



**ÉVALUATION FINALE DE  
L'UNDAF COMORES 2015 - 2021**



**RAPPORT FINAL**

MAI 2020

## LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

BCR	Bureau du Coordonnateur Résident
BIT	Bureau International du Travail
CAD	Centre d'Aide au Développement
CADBE	Charte Africaine des Droits et du Bien Etre des Enfants
CDE	Convention relative aux Droits de l'Enfant
CEDEF	Convention sur l'Elimination de toutes les formes de Discrimination à l'Egard des Femmes
CERF	Fonds Central pour les Interventions d'Urgence
CPAD	Conférence des Partenaires au Développement
CRDE	Centres Ruraux de Développement Economique
DFA	Development Finance Assessment
DGSC	Direction Générale de la Sécurité Civile
DH	Droits Humain
EDS	Enquête Démographique et de la Santé
EPU	Examen Périodique Universel
FAO	Fonds des Nations Unies pour l'Alimentation t l'Agriculture
GAR	Gestion Axée sur les Résultats
GTS	Groupes Techniques Sectoriels
INSEED	Institut National de la Statistique et des Études Économiques et Démographiques
Kmf	Franc comorien
MAPS	Mainstreaming, Acceleration and Policy Support
MAS	Malnutrition Aigüe Sévère
MNT	Tétanos Néonatal et Maternel
MIREX	Ministère des Relations Extérieures, de la Coopération
MNTOCB	Organisation Communautaire de Base
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement
ODD	Objectifs de Développement Durable
OIM	Organisation Internationale pour les Migrations
OIT	Organisation Internationale du Travail
OMS	Organisation Mondiale pour la Santé
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
OSC	Organisation de la Société Civile
PCE	Plan Comores Emergent
PIB	Produit Intérieur Brut
PMT	Program Managment Team
PNEEG	Plan National pour l'Equité et l'Egalité de Genre
PNIA	Plan National d'Investissement Agricole
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PPTD	Programme Pays de Promotion du Travail Décent
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
PTSE	Plan de Transition pour le secteur de l'Education
SE	Suivi Evaluation
SNU	Système des Nations Unies
RA	Revue Annuelle
RGPH	Recensement Général de la Population et de l'Habitat

RIA	Rapid Integrated Assessment
RMP	Revue à Mi-Parcours
RNDH	Rapport National sur le Développement Humain
SCA2D	Stratégie de Croissance Accélérée et de Développement Durable
SNDS	Schéma National de Développement de la Statistique
SONUB	Soins Obstétrique et Néonatal d'Urgence Basique
SRO	Sels de Réhydratation Orale
SMART	Spécifique Mesurable Acceptable Réaliste Temporellement défini
SNU	Système des Nations Unies
SWOT	Forces Faiblesses Opportunités Menaces
TPI	Traitement Préventif Intermittent
UCCIA	union des Chambres de Commerce, d'Industrie et d'Agriculture
UNCT	United Nation Country Team
UNDAF	United Nations Development Assistance Framework
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture
UNFPA	Fonds des Nations Unies pour la Population
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'Enfance
USD	Dollar des Etats Unis
USPI	Urgences de Santé Publique et portée Internationale
VBG	Violences Basées sur le Genre
VIH	virus de l'immunodéficience humaine

## Table des matières

<b>LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS .....</b>	<b>2</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES .....</b>	<b>6</b>
<b>AVANT PROPOS .....</b>	<b>7</b>
<b>RESUME .....</b>	<b>8</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>9</b>
<b>I. METHODOLOGIE DE LA MISSION .....</b>	<b>13</b>
1.1. Principes de la mission .....	13
1.2. Démarche d’investigation .....	13
1.3. Démarche d’analyse .....	14
<b>II. RAPPEL SUR LE DOCUMENT A EVALUER ET LE SNU AUX COMORES .....</b>	<b>14</b>
2.1. Contenu général de l’UNDAF .....	14
2.1. Appréciation de l’évaluabilité de l’UNDAF .....	15
2.2. L’Equipe du SNU aux Comores.....	16
<b>III. TENDANCES LOURDES.....</b>	<b>17</b>
3.1. Des résultats appréciables dans les domaines de coopération.....	17
3.2. Un effort de correction des contraintes de mise en œuvre.....	20
3.3. La faible disponibilité des données statistiques pour mesurer les progrès réalisés.....	20
3.4. La faiblesse des capacités nationales.....	21
<b>IV. PROGRES REALISES ET PRINCIPAUX RESULTATS OBTENUS .....</b>	<b>22</b>
<b>V. ANALYSE EVALUATIVE .....</b>	<b>43</b>
5.1. Pertinence de l’UNDAF .....	43
5.2. Efficacité des interventions.....	45
5.3. Efficience des interventions.....	47
5.4. Durabilité .....	49
5.5. Célérité dans l’exécution des projets.....	49
5.6. Flexibilité de l’UNDAF.....	50
5.7. Niveau de satisfaction des bénéficiaires.....	50
5.8. Coordination et complémentarité.....	51
<b>VI. ANALYSE DIACRONIQUE ET TANDANCIELLE.....</b>	<b>52</b>
6.1. Analyse de l’évolution des résultats .....	52
6.2. Evolution de l’utilisation des ressources.....	53
<b>VII. ANALYSE DES ASPECTS STRATEGIQUES .....</b>	<b>55</b>
7.1. Réforme du SNU et progrès vers le DaO.....	55
7.2. Leadership de la partie nationale .....	57

7.3. Fonctionnement des groupes conjoints .....	58
7.4. Suivi-évaluation .....	62
7.5. Partenariat.....	63
VIII. LECONS TIREES DE LA MISE EN ŒUVRE DE L'UNDAF .....	65
8.1. Les avantages comparatifs comme boussole des interventions .....	65
8.3. L'importance parfois négligée de l'expertise technique apportée par le SNU ..	66
8.4. La nécessité de maîtriser les outils d'intégration du genre.....	67
IX. BONNES PRATIQUES .....	67
X. RECOMMANDATIONS.....	69
10.1. Recommandations au SNU .....	69
10.2. Recommandations au gouvernement .....	73
10.3. Recommandations aux autres PTF .....	74
10.4. Recommandations à la société civile .....	74
10.5. Recommandations au secteur privé .....	75
ANNEXES .....	76
ANNEXE 1 : Matrice de l'UNDAF renseignée.....	76
ANNEXE 2 : Les piliers du DaO .....	92
ANNEXE 3 : Personnes rencontrées.....	94
ANNEXE 4 : Liste des principaux documents consultés .....	99
ANNEXE 5 : Ciblage de l'étude et questions clés .....	100

## LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

Tableau 1	Récapitulatif des progrès réalisés dans l'effet 2	Page 33
Tableau 2	Liste des produits non atteints	42
Figure 1	Récapitulatif des progrès réalisés dans l'effet 1	24
Figure 2	Evaluation des indicateurs de l'effet 2	26
Figure 3	Récapitulatif des progrès réalisés dans l'effet 2	34
Figure 4	Récapitulatif des progrès réalisés dans l'effet 3	37
Figure 5	Récapitulatif des progrès réalisés dans l'effet 3	40
Figure 6	Récapitulatif des progrès dans les effets	41
Figure 7	Taux d'exécution financière et taux d'exécution physique	48
Figure 8	Evolution des ressources prévues, allouées et dépensées de 2015 à 2019	53
Figure 9	Evolution des taux d'allocation et d'exécution financière de 2015 à 2019	54
Figure 10	Taux d'allocation et d'exécution financière par effet	54

## AVANT PROPOS

L'évaluation est un processus dynamique destiné à vérifier si une action a été mise en œuvre tel qu'elle a été planifiée et si elle a atteint, ou est en voie d'atteindre, ses objectifs. Elle est donc un moyen pour mesurer, quantifier, apprécier une situation, un résultat ou une performance.

Lorsqu'elle intervient en fin de projet, elle peut susciter une certaine léthargie : à quoi bon évaluer un projet puisque rien ne se passera après, sachant qu'il est terminé ? Ainsi, l'évaluation finale pourrait être apparentée à un simple rituel de fin de programme. Un tel piège doit être évité pour deux raisons au moins :

- Un projet n'est jamais fini : l'atteinte d'un résultat n'implique pas la fin de la dynamique de développement ; elle fait naître de nouveaux défis que les acteurs impliqués ne pourront poursuivre habilement qu'en tirant les leçons du projet initial ;
- Un enjeu politique et stratégique particulier s'attache à l'évaluation finale de l'UNDAF : le projet, quoique mis en œuvre concrètement par des unités opérationnelles au sein du SNU, est placé sous l'impulsion et l'autorité du gouvernement. La question est donc celle de savoir si l'administration, bras technique du gouvernement, peut transcender ses tares traditionnelles (lourdeurs, lenteurs, usure, etc.) pour mener à bon port un programme d'une telle envergure. La réponse à cette question apportera un éclairage supplémentaire au débat sur les capacités de l'administration, mais reste suspendue aux résultats finaux de l'évaluation.

Le rapport de l'évaluation finale permet donc de capitaliser, de mémoriser l'expérience pour la transformer en savoir partageable. L'évaluation finale garde donc toute son importance et, il appartient à l'évaluateur d'animer le processus de manière critique et dynamique. Cet esprit d'initiative au service de la maîtrise objective de la réalité est une condition de réussite de l'évaluation car, « le réel n'a jamais l'initiative puisqu'il ne peut répondre que si on l'interroge. » (Bourdieu, 2003). Il doit donc bâtir les stratégies idoines pour produire les informations utiles : *« L'intérêt des réponses dépend largement de l'intérêt des questions »* (Aron, 1987).

Mais, même si l'essence d'une évaluation externe est la neutralité de l'évaluateur, aucun exercice de ce type ne peut prospérer sans la participation des acteurs du projet à évaluer. C'est parce qu'une telle exigence a été bien respectée ici que l'exercice a permis de produire une masse critique d'informations dont l'analyse a abouti à d'importantes recommandations.

## RESUME

L'actuel UNDAF couvre la période 2015-2021 et vise la réalisation de quatre résultats d'effet, qui concourent à atteindre les quatre objectifs stratégiques de la Stratégie de croissance accélérée et de développement durable (SCA2D 2018-2021). Il s'agit de la croissance inclusive, les services sociaux de base, la gouvernance et la cohésion nationale et l'environnement et changement climatique.

L'analyse des progrès réalisés montre que, pour les indicateurs renseignés, la moyenne des pourcentages par produit, donne un taux de 111 %, d'où un dépassement de 11 points. En fin 2019, l'effet 1 est atteint à 127,9% ; l'effet 2 à 111,6% ; l'effet 4 à 131,4%. L'effet 3 est atteint à 73,3% mais avec une forte probabilité d'atteinte à 100% au moins en 2021 compte tenu des progrès en cours dans les différents produits. Pour les produits aux indicateurs non renseignés, à de rares exceptions près, l'analyse des activités réalisées et des ressources mobilisées laissent croire que les interventions sont bien dans la trajectoire des résultats attendus. Cette efficacité peut s'expliquer par plusieurs facteurs dont le réalisme dans la planification initiale, la flexibilité qui a permis de s'adapter au contexte national aux besoins nouveaux, les performances réalisées dans la mobilisation des ressources. La pertinence reste établie au moyen d'un effort constant d'alignement et d'adaptation aux besoins du pays. L'efficacité est également prouvée puisque le taux d'exécution financière sur la période 2015 - 2019 est de 91,9% pour un taux d'exécution physique de 111%. En revanche, la durabilité, bien qu'ayant amorcé une tendance ascendante devrait être améliorée au moyen du renforcement des capacités nationales et de l'appropriation nationale.

Les principales contraintes rencontrées sont liées, notamment au manque de données statistiques actualisées pour renseigner les indicateurs, au fonctionnement peu régulier de certains groupes conjoints, à l'insuffisance d'appropriation nationale perceptible notamment dans la faible participation des agents de l'administration aux instances de mise en œuvre de l'UNDAF, au déficit de capacités de l'administration pour conduire les projets.

Comme leçon apprises, on retiendra que la prise de conscience et l'exploitation des avantages comparatifs renforce la rationalité et la cohérence des interventions, que la taille relativement réduite des agences et du staff du SNU aux Comores n'est pas forcément un frein à son efficacité et, enfin, que la volonté d'intégrer l'égalité dans la poursuite des résultats de développement exige, pour être concrétisée, la maîtrise des outils de prise en charge du genre.

Au SNU, il est recommandé de mener des études complémentaires (mapping des compétences, opportunités et contraintes pour le DaO) pour mieux ajuster le prochain UNDAF, de redynamiser les mécanismes conjoints, de consolider la dynamique de rationalisation du suivi-évaluation, de renforcer les capacités des acteurs et des bénéficiaires et de relancer le partenariat avec les autres PTF autour de l'UNDAF. A la partie nationale, il est recommandé de mieux vulgariser l'UNDAF auprès des différents services en vue d'une appropriation généralisée, de réaffirmer son leadership sur l'UNDAF en tant que bénéficiaires des interventions, d'améliorer la fonctionnalité et l'efficacité du système statistique national.



## INTRODUCTION

La présente introduction campe le contexte de l'évaluation et en rappelle les objectifs.

### *Contexte et enjeux de la mission*

Le Gouvernement de l'Union des Comores a adopté, en 2018, la SCA2D 2018-2021, révisée pour tenir compte des ODD, qui tend à cristalliser toutes les forces vives du pays autour de la transformation structurelle de l'économie nationale pour mettre l'Union des Comores sur une rampe de croissance créatrice de richesse et d'emplois.

Pour mieux contribuer à la réalisation de cette ambition, le Système des Nations Unies aux Comores a procédé à la révision de son document cadre d'appui au pays, l'UNDAF, pour s'aligner plus étroitement aux orientations consignées dans la SCA2D et y inclure les ODD.

Après plusieurs exercices de revues annuelles et à mi-parcours tel que préconisé dans le cadre de suivi évaluation, l'UNDAF 2015 - 2021 doit faire l'objet d'une évaluation finale. L'une des questions clés sera donc celle de savoir en quoi l'UNDAF révisé a contribué aux résultats de la SCA2D.

Cette évaluation intervient dans un contexte politique et économique particulier.

### *Contexte économique*

Le Gouvernement de l'Union des Comores a affirmé son ambition « de faire entrer l'Union des Comores dans le concert des pays émergents à l'horizon 2030 ». Le pays s'engage ainsi dans un processus de réformes profondes à tous les niveaux, pour enclencher les mutations structurelles favorables à l'émergence. C'est dans ce sillage qu'a été adopté le Plan Comores Emergent (PCE) dont l'élaboration a été appuyée par le système des Nations Unies.

Ce Document récent campe la situation économique actuelle en rappelant que l'Union des Comores, grâce aux efforts nationaux et à l'appui des partenaires, vient d'être classée parmi les pays à revenu intermédiaire dans la tranche inférieure. Entre 1975 et 2018, en moyenne, le rythme de croissance annuelle de l'économie comorienne a été de 2,8%; celui du revenu par tête de 0,3% (PCE, 2019). Cette croissance se caractérise par sa volatilité, sa faiblesse et repose essentiellement sur l'agriculture et les services. L'économie comorienne est faiblement compétitive et se trouve dans un équilibre précaire, caractérisé par une croissance lente, un faible taux d'investissement, une production quasi-stagnante et des coûts de facteurs de production peu compétitifs. Cette croissance est tirée essentiellement par une demande intérieure entretenue par les transferts de la diaspora, la contribution de la main d'œuvre et les concours des partenaires au développement (PCE, 2019).

La faible évolution du taux de croissance réelle du PIB pour 2019 (1,5 %, soit la moitié du taux enregistré pour 2018) (BAD, 2016)<sup>1</sup>, s'explique, notamment, par le passage du cyclone Kenneth en avril 2019, qui a occasionné des destructions matérielles (installations électriques, routes et capacités de production, etc.) qui a déstabilisé la bonne « dynamique économique enclenchée ».

---

<sup>1</sup> BAD, Revue de la Stratégie Pays aux Comores 2016 - 2020

Selon le Groupe de la Banque Africaine de Développement (BAD), la répartition des revenus est fort inégalitaire et le taux de chômage est élevé, particulièrement chez les jeunes (8,5 %)². Les capacités humaines et institutionnelles sont faibles (près de la moitié des personnes actives ne disposent pas de formation qualifiante). (BAD, 2020).

Avec près de 400 habitants au km², les Comores sont assez densément peuplées et plus de la moitié de la population (53 %) a moins de 20 ans. Selon la dernière enquête des ménages de 2014, près de 18 % de la population vit en dessous du seuil international de pauvreté fixé à 1,9 dollar par habitant et par jour. L'incidence de la pauvreté qui varie considérablement d'une île à l'autre, semble plus forte dans les zones rurales et sur l'île de Mohéli. Les inégalités sont importantes, avec un indice de Gini³ de 44,9. Malgré des conditions climatiques favorables, la nutrition reste un défi.

### *Situation sociale*

Suivant le diagnostic de la SCA2D, la démographie en Union des Comores est caractérisée par une croissance rapide de la population et marquée par de fortes disparités régionales. Le taux de croissance annuel moyen est de 2,1% (dont 3,3% pour l'île de Mohéli). Les projections démographiques donnent 2,6% en 2019. A ce rythme, le temps de doublement de la population de l'Union des Comores est de 30 ans à partir de 2003. Le pays compterait environ 1.151.320 habitants en 2033. Ce taux de croissance démographique reste préoccupant et préjudiciable au développement économique du pays, car il entraîne une forte demande sociale (notamment dans les secteurs de l'éducation, de la santé, du logement, de l'emploi et du transport) à laquelle les politiques sociales doivent répondre, il impacte le niveau du PIB par tête et suggère le renforcement des politiques de planification familiale venant en appui aux stratégies d'accélération de la croissance

Selon la Banque Mondiale, en 2012, près de 30 % des enfants de moins de 5 ans, souffraient de malnutrition chronique et accusaient un retard de croissance. En outre, la mortalité infantile reste élevée : en 2017, elle était de 69 pour 1 000 naissances (chez les enfants de moins de 1 an) et de 52,2 pour 1 000 (chez les enfants de moins de 5 ans). Le taux de mortalité maternelle est de 335 décès pour 100 000 naissances en 2015 (Banque Mondiale, 2019)⁴.

