecte documentaire : Grille d'analyse documentaire
- Discussions de groupe : Guide d'entretien
- Entretiens individuels : Guide d'entretien

Question 19 : Dans quelle mesure les résultats du PNUAD auraient-ils contribué au renforcement de la résilience économique et individuelle et contribué à réduire la vulnérabilité face aux chocs et aux crises ?

-

Hypothèse 1 : Le PNUAD a contribué à améliorer la résilience des population

Nombre de personnes vulnérables
Baisse du taux de pauvreté

- Rapports annuels d'activités du PNUAD
- Rapports financiers du PNUAD

- Collecte documentaire : Grille d'analyse documentaire

		<ul style="list-style-type: none"> - Comptes rendus des réunions des PTF. 	<ul style="list-style-type: none"> - Discussions de groupe : Guide d'entretien - Entretiens individuels : Guide d'entretien Collecte documentaire : Grille d'analyse documentaire - Discussions de groupe : Guide d'entretien <p>Entretiens individuels : Guide d'entretien</p>
--	--	--	--

Question 20 : Dans quelle mesure les résultats du PNUAD auraient-ils contribué à l'atténuation des inégalités entre les sexes ?

Hypothèse 1 : Le PNUAD a atténué les inégalités entre homme et femme	<p>Taux de scolarisation des garçons et des filles</p> <p>Baisse des violences faites aux femmes</p> <p>Baisse des victimes des mutilations génitales féminines</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports annuels d'activités du PNUAD - Rapports financiers du PNUAD - Comptes rendus des réunions des PTF. 	<ul style="list-style-type: none"> - Collecte documentaire : Grille d'analyse documentaire - Discussions de groupe : Guide d'entretien - Entretiens individuels : Guide d'entretien Collecte documentaire : Grille d'analyse documentaire - Discussions de groupe : Guide d'entretien
--	---	---	---

**GUIDE D'ENTRETIEN POUR L'UNITE DE GESTION DU PNUAD
ET POUR LES ENTITES DU SNU**

- Quel a été le dispositif de pilotage, de coordination et de mise en œuvre du PNUAD : les organes, le niveau de fonctionnalité et d'efficacité ?
- Quel a été le dispositif de suivi-évaluation et de rapportage du PNUAD ?
- Comment s'est faite la formulation du PNUAD et quel a été le degré d'implication des gouvernements et des bénéficiaires ?
- Quels ont été les principaux acquis du PNUAD ?
- Quelles ont été les principales contraintes du PNUAD ?
- Quelles ont été les principales leçons apprises du PNUAD ?
- Quelles ont été les principales bonnes pratiques du PNUAD ?
- Quelles recommandations pour les interventions futures ?

Questions concernant la pertinence

- Dans quelle mesure les objectifs du PNUAD sont-ils alignés et cohérents avec les besoins, les priorités et les politiques du gouvernement (y compris l'alignement sur les objectifs et cibles de développement national, les plans, stratégies et cadres nationaux). ?
- Dans quelle mesure la mise en œuvre du PNUAD (plan de travail conjoint et programmes des entités du SNU) s'est-elle adaptée aux problèmes émergents rencontrés par le pays au cours de la mise en œuvre ?

Questions concernant l'efficacité

- Dans quelle mesure le PNUAD a-t-il contribué à la promotion de l'égalité des genres et de l'autonomisation des femmes ?
- Dans quelle mesure le PNUAD a-t-il contribué à renforcer les capacités nationales et locales et à assurer des gains à long terme ? À quels changements, en termes de capacités, de connaissances des individus ou des institutions du pays, le soutien du système des Nations Unies a-t-il contribué, le cas échéant ?
- Dans quelle mesure le PNUAD a-t-il été efficace pour obtenir les résultats décrits dans le cadre de résultats ? Quels ont été les avantages pour les personnes et les institutions ciblées par les interventions, y compris la population la plus vulnérable, défavorisée et marginalisée ?

Questions concernant l'efficience

- Dans quelle mesure la partie nationale et le système des Nations Unies ont-ils coordonné avec succès la mise en œuvre des plans de travail conjoints et des programmes spécifiques des entités des Nations Unies pour maximiser l'efficacité, la couverture, atteindre les plus vulnérables (handicapés, femmes, jeunes, etc.) tout en réduisant les chevauchements ?
- Le PNUAD était-il soutenu par un cadre de financement intégré et par des instruments de financement adéquats ? Quelles étaient les lacunes, le cas échéant ? Les ressources ont-elles été allouées efficacement ?