L'égalité de genre n'est pas encore une réalité aux Comores. La SCA2D souligne, à juste titre, que bien que le pays ait ratifié la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes, les femmes restent sous-représentées dans toutes les sphères d'activités socioéconomiques aux Comores, dans la politique au niveau national (3%) et au niveau local, dans l'administration et dans les professions juridiques et judiciaires. La violence basée sur le genre est une réalité aux Comores, mais les actions pour lutter contre ce fléau sont encore limitées

² BAD, Revue de la Stratégie Pays aux Comores 2016 - 2020

³ L'indice (ou coefficient) de Gini est un indicateur synthétique permettant de rendre compte du niveau d'inégalité pour une variable et sur une population donnée. Il varie entre 0 (égalité parfaite) et 1 (inégalité extrême). Entre 0 et 1, l'inégalité est d'autant plus forte que l'indice de Gini est élevé.

⁴ Banque Mondiale, Rapport Annuel 2019.

Par ailleurs, plusieurs stratégies nationales n'ont pas connu de mise en œuvre intégrale et concluante (BAD, 2020), qu'il s'agisse de la stratégie nationale d'industrialisation (2017), de la politique de l'emploi (2013), de la politique agricole et de lutte contre l'insécurité alimentaire (2014), de la politique de transition du secteur de l'éducation ou de la stratégie nationale pour l'économie bleue (2013).

### *Contexte d'insularité*

Le SNU aux Comores intervient dans un contexte d'insularité qui aurait pu être un facteur d'intégration s'il s'agissait d'une seule île. Comment transcender la fragmentation géographique et les clivages sociologiques pour maintenir l'ensemble comorien dans une cohésion politique tout en reconnaissant à chaque entité composite une certaine autonomie ? L'État comorien a toujours cherché à impulser une stratégie de développement qui pourrait concilier les disparités géographiques et les aspirations identitaires des populations de chaque île, dans l'objectif de prévenir et limiter les effets de l'insularisme, lequel constitue une conséquence de l'histoire coloniale et de la situation géographique du pays. Le SNU accompagne le gouvernement dans l'enracinement d'une culture de la paix et de la citoyenneté pour juguler les risques conflits sociaux et politiques.

Dans la pratique, la fragmentation géographique demeure une contrainte, notamment dans la programmation et la tenue des missions de suivi des projets en cours hors de Ngazidja compte tenu de la faiblesse du potentiel de transport maritime et aérien interne.

Enfin, selon le diagnostic de la SCA2D, la position géographique des Comores l'expose, d'une part, aux risques croissants de la piraterie maritime et au trafic de drogue qui méritent d'être suivis et analysés attentivement compte tenu de leur impact sur le niveau du PIB.

Malgré l'isolement géographique, l'Union des Comores entend développer une coopération internationale longtemps restée timide. La stabilité politique et la paix sociale retrouvées ont créé un cadre favorable à une meilleure gouvernance des affaires publiques et la reprise de la coopération internationale. Les Comores cherchent ainsi à développer la coopération Sud-Sud, notamment avec des pays au contexte géographique similaire (insularité, fragmentation territoriale et superficie réduite) comme le Cap Vert. C'est ainsi qu'une délégation gouvernementale comorienne s'est rendue au Cap Vert en 2019, en mission d'immersion pour s'inspirer du modèle cap-verdien sur la transformation numérique et, en particulier, sur l'administration numérique. Aussi, l'Union des Comores et Madagascar, un voisin insulaire, ont décidé récemment de réviser leur accord cadre de coopération datant de 1987 « dans le souci d'élargir les domaines de coopération existant entre les deux pays » en intégrant notamment une exploitation concertée des ressources marines.

L'évaluation de l'UNDAF intervient dans un contexte d'effervescence où des mesures hardies sont envisagées pour relancer le développement économique et social du pays, avec un regain d'espoir cristallisé dans le Plan Comores Emergent. Cet exercice d'appréciation critique est au carrefour de plusieurs enjeux stratégiques ; il doit :

- établir clairement le bien-fondé (alignement, pertinence et utilité) de l'action du SNU aux Comores ;

- apprécier le leadership du gouvernement dans la mise en œuvre de l'UNDAF dont l'essence est d'accompagner la SCA2D ;
- montrer la faisabilité des effets et produits UNDAF donc la qualité et le réalisme de la planification ;
- établir les contraintes, bonnes pratiques et leçons à capitaliser pour orienter objectivement l'élaboration du prochain UNDAF.

### ***Objectifs de la mission***

Si les actions menées et les ressources mobilisées dans un programme ne se justifient que par la poursuite de résultats, alors l'essence d'une évaluation est d'apprécier le degré d'atteinte de ces résultats. L'évaluation de l'UNDAF a donc pour objectif principal de mesurer, sur l'ensemble du programme, le degré d'atteinte des effets et produits escomptés. Elle doit montrer dans quelle mesure les stratégies d'appui mises en œuvre et les progrès réalisés ont, respectivement, apporté des changements qualitatifs au sein des institutions bénéficiaires et contribué à la réduction de la pauvreté des populations. Elle doit fournir une analyse pertinente des acquis de l'UNDAF, comme plateforme/instrument de collaboration, de coopération et de concentration entre l'ensemble des agences de SNU, le Gouvernement et les autres partenaires techniques et financiers. Les questions suivantes devraient avoir une réponse claire :

- Quelle a été la qualité de la collaboration SNU/partie nationale et du leadership gouvernemental sur l'UNDAF ? Comment l'améliorer ?
- le dispositif de suivi a-t-il été performant ? A-t-il permis de garantir la traçabilité des interventions et d'améliorer la qualité des résultats ?
- les agences ont-elles vraiment travaillé en synergie à travers des programmes conjoints ? Quelle appréciation peut-on faire du partenariat autour de la mise en œuvre de l'UNDAF ?
- quelle a été la stratégie de communication autour de l'UNDAF ? quels en ont été les atouts et les contraintes ? Que faut-il changer ?
- quel est le cumul des sommes dépensées ? Y'a-t-il des gaps et des dépassements ? Si oui quelles en sont les explications ?
- quel a été la place accordée au genre, aux droits humains, au renforcement des capacités ?
- quels sont les progrès réalisés dans le cadre de la réforme des nations unies à travers la mise en œuvre de l'UNDAF ?

Le présent rapport tente de répondre à ces questions essentielles en abordant, après avoir décliné la démarche d'investigation, les résultats de l'UNDAF, les gaps, les contraintes de mise en œuvre, les leçons apprises, les correctifs à apporter.

Il s'agit, en définitive, de jeter un regard neuf, neutre et sans complaisance sur la mise en œuvre du programme pour en montrer les résultats concrets ainsi que leur contribution ressentie ou pressentie au développement des Comores en général.

## I. METHODOLOGIE DE LA MISSION

Il s'agit ici de décliner les principes méthodologiques et la démarche d'investigation et d'analyse.

### 1.1. Principes de la mission

- La démarche participative : loin d'être une opération unilatérale des consultants, l'évaluation a été comprise ici comme un exercice collectif engageant tous les acteurs impliqués. Les consultants se sont donc évertués à faire participer l'essentiel des acteurs à la réflexion autour de l'UNDAF et à proposer des consensus lorsque les positions sont divergentes.
- L'arrimage aux principes des Nations Unies : en rapport avec les lignes directrices pour l'élaboration de l'UNDAF et la prise en compte des avantages comparatifs des agences, les consultants ont vérifié la bonne prise en charge des principes d'action du SNU : la prise en charge du genre, la prise en compte des droits humains, l'autonomisation des femmes, la gestion axée sur les résultats, le renforcement des capacités, la durabilité, notamment.
- La triangulation : les informations recueillies suivant plusieurs sources (documents, entretiens, observation) ont fait l'objet d'une confrontation avant d'être validées pour servir de base aux analyses.

### 1.2. Démarche d'investigation

Tel que consigné dans les TDR, l'objectif global du présent exercice est d'évaluer la pertinence, l'efficacité, l'efficience du processus de mise en œuvre pour l'atteinte des résultats (Effets UNDAF et produits) attendus de l'appui des agences des NU au développement du pays, pour 2015-2021 tels que définis dans la matrice des résultats. Il s'agissait de dresser les tendances fortes, les atouts et les contraintes dans la mise en œuvre de l'UNDAF, en vue des ajustements nécessaires pour répondre aux priorités nationales.

Le processus d'investigation a été marqué par les étapes suivantes :

- le briefing avec la coordination du SNU et l'élaboration du rapport de démarrage ;
- la revue documentaire ;
- les entretiens avec la partie nationale ;
- les entretiens avec les chefs d'agence et autres acteurs de l'UNDAF (comité et groupes de résultats, etc.) ;
- les entretiens avec les organisations partenaires de la société civile ;
- les entretiens avec les autres PTF ;
- l'analyse des résultats ;
- l'élaboration du rapport.

Les entretiens ont été réalisés sur la base d'un guide d'entretien comprenant à la fois des questions communes et des questions propres à chaque cible.

Pour s’extirper d’une vision réductrice limitée à Ngazidja, des projets du SNU ont été visités sur l’île d’Anjouan.

### **1.3. Démarche d’analyse**

L’étude étant qualitative, les procédés d’analyse ont été les suivants :

- **La théorie du changement**

La théorie du changement permet justement d'expliquer le processus de changement en mettant en évidence les liens de causalité.

- **L’analyse genre**

Cette approche interroge le degré de prise en charge des spécificités, besoins et attentes des groupes vulnérables dont les femmes. Cela conduit à analyser la sensibilité à l’égalité des sexes des principales interventions faites sous l’égide de l’UNDAF.

- **L’analyse SWOT**

C’est la synthèse des forces, faiblesses, opportunités et menaces de la mise en œuvre de l’UNDAF.

- **L’analyse évaluative**

Elle consiste à apprécier les initiatives déjà prises où celles programmées à travers les critères suivants : pertinence, efficacité, efficience, durabilité, flexibilité, célérité, satisfaction des bénéficiaires, coordination, complémentarité.

La mise en œuvre de cette approche méthodologique a connu quelques contraintes liées notamment à l’engagement de l’équipe pays dans le processus CCA au même moment et aux perturbations dans les agendas du fait de la préparation de la réponse au COVID 19.

## **II. RAPPEL SUR LE DOCUMENT A EVALUER ET LE SNU AUX COMORES**

Le rappel du contenu de l’UNDAF permet d’apprécier son évaluabilité.

### **2.1. Contenu général de l’UNDAF**

Dans le souci de se doter d'un cadre stratégique visant à mieux répondre aux priorités nationales et à accroître son impact, le Système des Nations Unies aux Comores a défini, de concert avec ses partenaires nationaux, un Plan-cadre des Nations Unies pour la Coopération au Développement (UNDAF) dont le but est de contribuer de

façon synergique et harmonisée à lutter contre la pauvreté, en visant particulièrement les groupes vulnérables, à travers la promotion des droits humains, de l'équité de genre et du développement durable.

L'UNDAF révisé 2015-2021 vise quatre résultats majeurs alignés à la SCA2D révisée et arrimés à l'agenda 2030 :

- L'Effet 1 de l'UNDAF, « D'ici 2021, les populations, surtout les plus défavorisées, mettent en œuvre des activités économiques durables, novatrices, inclusives, diversifiées, génératrices de revenus et d'emplois décents », est aligné à l'Axe stratégique 1 de la SCA2D révisée, « Accélération de la transformation structurelle de l'économie et gestion durable des ressources naturelles ». Il est en lien avec les ODD 1, 2, 5 et 8. Il couvre la dimension économique et se réfère au pilier « Prospérité » du Programme de développement durable des Nations Unies à l'horizon 2030.
- L'Effet 2 de l'UNDAF, « D'ici 2021, la population, en particulier les groupes vulnérables, bénéficie et utilise des services sociaux de base et de protection de qualité, équitables et durables », est aligné à l'Axe stratégique 2 de la SCA2D révisée, « Accélération du développement du capital humain et promotion du bien-être social ». Il est en cohérence avec les ODD 2, 3, 4, 5 et 6. Il renvoie à la dimension sociale et aux piliers « Population » et « Prospérité » du Programme de développement durable des Nations Unies à l'horizon 2030.

L'Effet 3 de l'UNDAF, « D'ici 2021, les institutions étatiques et non étatiques exercent une meilleure gouvernance politique, administrative, et économique, en adéquation avec les pratiques de droits de l'homme et de résilience », est aligné à l'Axe stratégique 3 de la SCA2D révisée, « Consolidation de la gouvernance et promotion de l'état de droit ». Il est en lien avec les ODD 5 et 16, et se réfère aux trois dimensions du développement durable qui ne peuvent pas être opérationnalisées sans la « Paix ».

L'Effet 4 de l'UNDAF, « D'ici 2021, les populations les plus vulnérables assurent leur résilience aux changements climatiques et aux crises », est aligné à l'Axe stratégique 1 de la SCA2D révisée, « Accélération de la transformation structurelle de l'économie et gestion durable des ressources naturelles ». Il est en adéquation avec les ODD 5, 7, 12, 13, 14, 15. Il est arrimé à la dimension environnementale et au pilier « Planète » du Programme de développement durable des Nations Unies à l'horizon 2030.

- Le budget de l'UNDAF révisé a été estimé à 73, 987, 900 USD. Les ressources disponibles représentent 42, 932, 700 USD, soit 58% et les ressources à mobiliser 31, 055, 200 USD, soit 42%.

## **2.1. Appréciation de l'évaluabilité de l'UNDAF**

L'OCDE/CAD définit l'évaluabilité comme étant «la mesure selon laquelle une activité ou un programme peut être évalué de façon fiable et crédible». Quant à l'appréciation de l'évaluabilité, est un instrument qui permet de déterminer si une évaluation est indiquée dans une situation donnée. L'évaluabilité pratique vérifie, par exemple, si les données relatives à l'avancement d'une intervention sont

effectivement collectées et si les systèmes de Suivi et Évaluation (S&E) sont réellement utilisés, de sorte qu'ils puissent contribuer à l'amélioration de la gestion et des résultats.

Pour l'UNDAF, l'appréciation de l'évaluabilité consiste à vérifier si tous les éléments nécessaires pour l'évaluation finale, particulièrement les éléments constitutifs de la matrice des résultats sont disponibles et si le contexte du pays notamment le contexte politique et social est favorable pour la conduite de l'évaluation.

L'UNDAF Comores est évaluable pour trois raisons essentiellement :

- Le document UNDAF est élaboré et mis en œuvre suivant la gestion axée sur les résultats avec une matrice des résultats dotée d'instruments de mesures. Les effets et produits de l'UNDAF sont en effet dotés d'indicateurs précisant la situation de référence (base line) et la cible finale (end line). Le premier niveau d'analyse consiste donc à identifier le niveau d'atteinte de la cible des indicateurs et de rechercher les facteurs explicatifs des écarts entre les réalisations et les prévisions ;
- Des revues annuelles et une revue à mi-parcours ont été effectuées. Les rapports de ces revues consignent une masse critique d'informations de nature à alimenter et faciliter l'évaluation finale ;
- Le gouvernement des Comores est favorable à cette évaluation car l'engagement commun avait été pris de pourvoir à cette activité environ deux ans avant la fin du cycle de l'UNDAF.

## **2.2. L'Equipe du SNU aux Comores**

19 agences résidentes et non résidentes opèrent aux Comores<sup>5</sup>. 9 agences sont signataires de l'UNDAF révisé 2015-2021. Il s'agit de la FAO, de l'UNFPA, de l'OIT, de l'OMS, du PNUD, de l'ONUSIDA, de l'UNESCO, de l'UN Habitat, de l'UNICEF<sup>6</sup>. Parmi Les 4 agences résidentes, on peut compter : l'UNFPA, l'OMS, le PNUD et l'UNICEF. Les agences non-résidentes ont en moyenne 4 staffs permanents dans les locaux du SNU ou au niveau de la partie nationale (FAO, OIM, ILO, UNESCO, UNHABITAT) où interviennent à l'occasion d'activités liées à leurs projets.

Le clivage agences résidentes/agences non-résidentes est certes une réalité et parfois une contrainte (assiduité aux réunions conjointes des agences non résidentes au staff réduit) mais n'a jamais été un motif de discrimination. Le Bureau du Coordonnateur Résident s'emploie à impliquer toutes les agences dans la conception et la mise en œuvre de l'UNDAF, en recourant, en cas de besoin aux technologies disponibles (zoom, skype, etc.).

---

<sup>5</sup> Voir site du SNU aux Comores : [www.km.one.un.org](http://www.km.one.un.org)

<sup>6</sup> Voir page de signature de l'UNDAF révisé 2015-2021.



### III. TENDANCES LOURDES

Il s'agit ici, avant de s'engager dans une analyse plus fine, de dresser la photographie instantanée de la mise en œuvre de l'UNDAF en s'appuyant sur des constats généraux patents.

#### 3.1. Des résultats appréciables dans les domaines de coopération

Sur l'effet 1, pour rationaliser les politiques et stratégies dans des secteurs porteurs comme l'agriculture, l'élevage et la pêche, le SNU à travers la FAO notamment a permis la formulation du Plan National d'Investissement Agricole (PNIA).

En 2017 déjà, l'appui technique fourni pour la maîtrise des processus d'élaboration du business plan a permis à 6 coopératives de remplir les conditions d'accès aux financements bancaires pour exporter. De plus, l'appui aux 21 coopératives portant acquisition de technologies innovantes a permis aux 445 membres d'acquérir des compétences pour améliorer le rendement et la qualité, de la production au produit fini (RA, 2017).

Dans le domaine de l'accès aux services financiers, l'appui fourni a permis à 16 OCB, ONG et groupements d'accéder à des micro-subventions d'un montant global de 525,000 USD au bénéfice de 1850 personnes, dont 945 femmes du milieu rural. La revue annuelle 2019 ajoute que l'appui technique et financier fourni par le PNUD pour le dimensionnement de 14 systèmes d'irrigation adaptés aux conditions de production locales dans les îles de Ndzuani, Mwali et Ngazidja et la construction d'un système d'irrigation par aspersion sur 9 hectares à Mwali va permettre à termes d'engranger des gains en temps et en productivité ainsi que l'amélioration des rendements de 260 parcelles agricoles au bénéfice de 280 paysans, dont 192 femmes.

En matière de promotion de l'Emploi, l'appui du SNU a permis l'adoption d'un Programme Pays de Travail Décent (PPTD 2015-2019) à travers lequel, les capacités du Ministère de l'Emploi, du Réseau des Jeunes entrepreneurs, des mandants tripartites ainsi que des institutions locales ont été renforcées. Les interventions du SNU ont permis, dans ce sillage, la mise en place de la Maison de l'Emploi, la création de la plateforme des jeunes entrepreneurs et le renforcement de leurs capacités. Par ailleurs, pour soutenir l'insertion professionnelle des migrants, le SNU a financé 230 projets entre 2017 et 2020.

Sur l'effet 2, en matière d'éducation, l'appui du SNU a contribué à faire passer le taux de scolarisation de 21% en 2016 à 32% en 2018 selon la RA de 2019. Les interventions ont contribué à améliorer les conditions d'apprentissage de 113 225 élèves en 2019. Il faut rappeler que depuis 2016, Le SNU appuie le pays pour opérationnaliser sa politique en matière d'éducation à l'horizon 2020 et promouvoir les systèmes éducatifs pour une préparation et apprentissage de qualité et d'équité conférant les compétences pour la vie.

En matière de santé et nutrition, il ressort des rapports de revue, une progression constante de la gestion des vaccins aux Comores avec un score composite national passé de 65% en 2015 à 77% en 2018 puis à 85% en 2019. 50% des vaccins traditionnels ont été directement achetés par le SNU. La chaîne du froid dans les établissements

de santé a été renforcée avec l'achat de neuf nouveaux réfrigérateurs solaires, la réparation de 27 existants et la réhabilitation d'une chambre froide. Ainsi le système de conservation des vaccins au niveau du pays est totalement opérationnel avec toutes les structures existantes entièrement équipés en 2017 (RA, 2017).

Dans le sous-volet renforcement des capacités, 85 prestataires de service ont été formés sur les différents problèmes liés à la santé des adolescents notamment les IST/VIH, les traumatismes et violences, la toxicomanie, la nutrition, la santé mentale. 73 personnels de santé dont 61 femmes et 12 hommes ont été formés sur les soins du nouveau-né de faible poids à la naissance et des prématurés intégrant les SMK, 25 sages-femmes ont été formées en insertion et retrait du Dispositif Intra utérin insertion. 21 personnels de santé ont bénéficié d'une formation des formateurs sur les 8 pratiques familiales essentielles comprenant 21 modules intégrés de de santé nutrition, hygiène et assainissement ainsi que sur la prévention des maladies diarrhéiques et des maladies à potentiel épidémique, ce qui a permis la formation directe de 830 agents de santé communautaire dont 530 femmes et 300 hommes sur les 840 que compte le pays.

Grâce à l'appui du SNU, les 17 centres de santé des districts sanitaires et 15 postes de santé offrent le traitement gratuit à tous les enfants souffrant de la malnutrition aigüe sévère. 80 prestataires de service ont été formés sur les 10 conditions de l'allaitement maternel exclusif et 17 villages ont été touchés par des campagnes de sensibilisation sur les messages clés en faveur de l'allaitement maternel aux Comores.

Dans le domaine de la protection et des droits humains, le SNU a apporté son appui dans la promotion de l'égalité de genre et la lutte contre les VBG, y compris les mariages précoces et les droits des enfants, en renforçant les capacités nationales pour prévenir la violence basée sur le genre et les pratiques néfastes. Ainsi le SNU a appuyé la réactualisation de la PNEEG à travers un processus participatif et inclusif en 2017.

Dans les centres d'écoute appuyés par le SNU, 56% de ces cas qui ont subi des violences sexuelles ont bénéficié d'une assistance juridique et médicale. En matière de renforcement des capacités, 20 policiers et gendarmes dont 30% des femmes et les 3 femmes juges des enfants du pays ont bénéficié d'une formation de formateurs sur les droits de l'enfant. 150 professionnels de la santé, de l'éducation et de la protection ont bénéficié une formation sur les urgences à la suite du passage du cyclone Kenneth au mois d'avril 2019 qui a vu le déplacement de plus de 6085 enfants.

En matière d'assainissement, en 2016-2017, le SNU Comores a mis en place des techniques de toilette à coût très réduit. 160 artisans ont été formés sur la construction et l'installation des différents modèles de toilette introduits "SanPlat" à un coût abordable. Parallèlement, 491 familles plus vulnérables ont été identifiées dans les 26 communautés pilotes, (5% des familles) pour recevoir un bon d'achat de 25 000 KMF (environ 60 USD) pour l'acquisition d'une toilette améliorée auprès d'un artisan formé (RA, 2017)..

647 ménages les plus vulnérables, dont 485 femmes chefs de famille et 91 chefs de famille handicapés, ont acquis des toilettes améliorées grâce à l'aide en espèces conditionnelle de l'UNICEF. Cela représente 67% des ménages les plus pauvres pré-identifiés par les autorités locales en fonction des caractéristiques de la maison, du manque de propriété foncière, du nombre d'enfants et de la vulnérabilité du chef de ménage (jeunes ou personnes âgées, handicapées, monoparentales) (RA, 2019). [En ce qui concerne les transferts monétaires au service de la protection sociale, même si l'UNDAF donne une référence datée de 2017 \(rapport sur le cash transfert\), il convient de signaler que les efforts du SNU ont permis de passer de 213 ménages bénéficiaires en 2015 à 559 en 2018/2019.](#)

Sur l'effet 3, le SNU s'est manifesté dans l'appui à la finalisation du RGPH 2017 notamment sur l'analyse des données, le renforcement de capacités du pays pour la sauvegarde du patrimoine culturel immatériel pour le développement durable, le renforcement des capacités techniques et institutionnelles de l'Institut National de la Statistique et des Études Économiques et Démographiques (INSEED), l'appui au renforcement des capacités en matière des droits humains et de lutte contre les VBG. En particulier, le SNU a appuyé la production du rapport de Beijing+25. Dans le cadre de l'amélioration des conditions des détenus, le SNU a fourni 250 matelas au profit des trois maisons d'arrêts du pays. En matière de gouvernance environnementale, les actions menées par les Nations Unies ont permis l'élaboration de trois (3) études stratégiques portant sur les trois Conventions de Rio, à savoir (i) la Diversité Biologique, (ii) la Lutte Contre la Désertification et (iii) le Changement Climatique. Ces études ont permis à la Direction Générale de l'Environnement et des Forêts de disposer d'un recensement exhaustif des travaux locaux, nationaux et un répertoire des projets réalisés dans le secteur ainsi que les leçons apprises (RA, 2019). Le SNU a fortement appuyé l'élaboration de plusieurs documents stratégiques et rapports comme le Plan Comores Émergent (PCE), le Rapport National sur le Développement Humain (RNDH). Le SNU a, dans cette lancée, appuyé l'évaluation du financement du développement (DFA) qui a permis l'examen des liens entre les priorités financières et les priorités nationales de développement et un alignement plus important des finances avec la SCA2D et les ODD. Le MAPS a été également réalisé dans l'optique d'un soutien efficace et cohérent au Programme de développement durable à l'horizon 2030. A cela s'ajoute le RIA appuyé par le SNU comme outil de prise en compte des ODD dans les documents de planification. Le DFA, le MAPS et le RIA ont permis la priorisation des ODD aux Comores. Enfin, avec l'appui de ses partenaires au développement, plus particulièrement le Système des Nations Unies, le gouvernement comorien a réalisé une série de travaux préliminaires pour la révision de la SCA2D, notamment l'évaluation du profil de la fragilité et l'évaluation du profil de la pauvreté.

Sur l'effet 4, l'appui apporté à la Direction Générale de la Sécurité Civile (DGSC) et à ses démembrements en termes de logistique a permis d'augmenter la couverture de secours de la ville de Moroni à la couverture de neuf (9) régions à travers les trois îles. Ces interventions ont permis ainsi de secourir directement 714 personnes en situation d'urgence (RA, 2019). Les locaux du service météo ont été totalement rénovés. Pour ce service, l'appui du SNU a permis de s'affranchir du carcan de la météorologie classique pour intégrer des dimensions utiles et innovantes comme l'hydrologie et l'agro écologie. Ce dernier volet a permis au service d'être plus

proche des populations en informant les populations des tendances pluviométriques dans un contexte de changement climatique.

D'importants progrès ont donc été constatés. Là où les lacunes statistiques empêchent de renseigner les indicateurs, des activités d'envergure en termes de renforcement des capacités, d'appui-conseil et de production de documents de planification ou de rapportage ont sensiblement contribué aux résultats nationaux.

### **3.2. Un effort de correction des contraintes de mise en œuvre**

Les exercices de RA et RMP ont souligné des insuffisances dans l'opérationnalisation des mécanismes de mise en œuvre de l'UNDAF.

Des corrections sont en cours. Même si elles ne sont pas totalement effectives, on sent, depuis 2019, une effervescence accrue des agences [autour](#) de l'UNDAF et, par ricochet, ses mécanismes de mise en œuvre.

Dans ce sillage, la séparation entre les fonctions de coordonnateur du système et de Représentant-Résident du PNUD est effective aux Comores, pour permettre au Coordonnateur de se consacrer plus spécifique aux tâches d'impulsion, d'arbitrage et de mise en cohérence des interventions, en s'appuyant sur un personnel propre. Ainsi, le BCR a été étoffé à travers le recrutement d'un responsable de bureau, d'un chargé de partenariat, d'un chargé de suivi et évaluation, d'un chargé de communication et d'un économiste.

### **3.3. La faible disponibilité des données statistiques pour mesurer les progrès réalisés**

La faible production statistique compromet le renseignement des indicateurs de l'UNDAF et donc le suivi des résultats. L'Etat investit peu de moyens dans la production régulière des données statistiques et s'appuie sur ses partenaires, en particulier le SNU.

Des enquêtes sociodémographiques et économiques sont en cours de réalisation ou de finalisation comme, le Recensement Général de la Population et de l'Habitat (RGPH) de 2017 dont l'analyse des résultats est en cours, l'enquête pauvreté appuyée par la BAD et la BM dont la collecte des données est lancée. A ces enquêtes s'ajoutent l'enquête MICS et l'enquête SARA qui sont en cours de préparation.

Les résultats de ces enquêtes ne sont donc pas encore disponibles pour servir de socle objectif à l'élaboration ou l'évaluation de projets de développement. A défaut de chiffres de référence, l'évaluation des programmes et projets de développement se contente de données anciennes ou estimées ou encore sur quelques données de routine fournies par des administrations sectorielles qui n'arrivent pas toujours à assurer leur régularité.

L'absence de données statistiques empêche l'élaboration correcte des documents de prise en charge du genre. La prise en charge des droits spécifiques des femmes et des filles exige que les besoins spécifiques liés à ces droits soient clairement

identifiés afin d'y pourvoir. La recherche de l'égalité nécessite une identification claire des discriminations et des disparités traduites en données chiffrées, datées et cartographiées de nature à accréditer le financement et la mise en œuvre de mesures correctives. Or, les statistiques économiques et sociales produites par l'Etat ne sont toujours désagrégées par sexe, même si des efforts ont été consentis dans ce domaine ces dernières années.

Le suivi de la prise en charge de l'égalité des sexes et des droits des femmes et des filles dans l'UNDAF et les ODD présente donc une double difficulté aux Comores :

- Produire des statistiques régulières fiables et accessibles à tous les acteurs ;
- Désagréger ces données statistiques pour renseigner les inégalités, discriminations et disparités.

De plus, les initiatives de production de données statistiques ne sont pas accompagnées de la mise en œuvre d'un dispositif formel d'analyse des données produites pour s'assurer de l'exploitation maximale de ces données en réponse aux besoins et stabiliser l'interprétation de certains chiffres nationaux clés.

### **3.4. La faiblesse des capacités nationales**

Les différents entretiens avec la partie nationale ont permis de confirmer un déficit de capacités chez certains agents d'abord pour gérer convenablement le service public, ensuite pour conduire efficacement les projets appuyés par le SNU.

L'exécution des programmes de coopération entre le Gouvernement de l'Union des Comores et ses partenaires dont le SNU est caractérisée par une absorption souvent lente des financements disponibles. Ceci constitue une contrainte majeure dans le processus de développement du pays. Pour l'essentiel, les goulots d'étranglement se résument à un déficit de capacités dans la mise en œuvre nationale des programmes et projets de développement.

Les cadres de l'administration rencontrés disent avoir bénéficié de sessions de renforcement de capacités. Mais deux problèmes majeurs limitent l'efficacité de ces sessions. Il s'agit d'abord de leur caractère ponctuel. En effet, des initiatives de renforcement de capacité sont prises à la faveur d'une opportunité de financement sans être toujours arrimées à un plan de formation répondant à des objectifs plus globaux. Ensuite, plusieurs sessions de formation sont organisées à l'initiative de partenaires différents, se chevauchent et font double emploi. A la place de cet émiettement des initiatives, il sied pour les partenaires de mettre en commun les moyens pour des actions conjointes, d'envergure et répondant à des besoins dûment identifiés.

Les formations reçues ne sont généralement pas dotées d'un système d'évaluation qui au-delà du niveau d'acquisition des thèmes abordés permet d'apprécier les changements qualitatifs induits dans le comportement et les prestations des bénéficiaires de la formation. Ainsi, lorsque des agents de l'administration comorienne sont formés à la gestion de projet, aucun système de mesure ne vient apprécier l'impact de la formation sur la performance des projets dont ils ont la charge. On perd donc l'occasion de percevoir l'impact de la formation et de réajuster les sessions prochaines au regard des résultats obtenus.

Il a été observé, dans l'administration comorienne, une faible communication interne autour des projets en cours d'exécution. Les services mandatés pour gérer un projet gardent jalousement les informations autour du projet et ne les partagent qu'avec l'autorité hiérarchique au détriment des autres services dont le mandat a une connexion avec l'objet du projet. A l'externe, la redevabilité reste faible et les populations bénéficiaires ne sont pas bien informées des projets conçus pour eux, ce qui compromet la transparence et la pérennité. Cette situation attend des solutions urgentes ; le partage d'information en temps réel est un facteur décisif dans la réussite d'un projet de développement.

Cette faiblesse des capacités nationales aux Comores affecte la diligence et l'efficacité des projets dont la mise en œuvre est confiée à des chefs de service. Dans beaucoup de cas, le chef de projet « oublie » son statut administratif et se comporte plutôt comme un gestionnaire indépendant recruté par une agence du SNU. Lorsqu'on y ajoute la mise à sa disposition de moyens logistiques que son supérieur hiérarchique n'a jamais pu avoir, la situation porte des germes de conflit préjudiciables à la qualité dans la mise en œuvre du projet.

#### **IV. PROGRES REALISES ET PRINCIPAUX RESULTATS OBTENUS**

L'actuel UNDAF couvre la période 2015-2021 et vise la réalisation de quatre résultats d'effet, qui concourent à atteindre les trois objectifs stratégiques de la Stratégie de croissance accélérée et de développement durable (SCA2D 2018-2021). Il s'agit de la croissance inclusive, les services sociaux de base, la gouvernance et la cohésion nationale et l'environnement et changement climatique.

La manière la plus simple et la plus objective de mesurer le degré d'atteinte ou la progression vers un résultat est de s'appuyer sur les indicateurs, sous réserve de leur caractère smart. Or, en raison de lacunes statistiques, certains indicateurs, surtout au niveau de l'effet, n'ont pas été renseignés pour 2019. Pour contourner cette lacune et porter une appréciation sur le résultat poursuivi, plusieurs solutions ont été utilisées :

- Le recours aux valeurs établies par la RMP de 2017, le cas échéant, complétées par les activités réalisées dans le produit pour les années suivantes ;
- L'exploitation des informations les plus récentes en termes d'activités réalisées et de sommes mobilisées consignées dans les rapports des agences et le rapport de la dernière revue annuelle ;
- L'observation directe de certaines réalisations ;
- L'exploitation de l'appréciation des bénéficiaires lorsque celle-ci est plus ou moins unanime.

L'une des principales contraintes à l'analyse des résultats de l'UNDAF 2015-2021 est la présence d'indicateurs non renseignés.

La méthode adoptée consiste à calculer le taux de réalisation de chaque indicateur, de chaque produit et de chaque effet.

Le taux de réalisation de l'indicateur est calculé selon la formule suivante : Valeur absolue (Valeur atteinte-valeur de référence) X 100 / Valeur absolue (valeur cible-

valeur de référence). Dans le cas où la valeur de base n'est pas connue, on l'attribue la valeur nulle.

Le taux de réalisation physique du produit est la moyenne arithmétique des taux de réalisation des indicateurs dont les informations sont disponibles.

Le taux de réalisation de l'effet est la moyenne arithmétique des taux de réalisation des produits

**Axe 1 de la SCA2D: Accélération de la transformation structurelle de l'économie et gestion durable de l'environnement**

**Les résultats stratégiques sont :**

- *La productivité halieutique augmentée ;*
- *La productivité agro-sylvo-pastorale augmentée ;*
- *La résilience des ménages aux risques est renforcée.*

**Effet n°1 de l'UNDAF : « D'ici à 2021, les populations, surtout les plus défavorisées, mettent en œuvre des activités économiques durables, novatrices, inclusives, diversifiées, génératrices de revenus et d'emplois décents ».**

Cet effet contribue à l'atteinte de plusieurs objectifs de développement durable notamment : ODD 1 sur l'élimination de la pauvreté, ODD 2 sur la faim, ODD 5 sur l'égalité des genres, ODD 8 relatif au Travail décent et croissance économique et ODD 15 relatif à la vie terrestre.

Au niveau de l'effet, aucun indicateur n'a été renseigné à cause du manque de données actualisées.

L'effet 1 regroupait deux (2) produits et trois (3) cibles. Il convient de rappeler également que tous les projets mis en œuvre sont soutenus par les agences suivantes : PNUD, FAO, BIT et OIM.

**Produit1.1 : Les groupes les plus vulnérables, notamment les femmes et les jeunes, disposent des capacités techniques, technologiques et financières adéquates pour renforcer l'accès inclusif à des opportunités d'emploi décent en milieux péri-urbain et rural.**

Deux indicateurs permettent d'apprécier le progrès vers la réalisation de ce produit:  
(i) % de communautés les plus vulnérables, d'exploitants agricoles particulièrement des femmes et des jeunes des zones de convergence ayant doublé leur production et  
(ii) Nombre de personnes ayant accès aux ressources et accompagnement dans les filières agricoles, forêt, pêche et élevage.

Pour le premier indicateur, les valeurs de référence, cibles et atteinte en 2019 sont respectivement égales à 80%, 82,5% et 83,2% ; soit, alors, un taux de réalisation de 128%. Quant au deuxième indicateur, les valeurs de référence, cibles et atteinte en 2019 sont respectivement égales à 0, 240 et 256 ; soit, alors, un taux de réalisation de 106,7%.

Sur la période 2015-2019, le taux de réalisation du produit 1.1 serait alors de 117,4% à la fin de 2019 si l'on prend la moyenne des deux pourcentages d'atteinte des cibles.