- Les Informations sur l'exécution financière du PNUAD

Tableau N° 1 : Exécution financière du PNUAD

Les contributeurs financiers	Budget prévisionnel	Budget dépensé	Taux d'exécution financière
Gouvernement			
Entités du SNU			
Autres PTF			
Total			

Tableau N° 2 : Mobilisation des ressources financières du PNUAD

Les contributeurs financiers	Budget prévisionnel	Budget mobilisé	Taux de mobilisation
Gouvernement			
Entités du SNU			
Autres PTF			
Total			

Questions concernant la durabilité

- Quels mécanismes, le cas échéant, le PNUAD a-t-il mis en place pour assurer la durabilité sociopolitique, institutionnelle, financière et environnementale ?
- Quelle est la probabilité que les progrès vers les ODD soient soutenus par les partenaires nationaux et les parties prenantes au fil du temps ?

Questions concernant le genre

- Est-ce que le PNUAD a été conçu et mis en œuvre de façon à respecter et à faire progresser les DH et le genre tels que définis par les accords internationaux et régionaux, les politiques et les stratégies nationales relatives aux DH et au genre et les besoins des détenteurs de droits et des responsables, hommes et femmes ?
- Dans quelle mesure la mise en œuvre du PNUAD a produit un effet bénéfique sur les facteurs clés indispensables à la réalisation à long terme des DH et du genre ?

Questions concernant l'impact

- Dans quelle mesure les résultats du PNUAD auraient-ils entraîné des progrès vers l'atteinte des ODD ?
- Dans quelle mesure les résultats du PNUAD auraient-ils contribué au renforcement de la résilience économique et individuelle et contribué à réduire la vulnérabilité face aux chocs et aux crises ?
- Dans quelle mesure les résultats du CC2020-2024 auraient-ils contribué à l'atténuation des inégalités entre les sexes ?

Questions concernant la coordination

- Dans quelle mesure le bureau du CR a-t-il assuré une coordination équitable avec les autres entités des Nations Unies du pays, notamment en cas de chevauchements potentiels, tout en maintenant la cohérence des mandats des

entités ? Dans quelle mesure le PNUAD a-t-il favorisé la coordination interne, par la promotion de synergies et d'interconnexions entre ses interventions ?

- Dans quelle mesure les différentes entités des Nations Unies ont-elles contribué au fonctionnement et à la consolidation des mécanismes de coordination des équipes de pays des Nations Unies en n'oubliant pas l'esprit de la réforme des Nations Unies et en y adhérant ?
- Dans quelle mesure la partie nationale et le système des Nations Unies ont-ils coordonné avec succès la mise en œuvre des plans de travail conjoints et des programmes spécifiques des entités des Nations Unies pour maximiser l'efficacité, la couverture, atteindre les plus vulnérables (handicapés, femmes, jeunes, etc.) tout en réduisant les chevauchements ?

GUIDE D'ENTRETIEN POUR PTF CONTRIBUTEURS Financiers DU PNUAD

Questions transversales

- Quelle est votre appréciation le dispositif de pilotage, de coordination et de mise en œuvre du PNUAD : les organes, le niveau de fonctionnalité et d'efficacité ?
- Quelle est votre appréciation sur l'exécution technique et financière du PNUAD ?
- Quels ont été, selon vous, les principaux acquis du PNUAD ?
- Quelles ont été les principales contraintes du PNUAD ?
- Quelles ont été les principales leçons apprises du PNUAD ?
- Quelles ont été les principales bonnes pratiques du PNUAD ?
- Quelles recommandations pour les interventions futures ?

Questions concernant la pertinence

- Dans quelle mesure les objectifs du PNUAD sont-ils alignés et cohérents avec les besoins, les priorités et les politiques du gouvernement (y compris l'alignement sur les objectifs et cibles de développement national, les plans, stratégies et cadres nationaux). ?
- Dans quelle mesure la mise en œuvre du PNUAD (plan de travail conjoint et programmes des entités du SNU) s'est-elle adaptée aux problèmes émergents rencontrés par le pays au cours de la mise en œuvre ?