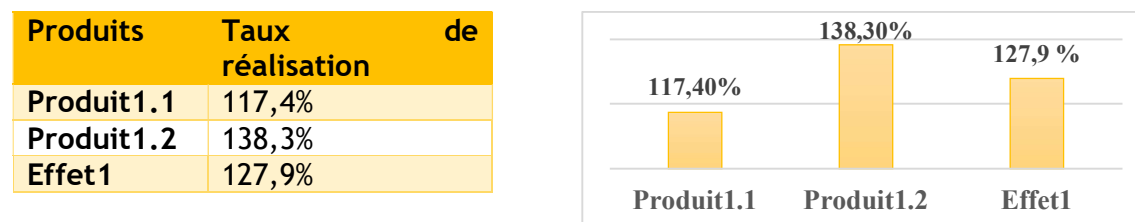
A deux ans de l'échéance de l'UNDAF 2015-2021, le produit 1.1 est entièrement réalisé et même dépassé.

L'assistance technique et financière du SNU au bénéfice des populations les plus vulnérables telles que les femmes résident en milieu rural, les migrants retournés de la Libye, de l'Egypte notamment, l'assistance aux ménages vulnérables, l'appui à la mise en œuvre de politiques et stratégies existantes dans le secteur agroforestier et avicole expliquent les bons résultats obtenus.

**Produit1.2 : Les groupes les plus vulnérables, notamment les femmes et les jeunes, disposent des capacités techniques, technologiques et financières adéquates pour renforcer l'accès inclusif à des opportunités d'emploi décent en milieux péri-urbain et rural**

Pour le produit 1.2, un seul indicateur a été retenu pour suivre le progrès vers sa réalisation. Sa valeur de référence est nulle, sa valeur cible est 340 jeunes femmes et hommes et sa valeur atteinte en 2019 est 484 *jeunes femmes et hommes ayant accès aux opportunités d'emplois décents*. Donc, le taux de réalisation de ce produit sur la période 2015-2019 est 138,3%. Donc, il est fort probable que ce produit soit largement dépassé à l'échéance de l'UNDAF 2015\_2021 en 2021.

**Figure 1** : Récapitulatif des progrès réalisés vers l'atteinte de l'effet 1



**Source** : Nos investigations

En guise de conclusion partielle et eu égard à ce qui précède, le taux de réalisation de l'effet 1 est de 127,9%. Toutes les informations relatives aux indicateurs des produits de l'effet 1 sont disponibles, mais les indicateurs d'effet ne sont pas renseignés. Mais compte tenu du bon taux de mobilisation des ressources pour l'effet 1 (voir section sur l'efficacité), de l'effectivité de la plupart des hypothèses (stabilité politique, effectivité des décaissements prévus, mise à disposition de l'expertise du SNU, renforcement des capacités) et de l'effort de maîtrise des risques (manque de ressources, capacités d'absorption des fonds, etc.) l'idée de l'atteinte de l'effet 1 en 2019 et de son dépassement potentiel en 2021 est défendable.

**Axe 2 de la SCA2D : Accélération du développement du capital humain et promotion du bien-être social**

**Les résultats stratégiques sont :**

- L'accès aux services santé et de nutrition est garanti à tous ;
- Le processus d'accélération de la transition démographique est déclenché ;
- L'accès de tous à une éducation de qualité est amélioré ;
- La disponibilité et l'employabilité des ressources humaines sont améliorées ;
- L'emploi décent et l'inclusion sociale des couches vulnérables sont garantis ;



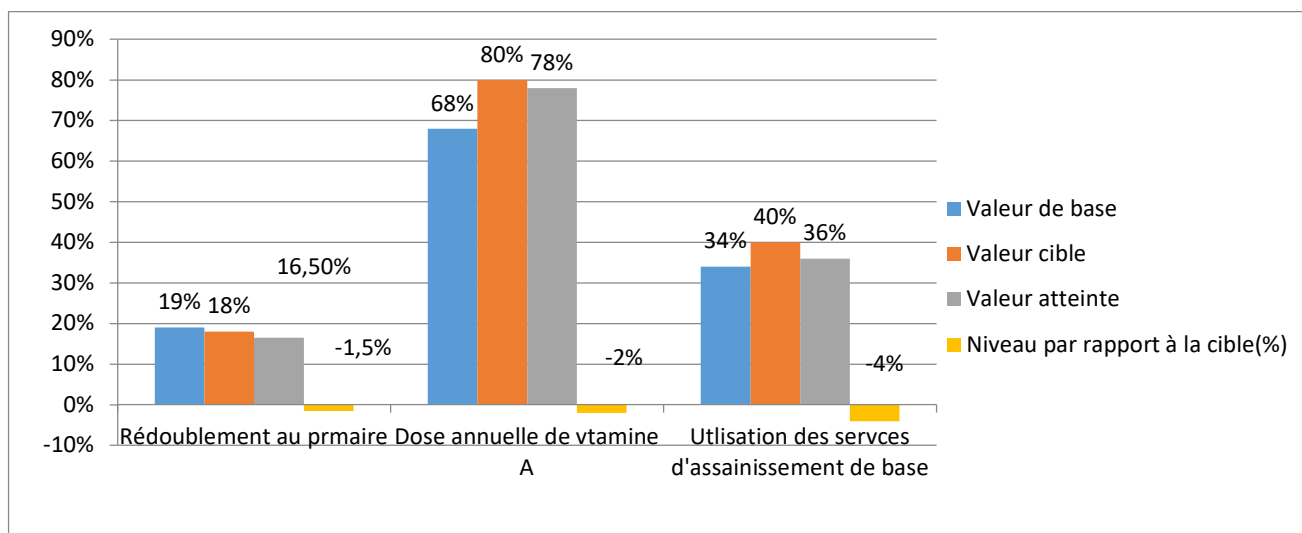
- *Le cadre de promotion de la jeunesse, des sports et de la culture est renforcé ;*
- *L'accès de tous à un cadre de vie décent, à l'eau et à l'assainissement de qualité est garanti ;*
- *L'accès de tous à un cadre de vie décent, à l'eau et à l'assainissement de qualité est garanti.*

**Effet n° 2 de l'UNDAF : « D'ici 2021, la population, en particulier les groupes vulnérables, bénéficient et utilise des services sociaux de base et de protection de qualité, équitables et durables »**

L'effet 2 regroupe huit (8) produits et 40 cibles. Dans le cadre de la réalisation des produits concourant à l'atteinte de cet effet, les trois agences des Nations Unies (OMS, UNICEF et UNFPA) ont multiplié les efforts pour appuyer le Gouvernement dans l'accélération de l'atteinte des objectifs de développement durable, plus précisément les ODD 3 sur la bonne santé et le bien - être, ODD 4 sur l'éducation de qualité, ODD 6 sur l'eau propre et l'assainissement et ODD 10 sur les inégalités réduites, à travers les programmes ci-dessous :

- **Éducation** : le SNU (Unicef et Unesco) appuie le pays à opérationnaliser sa politique en matière d'éducation à l'horizon 2020 et promouvoir les systèmes éducatifs pour une préparation et apprentissage de qualité et d'équité conférant les compétences pour la vie ;
- **Santé et nutrition** : en matière de santé et de nutrition, le SNU (Unicef, OMS, UNAIDS et UNFPA) soutient le développement et la mise à jour des politiques, stratégies et des normes standards nationales en matière de santé et de nutrition. Le SNU poursuit son appui pour le renforcement des systèmes de santé et la promotion de la santé à travers le développement des capacités nationales au niveau central, insulaire et communautaire ;
- **Protection de l'enfant et inclusion sociale** : le SNU (Unicef, UNFPA et BIT) continue de supporter la mise en œuvre de la politique nationale de la protection de l'enfant, de la Politique nationale de protection sociale et celle de la lutte contre la violence basée sur le genre, et appuie le Gouvernement à protéger les victimes de toute exploitation, violence, trafic ou pratique néfaste y compris le travail des enfants ;
- **L'assainissement** : le SNU (Unicef) poursuit ses efforts notamment pour appuyer la mobilisation des ressources et la mise en œuvre de la promotion des toilettes améliorées à travers l'amélioration de l'accès des populations à l'eau potable et à l'assainissement, particulièrement au niveau des écoles et soutiendra le renforcement des capacités des communautés à la gestion et à la maintenance des installations d'eau et d'assainissement.

**Figure 2 : Evaluation des indicateurs de l'effet 2**



**Source :** Exploitation des informations tirées du rapport annuel de l'UNDAF de 2019

Au niveau de l'effet, sur 3 indicateurs renseignés, un est atteint, un autre est proche de la cible et un autre est en progression. Les 13 autres indicateurs de l'effet sont les indicateurs difficilement appréciables par manque de données actuelles ou qui ne sont pas encore collectés par les chargés de suivi. Il faut donc recourir aux indicateurs de produit pour y voir clair.

**Produit 2.1 : Les institutions étatiques, les acteurs sociaux et privés disposent des capacités techniques et des moyens nécessaires pour un accès accru et équitable à une éducation de qualité aux niveaux préscolaire, primaire et du collège y compris dans les situations humanitaires**

Les progrès vers l'atteinte de ce produit sont mesurés grâce à cinq indicateurs. La situation de ces indicateurs sur la période 2015-2019 se présente comme ci-dessous:

- Pourcentage de communes bénéficiant d'éducation parentale : la valeur atteinte est 0%, soit un taux de réalisation de 0% ;
- Pourcentage d'écoles primaires avec une classe d'enseignement coranique renouvelée : la valeur atteinte est 49% avec une valeur cible fixée à 53% ; soit un taux de réalisation, entre 2015-2019, de 92,6%.
- Paquet minimum d'interventions mis en œuvre pour la promotion des acquis scolaires y compris les apprentissages dans le préscolaire : cet indicateur est atteint à 100%, donc, le taux de réalisation est 100% ;
- Paquet minimum d'interventions pour la promotion de l'inclusion et de la qualité mis en œuvre : cet indicateur est atteint à 100%, donc, le taux de réalisation est 100% ;
- Pourcentage d'écoles primaires publiques avec au moins des services eau, hygiène et assainissement de base : Cet indicateur a atteint la valeur cible fixé à 5%, soit un taux de réalisation de 100%.

Eu égard à ce qui précède, le produit 2.1 est réalisé à 78,5% au 31 décembre 2019. Ce produit pourrait être atteint d'ici l'échéance de l'UNDAF 2015-2021 au 31 décembre 2021 si les efforts se poursuivent. Toutefois, sur ces 5 indicateurs, un (Pourcentage d'écoles primaires avec une classe d'enseignement coranique rénovée) ne dispose pas de valeur de référence.

L'assistance technique des Nations Unies a permis au Ministère de l'éducation de se doter d'un plan budgétisé pour la généralisation progressive des classes préscolaires dans les écoles en mettant l'accent sur les enfants les plus vulnérables et des outils de suivi ont également développés et mis à la disposition des acteurs au niveau central et au niveau des îles. En plus, les Nations Unies ont distribué 17 774 guides d'éducation parentale couvrant divers sujets et 615 guides de formateurs aux autorités insulaires afin qu'elles puissent dispenser des formations parentales. L'objectif est de fournir aux parents des renseignements utiles/pertinents pour répondre aux besoins de leurs enfants et faciliter leur développement.

**.Produit 2.2: Les élèves, particulièrement les enfants vivant avec handicap, ont accès à des fournitures et une prise en charge pour un accès accru et équitable à une éducation de qualité aux niveaux préscolaire, primaire et du collège, y compris dans les situations humanitaires**

Le produit 2.2 cible l'accès équitable à une éducation de qualité des enfants vivant avec handicap. Ainsi, l'UNICEF a mené plusieurs activités en vue d'assurer le progrès vers la cible de ce produit. Il s'agit, plus précisément, de la production et distribution des manuels scolaires à En 2019, un total de 86 277 manuels et 2 780 guides d'enseignants pour la 3e et 4e année ont été distribués à 43 578 enfants (21 353 filles, 22 225 garçons) et 1 390 enseignants, la formation des conseillers d'école, etc. Les progrès réalisés vers l'atteinte de ce résultat sont mesurés grâce à trois (3) indicateurs dont la situation sur la période 2015-2019 se présente comme ci-dessous:

- Pourcentage d'élèves (garçons/filles) du primaire qui disposent d'un kit : non disponible
- Nombre d'élèves (garçons/filles) en situation d'handicap qui bénéficie d'une prise en charge dans les écoles cibles : **119**
- Pourcentage des conseils d'école dont les capacités de gestion sont renforcées : **15%**.

La cible escomptée des indicateurs 2 et 3 est respectivement 256 élèves en situation d'handicap et 16% des conseils d'école sur la période 2015-2019 et les valeurs de références sont respectivement 88 et 0%. Cette cible est atteinte respectivement à 18% et 71%. S'agissant de l'indicateur 1, les valeurs de base et cible existent mais il manque les données de 2019. Sur ce, sur la base des données existants ci-dessus, le taux de réalisation du produit 2.2 au 31 décembre 2019 est de 70%. Ce produit pourrait être atteint d'ici l'échéance de l'UNDAF 2015-2021 au 31 décembre 2021 si les efforts se poursuivent.

Le taux de réalisation de près de 45% du produit 2.2, deux ans avant l'échéance de l'UNDAF 2015-2021 cache certaines insuffisances dans la mesure où les informations d'un indicateur parmi les trois choisis pour mesurer le progrès de ce produit ne sont pas disponibles. En plus, le produit 2.2 priorise les élèves en situation d'handicap

alors qu'un seul indicateur parmi les trois prend en compte de cette vulnérabilité. Enfin, aucun des indicateurs ne permet de mesurer la prise en compte du genre et des droits humains dans les progrès réalisés.

**Produit 2.3: Les femmes, les hommes, les nouveau nés et les enfants de moins de 5ans ont accès de façon accrue aux services de qualité en santé maternelle, sexuelle, reproductive, néonatale et infanto-juvénile, y compris dans les situations humanitaires**

Le progrès vers la réalisation de ce résultat est mesuré grâce à cinq (5) indicateurs dont la situation au 31 décembre 2019 se résume ainsi qu'il suit :

- Nombre de maternités répondant aux normes SONUC (opérationnelle 24/7) : Non disponible
- Pourcentage des accouchements ayant lieu dans les formations sanitaires : la valeur de référence est 75%, la valeur atteinte est 85% et la valeur cible est 76%, soit un taux de réalisation de 1000% ;
- Pourcentage de maternités répondant aux normes SONUB (opérationnelles 24/7) : la valeur de référence est fixée à 67%, celle atteinte est 72% et la valeur cible est fixée à 76% ; soit, alors, un taux de réalisation de 56%
- Taux de couverture vaccinal en penta 3 : 77% correspondant à la valeur de référence, 78% la valeur atteinte; avec une valeur cible égale à 81% en 2019, le taux de réalisation est 25%
- Nombre de nouvelles utilisatrices des méthodes modernes en planification familiale : 19 710 nouvelles utilisatrices comme valeur atteinte en 2019, la valeur de référence est fixée à 14 000 et le nombre de nouvelles utilisatrices ciblée en 2019 est fixé à 16 000 ; soit un taux de réalisation de 286%.

Le taux de réalisation du produit 2.3 au 31 décembre 2019 est de 242%. Il se traduit par l'amélioration de la vaccination des enfants de moins d'un an, la disponibilité permanente et l'amélioration de l'utilisation des produits contraceptifs et l'accouchement, dans les centres de santé, assisté par un personnel de santé. En plus, les Nations-Unis ont doté trois centres d'excellence et 7 autres services sanitaires d'équipements, consommables et réactifs pour la prise en charge des urgences des nouveau-nés, etc. En plus, le taux de réalisation plus élevé est dû aux choix des valeurs cibles plus des indicateurs 2 et 5.

Malgré ces progrès, les données disponibles ne permettent pas d'apprécier la prise en compte des groupes vulnérables et les droits de l'Homme. En plus, un indicateur sur cinq manque des données pour mesurer les progrès

**Produit 2.4: Les femmes, les hommes, les jeunes, les enfants et particulièrement les plus vulnérables ont un accès accru et équitable aux services intégré de qualité, préventifs, promotionnels, de prise en charge, de traitement, du paludisme, de la tuberculose, des Ist/ VIH et des maladies non transmissibles**

Le progrès vers la réalisation de ce résultat est mesuré grâce à sept (7) indicateurs dont la situation au 31 décembre 2016 se résume ainsi qu'il suit :

- Nombre d'enfants (fille/ garçons) nés de mères infectées par le VIH et qui seront positifs : non disponible

- Pourcentage des femmes enceintes sous TPI : valeur atteinte est 65% avec des valeurs de référence et cible respectivement égales à 28% et 68% ; soit un taux de réalisation de 93% ;
- Pourcentage des enfants de 6-59 mois souffrant de diarrhée et traités au SRO : non disponible
- Nombre de laboratoires ayant les capacités techniques et diagnostiques de détecter précocement les urgences de santé publique et portée internationale (USPI) : non disponible
- Pourcentage de districts sanitaires capables de notifier électroniquement les maladies sous surveillance et de partager les données en temps réel: non disponible;
- Pourcentage de districts sanitaire disposant d'équipements pour le dépistage et la prise en charge des principales MNT : Non disponible
- Pourcentage de centre de santé disposant d'au moins une personne formée sur le dépistage et la prise en charge des principales MNT : Non disponible.

Les valeurs de référence et cibles de tous ces indicateurs sont toutes disponibles mais par manque de données, les valeurs atteintes en 2019 sont indisponibles dans six indicateurs sur sept. Sur ce, un seul indicateur renseigné ne peut pas traduire la situation réelle de ce produit. En gardant cette limite, le taux de réalisation de ce produit est celui de cet indicateur renseigné, soit 93%.

Toutefois, malgré l'indisponibilité des données pour renseigner les valeurs atteintes de ces résultats, force est de constater que les Nations Unis ont apporté leurs appuis technique et financier en vue d'atteindre ces résultats escomptés. Il s'agit, entre autres, la sensibilisation de 42,000 hommes et femmes ont sur le paquet essentiel familial, la prévention des maladies hydriques et les maladies à potentiel épidémique après le passage du cyclone Kenneth, la pulvérisation intra-domiciliaire dans les foyers des districts d'Oichili et Hamahamet pour la lutte contre le paludisme. En plus, le laboratoire national de référence pour la rougeole a été accrédité cette année et 96 agents de santé ont été formés sur la nouvelle version du guide SIMR ; le laboratoire de l'INRAPE a été renforcé pour améliorer ses capacités techniques et diagnostiques de détection précoce des Urgences de santé publiques de portée internationale (USPPI), etc.