Questions concernant l'efficacité

- Dans quelle mesure le PNUAD a-t-il contribué à la promotion de l'égalité des genres et de l'autonomisation des femmes ?
- Dans quelle mesure le PNUAD a-t-il contribué à renforcer les capacités nationales et locales et à assurer des gains à long terme ? À quels changements, en termes de capacités, de connaissances des individus ou des institutions du pays, le soutien du système des Nations Unies a-t-il contribué, le cas échéant ?
- Dans quelle mesure le PNUAD a-t-il été efficace pour obtenir les résultats décrits dans le cadre de résultats ? Quels ont été les avantages pour les personnes et les institutions ciblées par les interventions, y compris la population la plus vulnérable, défavorisée et marginalisée

Questions concernant l'efficience

- Dans quelle mesure la partie nationale et le système des Nations Unies ont-ils coordonné avec succès la mise en œuvre des plans de travail conjoints et des programmes spécifiques des entités des Nations Unies pour maximiser l'efficacité, la couverture, atteindre les plus vulnérables (handicapés, femmes, jeunes, etc.) tout en réduisant les chevauchements ?
- Le PNUAD était-il soutenu par un cadre de financement intégré et par des instruments de financement adéquats ? Quelles étaient les lacunes, le cas échéant ? Les ressources ont-elles été allouées efficacement ?

GUIDE D'ENTRETIEN POUR LES SERVICES TECHNIQUES CONCERNES DU GOUVERNEMENT

Questions transversales

- Comment s'est faite la formulation du PNUAD, et quel a été le degré d'implication du gouvernement et des bénéficiaires ?
- Quels ont été les principaux acquis du PNUAD ?
- Quelles ont été les principales contraintes du PNUAD ?
- Quelles ont été les principales leçons apprises du PNUAD ?
- Quelles ont été les principales bonnes pratiques du PNUAD ?
- Quelles recommandations pour les interventions futures ?

Questions concernant la pertinence

- Dans quelle mesure les objectifs du PNUAD sont-ils alignés et cohérents avec les besoins, les priorités et les politiques du gouvernement (y compris l'alignement sur les objectifs et cibles de développement national, les plans, stratégies et cadres nationaux).
- Dans quelle mesure la mise en œuvre du PNUAD (plan de travail conjoint et programmes des entités) s'est-elle adaptée aux problèmes émergents rencontrés par le pays au cours de la mise en œuvre ?

Questions concernant la durabilité :

Quels mécanismes, le cas échéant, le PNUAD a-t-il mis en place pour assurer la durabilité sociopolitique, institutionnelle, financière et environnementale ?

Quelle est la probabilité que les progrès vers les ODD soient soutenus par les partenaires nationaux et les parties prenantes au fil du temps ?

Questions concernant la coordination :

- Dans quelle mesure le bureau du CR a-t-il assuré une coordination équitable avec les autres entités des Nations Unies du pays, notamment en cas de chevauchements potentiels, tout en maintenant la cohérence des mandats des entités ? Dans quelle mesure le PNUAD a-t-il favorisé la coordination interne, par la promotion de synergies et d'interconnexions entre ses interventions ?
- Dans quelle mesure les différentes entités des Nations Unies ont-elles contribué au fonctionnement et à la consolidation des mécanismes de coordination des équipes de pays des Nations Unies en n'oubliant pas l'esprit de la réforme des Nations Unies et en y adhérant ?

- Dans quelle mesure la partie nationale et le système des Nations Unies ont-ils coordonné avec succès la mise en œuvre des plans de travail conjoints et des programmes spécifiques des entités des Nations Unies pour maximiser l'efficacité, la couverture, atteindre les plus vulnérables (handicapés, femmes, jeunes, etc.) tout en réduisant les chevauchements ?

GUIDE D'ENTRETIEN POUR LES POPULATIONS BENEFICIAIRES

- Quel a été votre niveau de participation dans l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi-évaluation du PNUAD ?
- Selon vous quels ont été les grands acquis ?
- Selon vous quelles ont été les insuffisances du PNUAD ?
- Quelles sont les dispositions prises pour assurer la durabilité des acquis du PNUAD ?
- Quels sont vos souhaits pour l'avenir ?