**Produit2.5: Les femmes, les hommes, les enfants et plus particulièrement les plus vulnérables ont accès de façon accrue et équitable à des services intégrés de qualité préventifs, promotionnels et de prise en charge nutritionnels, Y compris dans les situations Humanitaires**

Le progrès vers la réalisation du produit 2.5 est mesuré grâce à quatre indicateurs. La situation de ces indicateurs sur la période 2015-2019 se présente comme suit :

- Proportion des nouveau-nés mis au sein dans l'heure qui a suivi la naissance au niveau institutionnel : Non disponible ;
- Proportion d'enfants 6-59 mois qui reçoivent 2 doses annuelles de vitamines : 78% comme valeur atteinte et 49% comme valeur de référence;
- Proportion de femmes qui reçoivent une dose de vitamine A en post partum : 32% comme valeur de référence et atteinte ;

- Nombre d'indicateurs de performances atteint (prise en charge de la MAS) : 2 et 1 respectivement valeurs atteinte et de référence.

La valeur cible attendue des indicateurs sur la période 2015-2019 est respectivement de 80% pour l'indicateur 2, 45% pour l'indicateur 3 et 3 pour l'indicateur 4. Ainsi, les taux de réalisation sont-ils respectivement 94%, 0% et 50%. Un indicateur de mesure de progrès du produit 2.5 manque la valeur atteinte. Et, cela rend difficile l'appréciation objective du progrès de ce produit. Ainsi, en se conformant aux informations existantes et eu égard de ce qui précède, le taux de réalisation du produit 2.5 au 31 décembre 2019 est 48%. Ce produit pourrait être atteint d'ici l'échéance de l'UNDAF 2015-2021 au 31 décembre 2021 si les efforts se poursuivent et sont intensifiés.

Les agences des Nations Unies ont appuyé le ministère de la santé sur la pratique de l'allaitement exclusif. Ainsi, 80 prestataires de service ont-ils été formés sur les 10 conditions de l'allaitement maternel exclusif, dans une dynamique de relance et de promotion de l'IHAB. En plus, 17 villages ont été touchés par des campagnes de sensibilisation sur les messages clés en faveur de l'allaitement maternel exclusif. Concernant la nutrition des enfants, les Nations Unies ont organisé deux campagnes à cet effet.

En plus, les institutions et la société civile ont été appuyés dans la mise en œuvre des interventions promotionnelles et préventives en matière de nutrition et d'alimentation. Ensuite, ils ont mené des études spécifiques (Études CAP) / Enquêtes nationales de référence sur la nutrition et l'alimentation et Renforcer le Système d'Information de nutrition.

**Produit 2.6: Les ménages particulièrement les plus vulnérables ont un accès accru et équitable aux services d'assainissement y compris en situation humanitaires**

Le progrès vers la réalisation du produit 2.6 est mesuré grâce à deux indicateurs. La situation de ces indicateurs sur la période 2012-2014 se présente comme suit :

- Nombre de communes appuyées dans la mise en œuvre du marketing de toilettes améliorées : La valeur atteinte en 2019 est 12, la valeur de référence est 9 communes et la valeur cible est aussi 12. Ainsi, le taux de réalisation de ce résultat attendu est 100% ;
- Nombre de ménages vulnérables ayant accès à une toilette améliorée : la valeur atteinte est 1138 ménages vulnérables en 2019, la valeur de référence est 491 ménages et la valeur cible est 766 ménages vulnérables. Donc, le taux de réalisation est 1235%.

Ainsi, ces deux indicateurs sont-ils atteints. Et, le taux de réalisation de ce produit est 168%, deux ans avant l'échéance de l'UNDAF 2015-2020.

Les agences des Nations Unies ont renforcé les capacités des ménages sur l'utilisation des toilettes améliorées sur 12 communes réparties sur les trois îles. Sur ce, 12 maires et 98 agents de santé communautaires ont été renforcés sur l'importance et les avantages d'un assainissement amélioré et En 2019, 647 ménages parmi les plus vulnérables, dont 485 avec femmes chefs de famille et 91 chefs vivant avec handicap,

ont acquis des toilettes améliorées grâce à l'aide en espèces conditionnelle de l'UNICEF. En plus, les agences des Nations Unis ont formé les artisans sur la construction des toilettes améliorées et ont, aussi, Subventionné les toilettes améliorées des ménages les plus vulnérables. Cela explique le plus grand nombre de ménages utilisant les toilettes améliorées.

**Produit 2.7: Les institutions étatiques, les communautés et les acteurs sociaux disposent des capacités techniques et des ressources nécessaires pour assurer l'accès à des services de protection et d'inclusion sociale y compris dans les situation humanitaires**

Le progrès vers la réalisation du produit 2.7 est mesuré grâce aux quatre (6) indicateurs dont la situation sur la période 2015-2020 se présente comme suit :

- Pourcentage du personnel de justice et de santé, d'assistants sociaux formés pour traiter des cas de violences contre les enfants et les femmes : la valeur atteinte et de référence sont respectivement 23% et 20% de personnel de justice et de santé et la valeur attendue 35%. Donc, le taux de réalisation de ce résultat est 20% ;
- Pourcentage de districts mettant en œuvre un paquet minimum de prévention au mariage précoce : la valeur atteinte et de référence est respectivement égales à 12% et 0% de districts mettant en œuvre un paquet minimum de prévention au mariage précoce et la valeur cible est 15%. Donc, le taux de réalisation de ce résultat est 80% ;
- Nombre de ménages bénéficiaires de programme de transferts monétaires avec le support du SNU : la référence fournie par l'UNDAF est de 559 ménages en 2017. La cible pour 2019 est de 559. Le résultat atteint en 2019 est de 559, soit, alors, un taux de réalisation incalculable car les valeurs de référence et cible sont identiques.
- Nombre d'enfants couverts par des interventions de transferts monétaires avec le support du SNU : la valeur de référence est 1802, la valeur atteinte est 14 653 enfants et la valeur cible est 19000 ; soit un taux de réalisation de 75%.
- Nombre de cas de viol prise en charge dans les centres d'écoutes : la valeur de base est 500 cas, la valeur atteinte est 230 et la valeur cible est 100. Ainsi, pour atteindre la valeur cible, il faut réduire 400 cas de viols or jusqu'à 2019, 270 cas de viols sur 400 ont été réduits, soit un taux de réalisation de 68% ;
- Existence d'un plan d'action pour l'amélioration de la sécurité sociale des travailleurs : Ce plan d'action n'existe pas jusqu'en 2019. Ainsi, le taux de réalisation est 0%.

Le taux de réalisation du produit 2.7 est la moyenne arithmétique des taux de réalisation de chaque indicateur. Toutefois, l'indicateur « Nombre de ménages bénéficiaires de programme de transferts monétaires avec le support du SNU » pose problème car la valeur de base ou de référence fournie par l'UNDAF et celle cible sont les même, ce qui donnerait un taux de réalisation artificiellement élevé. Ainsi, cet indicateur sera exclu pour le calcul du taux de réalisation de ce produit. Ainsi, le taux de réalisation du produit 2.7 est de 48%. Ainsi, durant cinq années passées, le taux de réalisation n'a pas été atteint même si les indicateurs sont en progression. Des efforts supplémentaires sont donc attendus pour le reste du cycle.

Les agences des Nations Unies ont accompagné la partie nationale en renforçant les capacités de service d'écoute et la prise en charge des victimes de violence. Ils appuient, aussi, la mise en place de la plateforme des acteurs étatiques et non étatiques en charge de la protection de l'enfance. La plateforme des acteurs étatiques et non étatiques en charge de la protection de l'enfance a été officiellement mise en place au mois de février 2019 ;

En plus, ils accompagnent, aussi, la partie nationale en renforçant les connaissances de 20 policiers et gendarmes dont 30% des femmes et des 3 femmes juges des enfants sur les thématiques relative aux droits de l'enfant.

Ensuite, après le passage du cyclone Kenneth, 3,100 ménages sinistrés de priorité 1, après le cyclone, couvrant 12,853 enfants de moins de 18 ans dont 6,243 des filles ont bénéficié d'un transfert monétaire en réponse de la section wash a l'urgence Kenneth. 559 ménages comprenant 1980 enfants dont 962 filles, ont reçu le transfert monétaire régulier et ont bénéficié de mesures d'accompagnement.

L'UNICEF poursuit ses efforts plaidoyer en vue d'une amélioration du cadre de gestion des finances publiques en faveur des enfants aux Comores (4 mémoires budgétaires, une enquête OBS, etc.).

Une unité en charge de la protection sociale au sein du Ministère de l'Emploi a été mise en place et a identifié les besoins dans ce sens. Une étude sur la gouvernance financière en appui à la viabilité à long terme des caisses de retraite et de prévoyance sociale a été réalisée.

**Produit 2.8: Les institutions étatiques disposent du cadre normatif, des compétences, et des équipements pour améliorer la coordination et la gestion des services sociaux de base**

Les progrès vers la réalisation du produit 2.8 sont mesurés grâce aux huit (8) indicateurs dont la situation sur la période 2015-2019 se présente comme suit :

- ✓ Existence d'un plan sectoriel à long terme pour l'éducation qui promeut l'accès équitable, la participation, la rétention et la qualité : n'existe pas, donc, le taux de réalisation de ce résultat est nul ;
- ✓ Existence d'un système d'information de l'eau de boisson opérationnel : la valeur de référence est 1 système, la valeur atteinte en 2019 est 3 systèmes et la valeur cible est 3. Ainsi, le taux de réalisation de ce résultat est 100% ;
- ✓ Existence d'un plan annuel de contingence actualisé : les valeurs de référence et cibles sont identiques ; donc, le calcul du taux de réalisation n'est pas possible ;
- ✓ Existence d'un plan national, pour la préparation et la riposte aux épidémies : ce plan existe ; ainsi, le taux de réalisation est-il égale à 100% ;
- ✓ Existence d'une stratégie nationale de lutte contre les hépatites : ce plan existe jusqu'en 2019. Donc, le taux de réalisation est 100%
- ✓ Existence d'un plan de la tuberculose mis à jour : ce plan existe, donc, le taux de réalisation est 100% ;
- ✓ Existence d'un plan national de développement sanitaire à long-terme qui promeut l'accès à la couverture sanitaire universelle : ce plan n'existe pas. Donc, le taux de réalisation de ce résultat est nul ;



- ✓ Existence d'un aide-mémoire de la revue de la performance du programme de lutte contre le paludisme : ce plan existe, donc, le taux de réalisation est 100%.

Un seul indicateur n'est pas renseigné. Le calcul du taux de réalisation du produit2.8 se fera sur la base des autres indicateurs. Sur cette base, ce produit est réalisé à un taux estimé à 71%.

Les agences des Nations Unies ont accompagné la partie nationale sur l'opérationnalisation du système d'information de l'eau aux Comores. Toutes les ressources en eau (points de captage) ont été cartographiées : 20 puits, 7 forages, 294 sources et 113 captages sur rivière. Un dialogue sectoriel dynamique a été engagé avec le MEN et ses démembrements insulaires et a permis d'harmoniser les interventions des partenaires et de les aligner sur le Plan de transition du secteur de l'éducation (PSE) 2017-2020.

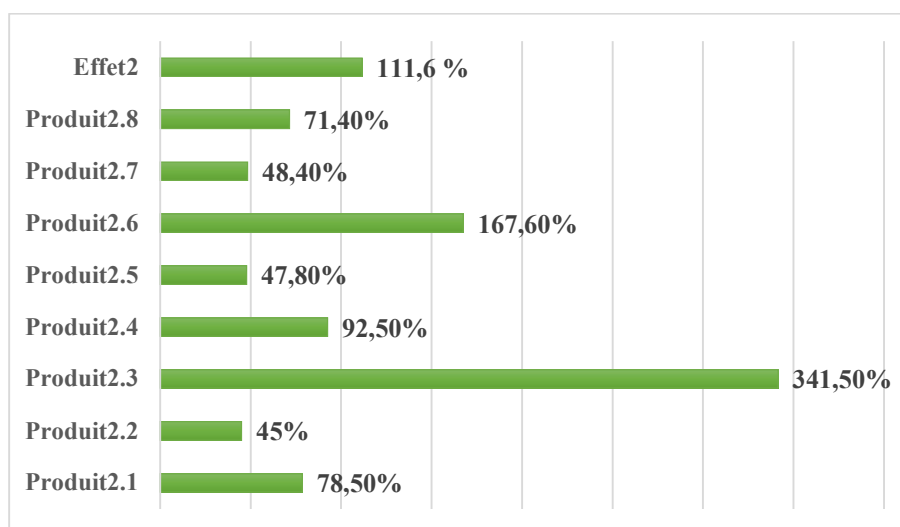
Au total deux produits sur 8 n'ont pas atteint la barre des 50% mais s'en rapprochent. Trois produits sur 8 ont largement dépassé les attentes. Cette situation confirme la tendance observée au niveau des indicateurs d'effet. L'effet 2 est celui de l'UNDAF qui contient le plus de produits à atteindre, concentre le plus de ressources et mobilise plus d'agences.

**Tableau 1** : Récapitulatif des progrès réalisés vers l'atteinte de l'effet 2

Produits	Taux de réalisation
Produit2.1	78,50%
Produit2.2	45%
Produit2.3	341,50%
Produit2.4	92,50%
Produit2.5	47,80%
Produit2.6	167,60%
Produit2.7	48,40%
Produit2.8	71,40%
Effet2	111,6 %

Sources : Nos investigations.

**Figure 3 : Récapitulatif des progrès réalisés vers l'atteinte de l'effet 2**



**Sources :** Nos investigations.

### **Axe 3 de la SCA2D: Consolidation de la gouvernance et promotion de l'Etat de droit**

**Les résultats stratégiques sont :**

- *La démocratie est consolidée ;*
- *La justice, les droits humains et la sécurité sont renforcées ;*
- *Le cadre de promotion de la cohésion sociale est renforcé ;*
- *L'action publique est efficace et efficiente ;*
- *Les processus de décentralisation et de déconcentration sont renforcés ;*
- *Le développement à la base et les initiatives communautaires sont promus ;*
- *La participation politique des femmes est renforcée ;*
- *Les discriminations sociales, culturelles et économiques à l'égard des femmes sont éliminées.*

Effet n°3 de L'UNDAF:« D'ici à 2021, les institutions étatiques et non étatiques exercent une meilleure gouvernance politique, administrative, et économique, en adéquation avec les pratiques de droits de l'homme et de résilience»

### **Résultats attendus d'ici 2019**

- Le nombre de communes qui utilisent efficacement les mécanismes et outils de planification et de mise en œuvre du développement local a augmenté de 0 commune à 20 communes entre 2015 et 2019 ;
- Le nombre des cas de violation des droits de l'homme rapportés ayant fait l'objet d'investigation est passé de 255 à 800 ;
- Une commission nationale électorale indépendante et permanente existe ;
- Un projet de loi sur la participation des femmes aux postes de décision existe ;

- Nombre d'unités de planification opérationnelle au niveau sectoriel et des îles est amélioré de 2 secteurs à 5 secteurs ;
- Nombre d'enfants qui fréquentent les tribunaux pour mineurs

Aucun indicateur d'effet n'a été renseigné à cause des manques des données actuelles.

Cet effet met l'accent sur l'exerce d'une meilleur gouvernance politique administrative et économique. Six indicateurs dont aucun d'entre eux n'a été renseigné ont été sélectionnés pour mesurer le progrès de cet effet. Ceci rend difficile la mesure objective de l'atteinte des résultats. En plus, la particularité de cet effet est que la valeur cible retenue est celle en 2021 au lieu de 2019. Ce qui n'est pas le cas pour les autres effets.

**Produit 3.1 : Les institutions étatiques et non étatiques cibles ont les capacités techniques et technologiques adéquates pour améliorer le contrôle démocratique de l'action publique et la participation citoyenne**

Le progrès vers la réalisation du produit 3.1 est mesuré à partir de quatre indicateurs. La situation de ces derniers au 31 décembre 2014 se présente comme suit :

- ❖ Nombre de nouveaux projets/propositions de loi en conformité avec les conventions/traités ratifié : la valeur de base est nulle, la valeur atteinte est 3/2 et la valeur cible en 2021 est 5. Donc, le taux de réalisation est 50% ;
- ❖ Nombre de rapports périodiques des conventions ratifiées par l'Union des Comores établis : les valeurs de base et cibles en 2021 sont respectivement égales à 2 et 4 rapports et le nombre de rapports ratifiés en 2019 est 7, soit, alors un taux de réalisation de 250% ;
- ❖ Nombre de sources d'informations relayant les données du rapport sur l'état de la gouvernance démocratique et la protection des droits et des libertés : la valeur de référence est nulle, celle cible est fixée à 20 sources et celle atteinte est nulle. Il s'agit, alors un taux de réalisation de 0%.
- ❖ Pourcentage d'alertes inhérentes aux processus électoraux, enregistrées et transmis aux autorités compétentes : les valeurs de référence et cible existe mais pas d'information en 2019. Donc, le taux de réalisation n'existe pas.

Sur la base des données ci-dessus, l'indicateur 1 est en cours de réalisation mais accumule un retard car sur une période de sept ans (2015-2021), 50% des résultats sont atteints sur une période de 5 ans. Ainsi, il faut beaucoup des efforts pour que 50% des résultats restants soient atteints sur une période de deux ans. Pour l'indicateur2 est deux fois plus atteints avant la fin de la période avec un taux de réalisation de 250%. Quant à l'indicateur3, aucune activité prévue n'a été réalisé, ce qui donne un taux de réalisation nul. En ce qui concerne l'indicateur4, les données en 2019, n'existent pas. Ce qui rend difficile, l'appréciation de ce résultat. Eu égard à ce qui précède, le taux de réalisation moyen du produit 3.1 au 31 décembre 2014 est de 100%.

**Produit 3.2 : Les institutions étatiques disposent des capacités techniques et technologiques requises, pour renforcer les systèmes de planification, d'information et de suivi /évaluation des politiques publiques incluant les ODD**

Le progrès vers la réalisation du produit 3.2 est mesuré grâce aux cinq (5) indicateurs dont la situation sur la période 2015-2021 se présente comme suit :

- ❖ Existence d'un plan national de suivi/évaluation : jusqu'en 2019, ce plan national de suivi/évaluation n'existe pas ; soit un taux de réalisation de 0% ;
- ❖ Existence d'un document de plan national de développement du système d'information : jusqu'en 2019, ce plan national de suivi/évaluation n'existe pas ; soit un taux de réalisation de 0% ;
- ❖ Existence d'une base de données (Comores info) nationale fonctionnelle : jusqu'en 2019, cette base de données existe ; soit un taux de réalisation de 100%
- ❖ Nombre d'unités de planification sectorielles effectivement mises en place : les valeurs de référence et cible en 2021 sont respectivement 2 et 6 unités de planification sectorielle. Le nombre d'unité de planification mise en place jusqu'en 2019 est 2. Autrement dit, aucune unité n'a été mise en place entre la période de référence et 2019 ; soit un taux de réalisation nul (0%) ;
- ❖ Politique de mobilisation et d'engagement de la diaspora développée, mise en œuvre et évaluée : jusqu'en 2019, ce plan de mobilisation n'existe pas ; soit un taux de réalisation de 0%

Ainsi, sur la base de ces données, le produit 3.2 est réalisé à 20% sur la période 2015-2019.

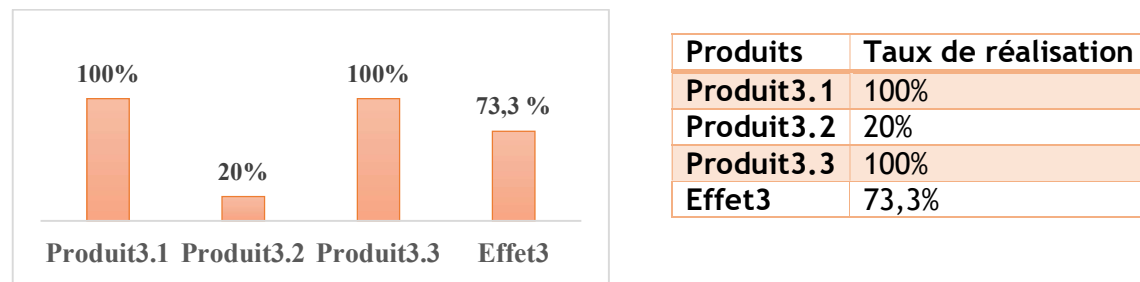
**Produit 3.3 : Les institutions étatiques et non étatiques disposent des capacités techniques et technologiques appropriées, pour la gestion préventive des conflits, la cohésion nationale et la consolidation de la paix.**

Le progrès vers la réalisation du produit 3.3 est mesuré grâce à quatre indicateurs dont la situation sur la période 2015-2019 se présente comme suit :

- Nombre de mécanismes de prévention et de gestion de conflits fonctionnels : 3 ;
- Proportion de cas de conflits ayant fait l'objet d'interventions et résolus : Non disponible ;
- Disponibilité du plan stratégique actualisé de la conférence des travailleuses et des travailleurs aux Comores : sans objet ;
- Proportion de cas de conflits syndicaux ayant fait l'objet d'interventions et résolus : Non disponible.

Parmi ces quatre indicateurs programmés pour rendre compte aux progrès du résultat du produit 3.3, un seul présente une situation en 2019. Pour cela, il paraît très difficile de mesurer objectivement le progrès de ce produit. En gardant, dans l'esprit, cette limite, le progrès de ce produit sera mesuré par le seul indicateur renseigné. La valeur cible de ce dernier est 3 mécanismes de préventions et la valeur de référence est 2 mécanismes. Comme la valeur cible en 2021 et la valeur atteinte en 2019 sont égales, le taux de réalisation de ce résultat est 100%. Ainsi, le taux de réalisation de ce produit est-il 100%.

**Figure 4 : Récapitulatif des progrès réalisés vers l'atteinte de l'effet 3**



**Sources :** Nos investigations.

Le tableau et la figure ci-dessus fait la synthèse de la mesure des progrès réalisés vers l'atteinte de chaque produit et de l'effet 3. En dehors du produit 3.2 dont le taux de réalisation est en dessous de la valeur attendue (100%), tous les autres produits ont été réalisés avec un taux de réalisation moyen de 100%. En conséquence, l'effet 3 est également réalisé à 73,3% par rapport aux valeurs cibles de 2021 à moins de deux ans de l'échéance de l'UNDAF 2015-2021. Sur ce, l'effet3 est en bonne progression et si les efforts se poursuivent, son résultat sera atteint d'ici 2021.

Les indicateurs d'effet n'ont pas été renseignés. Mais le chiffre de 73,3% semble refléter la réalité de l'effet au regard des ressources mobilisées, du niveau de réalisation des projets et des contraintes rencontrés. Il convient de signaler qu'en matière de gouvernance, les résultats poursuivis sont souvent contrariés par les pesanteurs sociales et les incertitudes politiques. Au sortir de plusieurs crises politiques, la gouvernance aux Comores reste un chantier difficile où les indicateurs (participation politique des femmes, traitement approprié des cas de violation des droits humains, etc.) sont liés à des changements de comportement qui s'inscrivent forcément dans la durée.

Compte tenu du gap, les efforts du SNU et en particulier du Groupe de Résultats concerné devrait s'intensifier pour le reste du cycle de l'UNDAF sur ce effet transversal qui crée un environnement politique et institutionnel favorable à la poursuite des autres effets.

### **AXE 1 DE LA SCA2D : Accélération de la transformation structurelle de l'économie et gestion durable de l'environnement**

**Les résultats stratégiques sont :**

- *Le capital reproductif est restauré ;*
- *La résilience face aux catastrophes et aux effets des changements climatiques est renforcée*

**Effet n° 4 de l'UNDAF : « D'ici à 2021, les populations les plus vulnérables assurent leur résilience aux changements climatiques et aux crises »**

**Résultats attendus d'ici 2019**

- Le pourcentage des Communes cibles maîtrisant les plans de préparation et de réponse aux urgences est passé de 0% à 40% ;
- Le pourcentage de la population des zones cibles qui adopte des pratiques et techniques d'adaptation au changement climatique est amélioré de 5% à ...;
- Le nombre de secteurs ayant inclus l'atténuation des effets du changement climatiques est améliorée de 0 secteur à 5 secteurs (eau, énergie, santé, agriculture et Education).

Aucun indicateur d'effet n'a été renseigné à cause du manque des données actuelles.

L'effet 4 contribue à réduire les effets négatifs du changement climatique en portant une attention particulière aux populations vulnérables. Sur ce, trois indicateurs ont été choisis pour rendre compte au changement de cet effet. Malheureusement, aucun d'entre eux n'a été renseigné par manque des données actuelles.

Pour contribuer à la réalisation de cet effet n° 4, les résultats intermédiaires ou produits suivants ont été planifiés, respectivement sur les produits 4.1, produits 4.2, produits 4.3 et produit 4.4. Les progrès vers la réalisation de l'effet 3 sont mesurés grâce à ses quatre (4) produits et douze (12) indicateurs.

**Produit 4.1 : Les institutions étatiques et non étatiques disposent des infrastructures nécessaires, des capacités techniques et technologiques pour la gestion des risques de catastrophes naturelles et l'amélioration de la résilience.**

Le progrès vers la réalisation du produit 4.1 est mesuré grâce à trois indicateurs :

- ❖ Niveau de capacités des institutions cibles à se préparer et à répondre à l'urgence liée aux catastrophes climatiques : la valeur de référence n'existe pas, la valeur cible en 2019 est niveau 3 et en 2019, 50% de ces niveaux sont atteints. Donc, le taux de réalisation de ce résultat est 50% ;
- ❖ Un réseau de surveillance et de prévisions météorologiques opérationnel couvrant le territoire national est disponible : de même, pas de valeur de référence, les valeurs cibles et atteintes en 2019 sont égales à 5 réseaux de surveillance. Ainsi, ce résultat est-il réalisé à 100% ;
- ❖ Nombre d'hectares reboisés sur les zones exposées aux glissements : absence de valeur de référence, la valeur cible en 2019 est fixée à 20 hectares reboisés alors que jusqu'à 2019, 68 hectares sont reboisés, soit un taux de réalisation de 340% ;

Tous ces indicateurs n'ont pas d'informations sur la situation de référence. Ainsi, l'absence d'une situation de référence renseignant-elle davantage sur la spécificité de ces capacités rend difficile une appréciation objective des progrès réalisés. Le taux de réalisation du produit 4.1 n'est pas traduit dans les résultats des réalisations.

En gardant, dans l'esprit cette limite, le taux moyen de réalisation du produit 4.1 est 163,3%

**Produit 4.2 : Les institutions publiques et les acteurs non étatiques disposent des capacités technologiques et techniques, des infrastructures requises pour l'adaptation des systèmes agricoles aux changements climatiques et de la gestion intégrée des ressources en eau.**

Le progrès vers la réalisation du produit 4.2 est mesuré grâce à six (6) indicateurs dont la situation sur la période 2015-2019 se présente comme suit

- ❖ Nombre de personnes formées aux techniques d'adaptation aux changements climatiques : Non renseigné ;
- ❖ Nombre d'usages (Homme et femmes) dans les zones cibles ayant accès à l'eau à des fins domestiques et agricoles : Non renseigné ;
- ❖ Pourcentage de ménages disposant d'un accès à l'eau potable fiable et sûr, tout au long de l'année : Non renseigné ;
- ❖ Nombre de mesures d'adaptation basées sur les écosystèmes mises en œuvre dans les zones de convergence : la valeur de référence est nulle, la valeur atteinte, en 2019, est 15 et celle cible, en 2019, est, aussi, 15 ; soit un taux de réalisation de 100% ;
- ❖ Nombre de structures utilisant les produits/services d'information climatique dans la prise de décisions dans les secteurs sensibles au climat (eau et agriculture) : Non renseigné ;
- ❖ Pourcentage d'exploitants agricoles (désagrégé par sexe) adoptant des pratiques et techniques d'adaptation aux changements climatiques dans les zones des 6 CRDEs identifiés : les valeurs de référence et celles cibles sont respectivement égales à 74% et 80%. Et, le pourcentage d'exploitants agricoles adoptant des pratiques climatiques, en 2019, est 82%. Ainsi, le taux de réalisation moyen de ce produit est 133,3%.

Deux indicateurs sur six sont renseignés et les autres non. Ceci rend difficile l'appréciation objective des progrès réalisés. En gardant cette limite, le taux de réalisation moyen de ce produit est 116,7%.

**Produit 4.3 : Les institutions étatiques et les acteurs non étatiques disposent des capacités techniques et technologiques requises pour améliorer durablement la gestion de l'environnement et des services éco systémiques.**

Le progrès vers la réalisation du produit 4.3 est mesuré grâce à trois(3) indicateurs dont la situation sur la période 2015-2019 se présente comme suit :

- Nombre de personnes formés sur la protection de l'environnement dans le cadre de la restauration des terres et forêts dégradées : la valeur de référence est 412, celle cible est 3130 et celle atteinte, en 2019, est 1425 ; soit un taux de réalisation de 36,8% ;
- Superficie terrestre et marine gérées dans le cadre d'un régime d'utilisation durable, de conservation, d'accès et de partage équitable des bénéfices : les valeurs de référence et celles cibles sont respectivement égales à 56580 et 108990. Et, la superficie terrestre et marine gérées dans le cadre d'un régime d'utilisation durable, de conservation, d'accès et de partage équitable des

bénéfices , en 2019, est 108990. Ainsi, le taux de réalisation moyen de ce produit est 100%.

- Nombre d'agglomérations et structures disposant d'un système de gestion intégrée des déchets : la valeur de référence est nulle, la valeur atteinte, en 2019, est, aussi, nulle et celle cible, en 2019, est, aussi, 3 ; soit un taux de réalisation de 0%.

Eu égard des résultats ci-dessus, le taux de réalisation moyen du produit 4.3 est 45,6%. Ainsi, deux ans avant l'échéance de l'UNDAF 2015-2021, ce produit a une faible probabilité d'atteinte à moins d'efforts soutenus d'ici 2021.

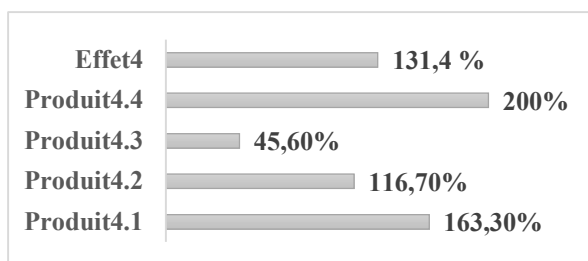
**Produit 4.4 : Les institutions publiques, le secteur privé et les communautés vulnérables disposent des capacités techniques et technologiques appropriées pour améliorer durablement l'accès aux énergies renouvelables et l'efficacité énergétique**

Le progrès vers la réalisation du produit 4.4 est mesuré grâce à deux (2) indicateurs dont la situation sur la période 2015-2019 se présente comme suit :

- ❖ Nombre de solutions pour accélérer la transition vers une efficacité énergétique et les énergies propres : la valeur de référence est nulle, la valeur cible en 2019 est 1 et le nombre de solutions obtenues, en 2019, pour accélérer la transition est 2 ; soit un taux de réalisation de 200% ;
- ❖ Nombre de nouveaux ménages bénéficiant d'un accès à l'énergie propre, abordable et durable : cet indicateur est non renseigné.

Ainsi, le taux de réalisation du produit 4.4 est-il de 200%.

**Figure 5 : Récapitulatif des progrès réalisés vers l'atteinte de l'effet 4**



Le tableau et la figure ci-dessus fait la synthèse de la mesure des progrès réalisés vers l'atteinte de chaque produit et de l'effet 4. En dehors du produit 4.3 dont le taux de réalisation est en dessous de la valeur attendue (100%), tous les autres produits ont été réalisés avec un taux de réalisation moyen de plus de 100%. En conséquence, l'effet 4 est également réalisé à un taux de réalisation moyen 131,4 à moins de deux ans de l'échéance de l'UNDAF 2015-2021. Ainsi, l'effet 4 est en bonne progression et si les efforts se poursuivent, son résultat sera atteint d'ici 2021.

## 2.6. Synthèse des taux de réalisation des effets

Le tableau et la figure ci-dessous font la synthèse de la mesure des progrès réalisés vers l'atteinte de chaque effet. En dehors de l'effet 3 dont le taux de réalisation est en dessous de la valeur attendue (100%), tous les autres produits ont été réalisés



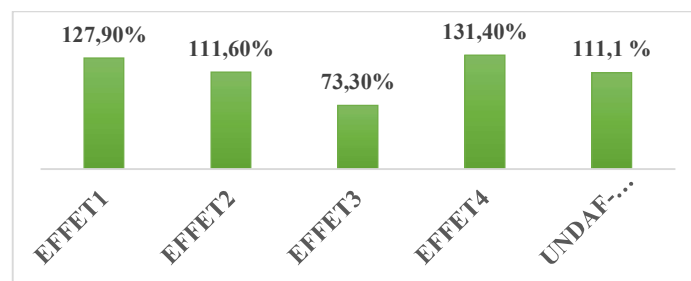
avec un taux de réalisation moyen de plus de 100%. En effet, l'effet3 devrait être réalisé, aussi, avec un taux moyen de plus de 100% si les valeurs cibles de ses produits considérées étaient celles de 2019, comme a été le cas pour les autres effets, au lieu de 2021. En conséquence, l'UNDAF 2015-2021 est également réalisé à un taux de réalisation moyen, en 2019, de 111,1% à moins de deux ans de l'échéance de l'UNDAF2015-2021. L'UNDAF 2015-2021 est donc en bonne progression et si les efforts se poursuivent, ses résultats seront atteints d'ici 2021.

Toutefois, ces taux de réalisation ne reflètent pas à 100% la réalité car certaines insuffisances se présentent. Il s'agit, plus précisément, le non renseignement de plusieurs indicateurs et l'absence des valeurs cibles de certains autres indicateurs.

En l'absence d'indicateurs d'effets dûment renseignés pour mesurer objectivement les tendances, on peut estimer que la plus grande sensibilité du gouvernement aux questions climatiques et environnementales suite au passage du cyclone Kenneth et son engagement à mieux les prendre charge crée un environnement favorable à l'atteinte de l'effet 4 d'ici 2021.

Le tableau et la figure ci-dessous font la synthèse de la mesure des progrès réalisés vers l'atteinte de chaque effet. En dehors de l'effet 3 dont le taux de réalisation est en dessous de la valeur attendue (100%), tous les autres produits ont été réalisés avec un taux de réalisation moyen de plus de 100%. Sur ce, l'UNDAF 2015-2021 est en bonne progression et si les efforts se poursuivent, ses résultats seront atteints d'ici 2021.

**Figure 6** : Récapitulatif des progrès des effets réalisés vers l'atteinte de l'UNDAF 2015-2021



EFFETS	Taux de réalisation
EFFET1	127,9%
EFFET2	111,6%
EFFET3	73,3%
EFFET4	131,4%
UNDAF-2015-2021	111,1%

**Sources** : Nos investigations.

Si cette tendance se poursuit, en considérant la moyenne annuelle de progression dans chaque effet, la situation devrait la suivante en 2021 :

- Effet 1 : atteint, voire dépassé
- Effet 2 : atteint, voire dépassé
- Effet 3 : pas totalement atteint mais proche de la cible si les efforts sont concentrés
- Effet 4 : atteint, voire dépassé
- Impact de l'UNDAF : atteint, voire dépassé.

Mais cette tendance positive au niveau effet ne doit pas occulter les produits non atteints.

**Tableau 2** : Liste des produits renseignés non atteints

<b>Produit</b>	<b>Pourcentage de réalisation</b>
Produit 2.1 : Les institutions étatiques, les acteurs sociaux et privés disposent des capacités techniques et des moyens nécessaires pour un accès accru et équitable à une éducation de qualité aux niveaux préscolaire, primaire et du collège y compris dans les situations humanitaires.	78,5%
Produit 2.2: Les élèves, particulièrement les enfants vivant avec handicap, ont accès à des fournitures et une prise en charge pour un accès accru et équitable à une éducation de qualité aux niveaux préscolaire, primaire et du collège, y compris dans les situations humanitaires	45%
Produit 2.4: Les femmes, les hommes, les jeunes, les enfants et particulièrement les plus vulnérables ont un accès accru et équitable aux services intégrés de qualité, préventifs, promotionnels, de prise en charge, de traitement, du paludisme, de la tuberculose, des Ist/ VIH et des maladies non transmissibles	92,5%
Produit 2.5: Les femmes, les hommes, les enfants et plus particulièrement les plus vulnérables ont accès de façon accrue et équitable à des services intégrés de qualité préventifs, promotionnels et de prise en charge nutritionnels, Y compris dans les situations Humanitaires	47,8%
Produit 2.7: Les institutions étatiques ,les communautés et les acteurs sociaux disposent des capacités techniques et des ressources nécessaires pour assurer l'accès à des services de protection et d'inclusion sociale y compris dans les situation humanitaires	48,4%
Produit 2.8: Les institutions étatiques disposent du cadre normatif, des compétences, et des équipements pour améliorer la coordination et la gestion des services sociaux de base	71,4%
Produit 3.2 : Les institutions étatiques disposent des capacités techniques et technologiques requises, pour renforcer les systèmes de planification, d'information et de suivi /évaluation des politiques publiques incluant les ODD.	20%
Produit 4.3 : Les institutions étatiques et les acteurs non étatiques disposent des capacités techniques et technologiques requises pour améliorer durablement la gestion de l'environnement et des services éco systémiques	45,6%
<b>ENSEMBLE</b>	<b>56,1%</b>

Ainsi, tenant compte de notre méthode de calcul déclinée plus haut et du nombre élevé d'indicateurs non renseignés :

- 9 produits sont atteints sur 17 ;
- 12 produits sur 17 sont au-dessus de la moyenne, soit : 70,5%
- Un seul produit ne dépasse pas la barre des 20%.
- Ensemble, les produits non atteints forment un taux de 56%.

Au regard de ces données, trois pistes se dessinent :

- Consentir un effort soutenu de production statistique pour renseigner les indicateurs ;
- Pour la suite du cycle de l'UNDAF, redéployer plus d'efforts sur les produits non atteints en 2019 ;
- Surveiller le choix des indicateurs lors du prochain UNDAF en mettant l'accent sur ceux qui sont potentiellement renseignables.

## **V. ANALYSE EVALUATIVE**

### **5.1. Pertinence de l'UNDAF**

Comme le rappelle la Revue à mi-parcours (RMP) de l'UNDAF réalisée en 2019, l'élaboration de l'UNDAF 2015-2019 a commencé avec la requête de septembre 2013 du Ministère des Relations Extérieures adressée au Coordonnateur Résident du SNU, avec une attention particulière à son alignement aux priorités de la SCA2D. Pour ce faire, les Groupes des Résultats du SNU et les Groupes Techniques Sectoriels (GTS) en charge de la préparation de la SCA2D se sont réunis pour s'accorder sur les domaines et les thématiques à appuyer. Ont été également impliqués dans ce processus, la société civile, le secteur privé et l'université des Comores.

Par ailleurs, les agences du SNU ont participé à l'atelier de planification stratégique de la SCA2D qui a précédé celui de l'UNDAF tenu en février 2014. Le gouvernement, ainsi que les autres acteurs nationaux du développement, se sont aussi impliqués dans le processus de formulation de l'UNDAF. Une feuille de route a été adoptée pour la formulation de la SCA2D et de l'UNDAF et, ainsi, les deux processus ont été synchronisés pour permettre un enrichissement mutuel et un alignement total de l'UNDAF sur les priorités nationales.

La question de l'alignement de l'UNDAF aux priorités nationales n'est plus à démontrer. Il en est également ainsi de l'alignement de l'UNDAF aux ODD puisque chacun des résultats de l'UNDAF vise l'atteinte d'un ou de plusieurs ODD. En outre, l'UNDAF est en cohérence avec les principaux engagements internationaux souscrits par les Comores. Il prend en compte, au niveau de plusieurs de ses Effets, les dispositions et recommandations de la Convention relative aux Droits de l'Enfant (CDE), de la Convention sur l'Elimination de toutes les formes de Discrimination à l'Egard des Femmes (CEDEF), de la Charte Africaine des Droits et du Bien Etre des Enfants (CADBE) et de la Charte Africaine de la Jeunesse. L'UNDAF prend aussi en considération les conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail (OIT), notamment la convention N° 111 engageant les Etats à promouvoir

l'égalité de chances et de traitement dans l'emploi, ainsi que l'élimination de toute discrimination de rémunération (RMP, 2018).

Mais si la pertinence de l'UNDAF aux Comores est acquise dans l'ensemble, trois réserves peuvent être faites :

#### *La taille du SNU aux Comores*

La plupart des attentes du gouvernement trouvent un écho favorable dans l'UNDAF. Toutefois, on peut, dans une approche critique, s'interroger sur l'existence au sein des Nations Unies aux Comores, de toutes les compétences nécessaires pour délivrer l'aide attendue par le pays. Les besoins en appui au développement sont plus ou moins constants dans les pays en développement. Or, certaines agences « traditionnelles » ne sont pas présentes aux Comores, d'autres n'ont qu'une représentation du reste peu étoffée en personnel. L'UNESCO a une présence limitée pour l'éducation ; l'ONUDI n'est pas présente pour appuyer le développement d'un tissu industriel encore embryonnaire, ONUFEMMES manque à l'appel en dépit d'importants défis liés aux droits des femmes, des jeunes filles et des petites filles. Certes, les agences, dans le cadre d'une pluridisciplinarité souhaitable, s'efforcent de traiter le maximum de sollicitation possible, mais cela peut conduire à une surcharge de travail potentiellement préjudiciable au rendement des agents.

Sur cet aspect de la pertinence, la question est donc de savoir si le Gouvernement des Comores doit se contenter des agences présentes ou s'il doit prendre les devants pour solliciter la présence conséquente d'agences théoriquement plus outillées pour prendre en charge certains aspects particuliers consignés dans les documents nationaux de planification.

#### *Les limites liées au mandat des agences*

C'est surtout dans les secteurs sociaux que le SNU a confirmé ses avantages comparatifs. Sans être le domaine où l'on retrouve le plus d'agences (c'est plutôt la gouvernance qui mobilise le plus d'agences compte tenu de son caractère transversal), les secteurs sociaux concentrent les réalisations les plus importantes en termes quantitatifs et financiers.

Ce constat ayant été fait dans les revues précédentes, on peut estimer que le SNU est resté constant et logique dans sa démarche de coopération. En effet, l'alignement n'est pas une prétention de prendre en charge intégralement la demande d'appui du gouvernement. Il s'agit, tout en faisant preuve d'une grande capacité d'adaptation dans l'approche, de concentrer l'aide dans les secteurs où le demandeur en a le plus besoin, mais sans sortir du cadre des mandats respectifs des agences contributives et des avantages comparatifs du système dans son ensemble.

On retrouve dans la SCA2D, principale référence de l'UNDAF, des priorités fortes comme l'accélération et la diversification de la croissance, la relance de l'investissement, la réalisation d'infrastructures, etc. Le SNU dispose d'économistes pouvant apporter un appui-conseil de qualité au gouvernement des Comores mais ne dispose pas, par rapport à des partenaires comme la Banque Mondiale ou la BAD, d'avantages comparatifs en matière infrastructurelle. La réalisation d'infrastructures adéquates, fonctionnelles et résilientes pouvant servir de socle au développement économique aux changements climatique reste une demande forte du gouvernement.

Le SNU n'intervient pas directement dans le développement touristique alors que, comme le note la SCA2D, l'Union des Comores dispose d'un patrimoine touristique extrêmement riche et varié. Outre des sites exceptionnels tels que le volcan Karthala qui dispose du plus grand cratère du monde, on retrouve une flore et une faune dont certains éléments sont uniques, comme le Coelacanth, poisson remontant à plus de 65 millions d'années, les baleines, les tortues, les dauphins et chauves-souris Livingstone. A cela s'ajoutent, chacune des îles, des plages de sable fin très variées, situées dans un environnement tropical particulièrement attractif.

Ainsi, la question de la pertinence doit être comprise de la manière suivante : Le SNU aux Comores n'a pas la prétention de faire tout ce que le Gouvernement attend, mais tout ce qu'il fait à travers l'UNDAF répond aux attentes consignées dans la SCA2D.

#### *Les activités hors UNDAF*

L'évaluation a permis de noter que d'importantes activités menées par des agences, à l'image de l'OMS, ne sont pas programmées comme telles dans l'UNDAF. La pertinence de ces activités ne saurait être mise en doute puisqu'elles correspondent à des projets conclus et signés avec des démembrements de l'administration. Cependant, l'existence d'activités hors UNDAF peut susciter des doutes sur la qualité de la planification initiale et l'exhaustivité du document.

#### **Pertinence financière**

La pertinence peut aussi s'analyser sur le plan financier : le SNU investit-il ses ressources là où le bénéficiaire en a vraiment besoin ?

L'UNDAF a été conçue pour s'aligner aux priorités nationales détaillées dans la SCA2D. Chaque effet correspond à une priorité stratégique appelé axe. Ainsi, les effets 1 et 4 correspondent à l'axe1 ; les effets 2 et 3 correspondent respectivement aux axes 2 et 3.

Dans la SCA2D, les investissements infrastructurels prévus pour le développement économique gonflent financièrement l'axe 1. Mais ce développement économique reste incertain sans un capital humain de qualité. C'est donc logiquement que le SNU compte tenu de ses avantages comparatifs, mobilise plus de ressources sur l'axe 2 consacré aux secteurs sociaux. Il faut également signaler que le coût financier n'est pas un critère absolu pour apprécier la qualité de l'aide. Le SNU n'est pas un bailleur de fond, mais un partenaire technique apportant un appui conseil pour sélectionner, mettre en œuvre et évaluer les priorités de développement en lien avec le contexte national.

### **5.2. Efficacité des interventions**

La revue des progrès réalisée ci-dessus effectuée donne des indications sur l'efficacité des interventions. L'utilisation de pourcentages pour quantifier le niveau d'atteinte de la cible de l'indicateur a permis d'avoir une vision plus claire de la progression dans les différents domaines de coopération. Ainsi, les constats suivants ont été faits :

- Pour les indicateurs renseignés, la moyenne des pourcentages par produit, donne un taux de 111% ;
- Pour les produits aux indicateurs non renseignés, à de rares exceptions près, l'analyse des activités réalisées et des ressources mobilisées laissent croire que les interventions sont bien dans la trajectoire des résultats attendus.

La partie nationale dont l'opinion est décisive puisqu'elle est bénéficiaire des interventions, a une appréciation constante : si des améliorations doivent être apportées dans la manière de travailler, l'efficacité des interventions est, en revanche, incontestée.

Cette efficacité peut s'expliquer par plusieurs facteurs :

- Le réalisme dans la planification initiale
- La flexibilité qui a permis de s'adapter au contexte national aux besoins nouveaux
- Les performances réalisées dans la mobilisation des ressources.

Les résultats positifs enregistrés s'expliquent aussi par une mise en application globalement positive de la théorie du changement consignée dans le document UNDAF. En effet, dans la matrice des résultats, la cohérence des effets et des produits escomptés reflète cette préoccupation majeure.

Les actions de développement, dans l'ensemble, ont tenu compte, en priorité, des plus vulnérables aux chocs pouvant entraîner des crises humanitaires. La planification et la mise en œuvre des actions s'est efforcée de tenir compte des principes programmatiques des Nations unies, notamment le principe « *Ne laissez personne derrière* ». Ce principe exige le ciblage des bénéficiaires marginalisés, les plus vulnérables, les plus touchés par les inégalités et les discriminations, sachant que la prise en charge des populations particulièrement démunies dans les zones sensibles et difficiles d'accès produit un impact décisif dans la lutte contre la pauvreté. Les personnes et des groupes vulnérables ont été au cœur de l'UNDAF 2015 - 2021. Les effets et produits mentionnent clairement les personnes, les groupes et les communautés vulnérables dans leurs énoncés. Par ailleurs, le SNU aux Comores, dans le cadre de la promotion des droits humains, soutient les efforts du Gouvernement dans la réduction des vulnérabilités, des inégalités et des discriminations dans les divers secteurs de la vie économique et sociale. Dans la plupart des projets, des études préalables ont permis d'identifier les besoins des groupes les plus vulnérables. Par exemple, une étude approfondie sur les Violences Basées sur le Genre et l'état des besoins non satisfaits de Planification Familiale a été réalisée à partir des données de l'EDS/MICS et a permis d'identifier les cibles à privilégier.

Toujours dans le cadre de l'opérationnalisation de la théorie du changement, l'articulation du développement à la paix a été au cœur de toutes les interventions qui visent à renforcer le socle social garant de la paix indispensable au succès des interventions de développement. C'est ainsi que des campagnes de sensibilisation télévisées ont été réalisées pour la promotion du vivre ensemble, du civisme, de la citoyenneté et de culture de la paix.

Enfin, l'UNDAF Comores considère la communication avec les bénéficiaires comme un vecteur de changement. C'est ainsi que, dans plusieurs projets et programmes, des stratégies de communication visant le changement de comportement ont été déployées, notamment dans le domaine de l'allaitement maternel, de la nutrition communautaire, de l'hygiène, de l'utilisation des pesticides, la gestion durable des ressources naturelles, la protection de l'environnement côtier, de la prise en charge des enfants vivant avec un handicap, etc.

### **5.3. Efficience des interventions**

#### **- Efficience du point de vue des ressources**

L'efficience permet de voir si l'UNDAF a été exécuté avec les ressources prévues et dans le temps imparti. En d'autres termes, l'efficience est la mesure selon laquelle les ressources (fonds, expertise, temps, etc.) sont converties en résultats de façon optimale ou économe. Trois questions ont servi de base à notre analyse :

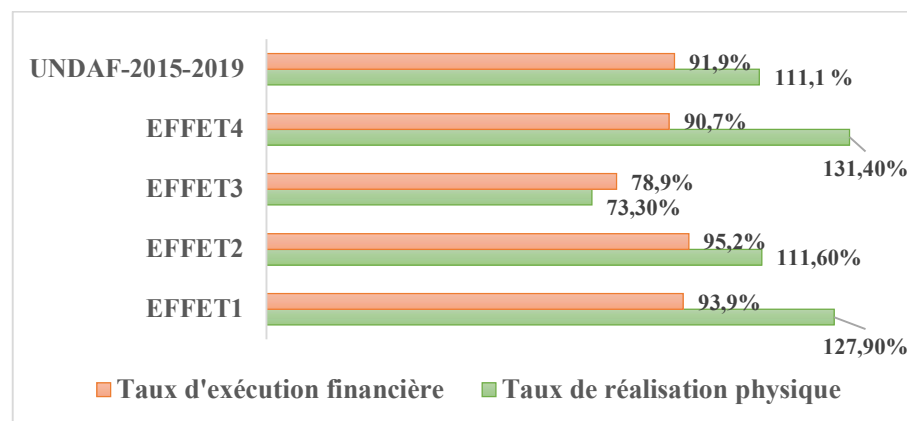
- Est-ce que les fonds, l'expertise, et la coordination du système des Nations Unies ont été utilisés de façon optimale pour atteindre les résultats de l'UNDAF ?
- est-ce que les objectifs de l'UNDAF ont été atteints à temps et à moindre coûts ?

#### **Efficience par rapport aux ressources**

Sur la période 2015-2019, les taux d'exécution opérationnelle ou physique des effets 1, 2 et 4 sont supérieurs aux taux d'exécution financière, ce qui n'est pas le cas pour l'effet 3. Toutefois, la particularité de l'effet3 est que l'année considérée des valeurs cibles pour ses indicateurs est 2021 au lieu de 2019, vue les informations disponibles. Pour cela, le taux de réalisation physique, est établi par rapport à 2021 alors que les autres le sont pour 2019. Ainsi, les moyens utilisés entre 2015-2019 (78,9% des montants alloués) ont pu réaliser à 73,3% les résultats de l'effet3 par rapport à 2021.

Le taux d'exécution financière sur la période 2015 - 2019 est de 91,9% pour un taux d'exécution physique de 111%. Cette efficience est à relier à la forte mobilisation des ressources durant la précédente période quinquennale.

**Figure 7 : Taux d'exécution financière comparé au taux d'exécution physique**



**Source :** Exploitation des informations tirées des rapports annuels de l'UNDAF2015-2021 de 2015 à 2019

Le SNU a réussi des performances appréciables dans la mobilisation des ressources pour bien pour la mise en œuvre des activités rattachées à la réalisation des résultats que pour les urgences humanitaires.

Le 21 avril 2019, le cyclone tropical intense Kenneth s'est formé dans le Canal du Mozambique. Sa trajectoire est passée à moins de 50 km de l'archipel des Comores au stade de Cyclone Tropical dans la nuit du 24 avril 2019. Sur les 800 000 personnes qui habitent aux Comores, 345 000 personnes ont été affectées par le passage du cyclone Kenneth, majoritairement concentrées sur l'île de la Grande Comores, dont 185 900 étaient dans le besoin d'assistance multisectorielle immédiate.

Ainsi, après le passage du cyclone, les premières interventions conjointes menées, une fois le plan de réponse globale élaborée et les priorités identifiées, ont été financées par le fonds CERF. L'appui des autres partenaires techniques et financiers sont arrivés ultérieurement et auraient été même activé par le déblocage du fonds CERF à hauteur de 2 994184 USD. En tout, 157 548 personnes vivant dans les zones les plus touchées et classées en première priorité ont été assistées à travers les projets financées par le CERF ; et parmi ces personnes, 11 465 personnes ont bénéficié de transfert monétaire. Le fonds a permis également de renforcer la coordination humanitaire des réponses suite à l'élaboration d'un plan global de réponse d'abord, puis à l'identification des priorités d'une manière consensuelle, et enfin au suivi régulier de l'avancement des réponses qui a été impulsé par le mécanisme de suivi exigé par le CERF.

La mobilisation des ressources d'urgence pour mitiger les méfaits du cyclone a permis d'éviter une augmentation des coûts de mise en œuvre de l'UNDAF la mesure où l'inertie aurait amplifié la vulnérabilité des populations, augmenté le nombre de ménages pauvres et exigé de plus amples interventions du SNU pour atteindre les résultats de l'UNDAF en termes de lutte contre la pauvreté.

#### - Efficience par rapport aux délais

Le taux de réalisation des résultats attendus en 2019 est de 111%. L'efficience du point de vue des délais est établie.



#### 5.4. Durabilité

L'alignement stratégique assure l'ancrage de l'UNDAF 2015 - 2021 dans la SCA2D et les autres documents de politiques, de stratégies et de programmes du Gouvernement. Cet ancrage est un gage pour l'appropriation nationale qui est indispensable pour garantir la durabilité. L'appropriation nationale joue un rôle majeur pour la pérennisation des résultats, des bonnes pratiques et des innovations développées dans le cadre de la mise en œuvre, du suivi et de l'évaluation de l'UNDAF. Or, si l'alignement stratégique de l'UNDAF est acquis, l'appropriation nationale du programme est plutôt mitigée.

Dans un contexte de faiblesses des ressources financières et des capacités techniques, la question de la pérennisation des acquis des projets reste un véritable défi. La mobilisation des ressources financières pour la mise en œuvre des projets nécessitant d'importants efforts, les retombées de ces projets doivent être préservées pour éviter le gâchis dans un contexte financier international morose.

Les principaux défis sont les suivants :

- Le passage à l'échelle des projets concluants
- L'entretien des bâtiments construits et des équipements acquis
- La motivation des agents administratifs formés pour limiter les effets néfastes du turn over
- Le suivi d'impact des formations réalisées pour s'assurer que l'acquisition des connaissances suscite les changements de comportement attendus.

La préservation et la généralisation des acquis des projets ne pourront être établis que si ces projets incluent une stratégie de pérennisation bien ficelée. Or, tel n'est pas toujours le cas.

#### 5.5. Célérité dans l'exécution des projets

Les projets du SNU sont-ils mis en œuvre de manière diligente ?

L'administration reproche au SNU des lenteurs dans le décaissement des fonds affectés aux projets. Elle estime que ces lenteurs et retards perturbent le calendrier d'exécution des tâches, allongent les délais d'exécution des activités et fait donc courir des risques sur l'efficacité des projets.

Mais il a été observé que beaucoup de lenteurs de décaissement sont dus à l'absence de justificatifs des fonds avancés. Pour contourner cette contrainte, les agences du SNU optent souvent pour la gestion financière directe. Ainsi, on se retrouve au carrefour de deux questions difficiles :

- Comment confier la gestion des fonds à une administration sans avoir l'assurance qu'elle a les capacités de les utiliser et de les justifier selon les procédures du bailleur ?
- Si l'administration bénéficiaire est privée de la gestion des fonds, quand apprendra-t-elle à le faire ?

Le constat, sur la base d'un questionnaire standard, de l'inaptitude des administrations à gérer les fonds ne suffit pas. Il faudrait en plus, interroger les raisons sociologiques, humaines et administratives de cette incapacité et les moyens de les corriger. L'administration est elle-même consciente de ses lacunes en la matière. Elle estime à cet effet que parmi les rigidités structurelles identifiées comme risque pour la mise en œuvre de la SCA2D, figure en bonne place la persévérance des problèmes d'absorption des ressources extérieures. Le risque induit par cette faiblesse demeure effectif, car elle plombe de fait le niveau de l'investissement avec des conséquences sur la croissance et la réduction de la pauvreté (partie Diagnostique de la SCA2D révisée, 2018).

Des solutions d'urgence doivent être trouvées pour lever les contraintes à la célérité des projets. En 2017 déjà, la RMP avait signalé que « les procédures de gestion et de justification des fonds du SNU sont mal maîtrisées par les services partenaires. Les partenaires ont été formés sur ce cadre HACT, mais des difficultés de maîtrise des procédures persistent. Par ailleurs, il y a lenteur dans le déblocage et la mise à disposition des fonds par le SNU, liée pour une part, au système de paiement direct utilisé par le SNU ».

### **5.6. Flexibilité de l'UNDAF**

Le SNU s'est montré flexible dans la délivrance de l'appui au développement des Comores. Cette capacité d'adaptation est perceptible à deux niveaux au moins :

- La révision de l'UNDAF en cours d'exécution pour mieux l'aligner à la SCA2D révisée ;
- La prise en charge spontanée des urgences consécutives au passage du cyclone Kenneth.

Pour ce qui concerne les interventions en situations d'urgence, l'appui technique et logistique apporté dans la gestion du cyclone Kenneth, s'est traduit par l'élaboration du rapport d'évaluation rapide multisectorielle ainsi que le plan de relèvement et de reconstruction (PRR).

### **5.7. Niveau de satisfaction des bénéficiaires**

Les services administratifs bénéficiaires de l'appui du SNU ont une opinion positive des réalisations issues des différents projets. Cette appréciation est constante, aussi bien dans la Capitale que dans les Iles. A Anjouan, [par exemple](#), le secrétaire exécutif du gouvernorat et son adjoint ont apprécié la souplesse et la flexibilité, l'alignement sur les priorités nationales et l'utilisation de l'expertise nationale disponible.

En matière sanitaire, par exemple, les autorités sanitaires ont confirmé le rôle important joué par le SNU dans la lutte contre les maladies infectieuses, la lutte contre la malnutrition, la promotion de la santé de la reproduction, la vaccination, la sante de la mère et de l'enfant. Le groupe de femmes enceintes de Koni a noté la nette amélioration de l'accès aux soins dans la structure de santé de la région

réhabilitée et équipée avec l'appui du SNU. La responsable de la maternité a noté que ces actions ont permis de constater que près de 80% des femmes de la région de Koni font le suivi de leur grossesse.

Dans le domaine de l'élevage, la Direction en charge du secteur et les paysans rencontrés à Anjouan estiment qu'avec l'intervention du SNU, des acquis importants ont été obtenus par l'amélioration génétique des bovins, l'amélioration significative de la production laitière, l'introduction de nouvelles races de volailles et les formations qui ont apporté des revenus supplémentaires aux bénéficiaires.

Si les positions sont unanimement positives sur la qualité des réalisations, elles sont plutôt mitigées sur la démarche de mise en œuvre des projets sur le terrain. La plupart des responsables sectoriels estiment qu'ils sont suffisamment impliqués dans la conception des projets et la planification des activités, mais pas vraiment dans le choix des bénéficiaires des programmes et souvent des modifications sont apportées au niveau central sans qu'ils soient informés. Ainsi, les responsables sectoriels insulaires au niveau national et régional interrogés ne se sentent pas suffisamment impliqués dans la mise en œuvre et le suivi des projets.

La collaboration entre les chefs de projets et les responsables sectoriels n'est pas suffisamment fluide dans la plupart des cas. Les directeurs régionaux à Anjouan, [par exemple](#), disent ne recevoir que très rarement les rapports d'activité des projets, les rapports d'évaluation et les PV des comités de pilotage auxquels ils participent parfois. Aussi, la nécessité de passer par les structures centrales pour certaines agences afin de réaliser des activités entraîne beaucoup de lourdeur et de retard.

### **5.8. Coordination et complémentarité**

Les efforts fournis en matière de coordination et de complémentarité des interventions sont perceptibles, notamment dans :

- Le renforcement du staff du bureau du coordonnateur-résident ;
- L'animation des cadres de mise en cohérence des interventions à l'image du PMT, des groupes de résultats et autres groupes conjoints ;
- L'élaboration d'un plan de travail annuel ;
- L'élaboration de programmes inter-agences.

Ces acquis devraient être consolidés. Dans ce sillage, la revue annuelle 2019 recommande de renforcer la planification conjointe des activités pour corriger les insuffisances dans la complémentarité. Au-delà de la complémentarité acquise en amont à travers les programmes conjoints notamment, le défi à relever est celui d'amener les différents projets intervenant dans les mêmes zones et relevant d'agences différentes quoiqu'intervenant sous la bannière de l'UNDAF, à collaborer davantage pour exploiter au maximum les opportunités de partage du travail qui renforcent l'efficacité des interventions et réduisent les coûts afférents.

## SYNTHESE : Tableau SWOT

Analyse interne	
Forces	Faiblesses
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existence d'un cadre fédérateur de travail aligné aux priorités nationales</li> <li>2. Volonté politique de la Coordination à faire évoluer le système vers le DaO ;</li> <li>3. Régularité dans l'élaboration des PTA, des RA et de la RMP ;</li> <li>4. Taille plus ou moins réduite du pays et du SNU favorisant un travail commun ;</li> <li>5. Gestion globalement efficace des projets de mise en œuvre de l'UNDAF.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fonctionnement des groupes de résultats à améliorer ;</li> <li>2. Synergie des agences à renforcer dans la mise en œuvre commune de l'UNDAF ;</li> <li>3. Enjeux du DaO pas totalement maîtrisés au sein de Gouvernement ;</li> <li>4. Faiblesses dans le renseignement des indicateurs.</li> </ol>
Analyse externe	
Opportunités	Menaces
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Possibilité de s'inspirer des expériences capitalisées des pays pilotes en matière de DaO ;</li> <li>2. Existence d'une plateforme des bailleurs de fonds</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Morosité du contexte financier international et faible maîtrise des ressources nécessaires à la mise en œuvre du Programme ;</li> </ol>

Au total, le SNU se distingue des autres PTF par son rôle d'appui-conseil pour le développement. Or, les résultats dans ce domaine, quoiqu'essentiels, sont plutôt lents et pas toujours faciles à détecter. Mais, dans le même temps, de plus en plus, les résultats de l'UNDAF sont poursuivis à travers des projets bien ficelés et mis en œuvre avec un ancrage local et la participation des populations bénéficiaires. Ce mode opératoire favorise la visibilité du SNU et la pérennité des acquis. De nombreux projets ont produit des résultats au bénéfice direct des populations qui viennent s'ajouter à ceux du renforcement des capacités au niveau national.

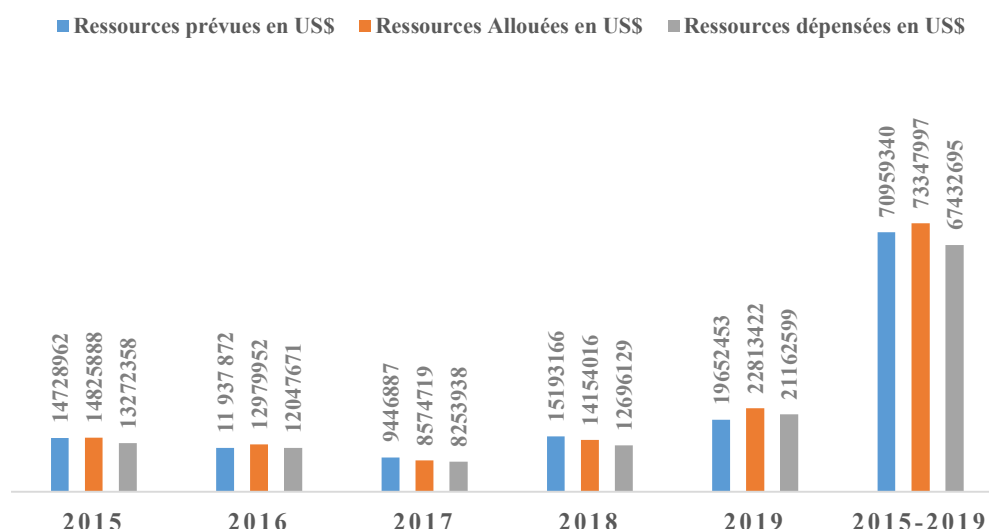
## VI. ANALYSE DIACRONIQUE ET TANDANCIELLE

### 6.1. Analyse de l'évolution des résultats

En 2016, le taux de réalisation physique était de 82% (RMP UNDAF, 2017). En 2019, il atteint 116% (même si les méthodes de calcul ne sont pas les mêmes, l'évolution positive est indubitable). De 2015 à 2019, l'équipe pays s'est bonifiée en tirant les leçons de la mise en œuvre à travers les revues annuelles. Il est important de signaler que certaines agences non-résidentes tels que le BIT, la FAO, l'OIM et UNHABITAT ont renforcé leur staff aux Comores pour plus d'efficacité et de synergie avec les autres agences.

## 6.2. Evolution de l'utilisation des ressources

**Figure 8** : Evolution des ressources prévues, allouées et dépensées de 2015 à 2019



Source : Exploitation des données des rapports annuels

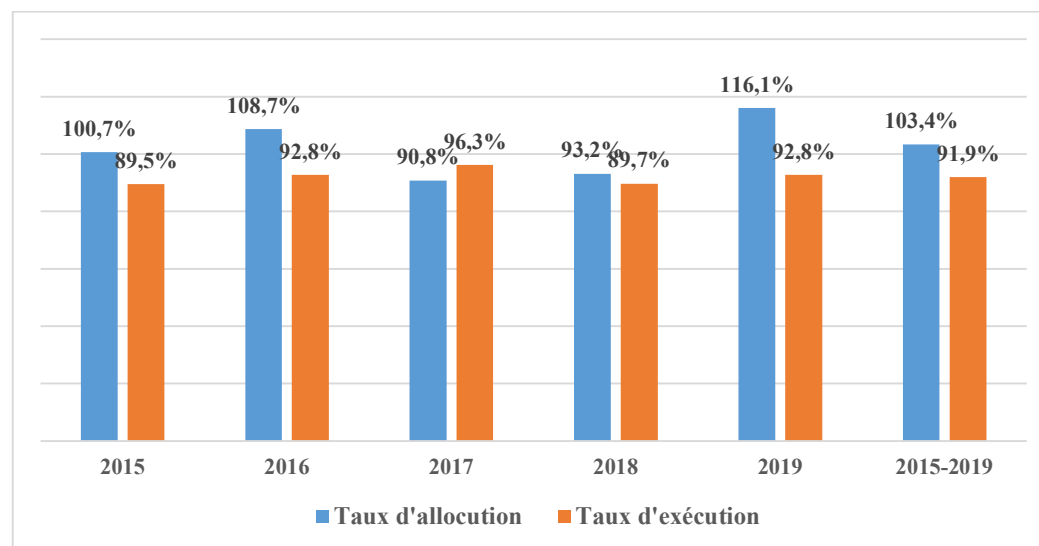
Le graphique montre l'évolution des taux d'allocation et d'exécution de 2015 à 2019. Le taux d'allocation est le rapport entre les ressources allouées et les ressources prévues alors que le taux d'exécution est celui entre les ressources dépensées par rapport aux ressources allouées.

Ainsi, ressort-il, du graphique ci-dessous, qu'à l'exception de 2017 et 2018, les montants alloués sont toujours supérieurs aux montants prévus. La forte mobilisation des ressources financières est observée en 2019 où le taux d'allocation est le plus élevée. L'année 2019 a connu une forte mobilisation des ressources pour répondre aux conséquences du passage du cyclone Kenneth.

En plus, le taux d'exécution financière croît de 89,5% à 96,3% entre 2015 à 2017 puis il baisse de 96,3% à 89,7% en 2018. En 2019, le taux d'exécution financière a augmenté (92,8%).

De 2015 à 2019, les montants alloués aux programmes de l'UNDAF sont dépensés à 91,9%. La forte exécution financière est observée en 2017 (96,3%) tandis que la plus faible exécution est observée en 2015 (89,5%).

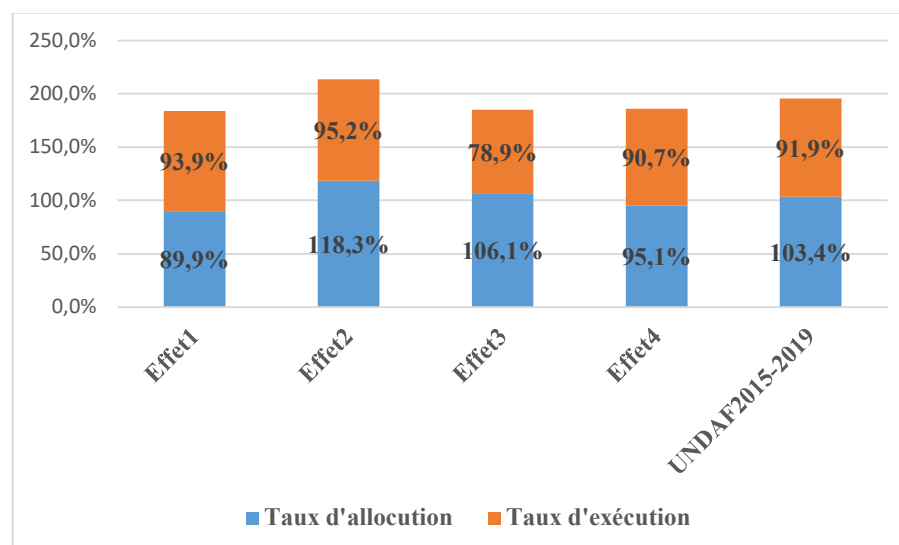
**Figure 9** : Evolution des taux d'allocation et d'exécution financière de 2015 à 2019



**Source** : Exploitation des données des rapports annuels

Le graphique suivant montre que durant la période quinquennale précédente, le système des Nations-Unis a alloué plus de ressources qu'il a prévues. Le taux d'exécution financière est plus élevé pour l'effet 2 où plus de 95 % des ressources allouées sont dépensées alors que le taux le plus faible est observé à l'effet 3 où seulement 79% des ressources allouées sont dépensées. Les autres effets occupent la position intermédiaire.

**Graphique 10** : Taux d'allocation et d'exécution financière par effet.



**Source** : Exploitation des données des rapports annuels

La revue à mi-parcours avait noté un taux d'exécution physique de 82,8% et un taux d'exécution financière de 86,06%. En 2019, 91% des ressources prévues ont permis d'atteindre 111% des résultats prévus. L'efficacité est donc établie surtout lorsqu'on tient compte des conséquences du cyclone Kenneth en 2019 qui amplifié a les besoins des bénéficiaires et rendu plus onéreuses certaines activités initialement prévues.

## VII. ANALYSE DES ASPECTS STRATEGIQUES

### 7.1. Réforme du SNU et progrès vers le DaO

Conscient des contraintes liées à la multiplicité de ses entités et du défi que constitue leur coordination, le Système des Nations Unies a entrepris au niveau mondial un processus novateur illustré par l'adage « Delivering As One » (DaO) ou « Unis dans l'Action ». Cette réforme vise à consolider les synergies programmatiques et opérationnelles, à renforcer les impacts et les résultats de l'action de coopération du Système des Nations Unies et à faire un usage optimal des ressources des Nations Unies. Les procédures opérationnelles standards du « Delivering as One » produites au niveau global sont assez flexibles et il est recommandé à chaque pays d'adapter sa démarche au contexte national.

Les Comores ont rejoint en 2009 le groupe restreint des pays volontaires pour la mise en œuvre de l'initiative « Unis dans l'action », dans le cadre de la réforme des Nations Unies. Quelles sont les forces et faiblesses dans chacun des piliers du DaO aux Comores ?

#### Le programme unique :

Le SNU aux Comores travaille sur la base de l'UNDAF comme cadre unifié de coopération aligné sur les priorités nationales, doté d'une matrice de résultats chiffrée qui répartit les responsabilités entre les agences et d'un système commun de suivi évaluation.

Mais l'UNDAF Comores reste un cadre de coopération mais pas un plan d'action en tant que tel puisqu'il n'est pas décliné en activités détaillées pour atteindre les résultats visés. En revanche, il est décliné en Plans de Travail Conjointes établis chaque année.

#### Le cadre budgétaire unique :

Le cadre budgétaire unique doit être appréhendé non pas comme un budget unique, option difficilement réalisable compte tenu de la diversité institutionnelle des agences et des spécificités procédurales tenant à leurs sièges respectifs, mais comme un effort budgétaire conjoint prenant la forme d'une mobilisation commune des ressources nécessaires au financement de l'UNDAF. Des ressources financières ont été agrégées autour des programmes conjoints notamment, même si chaque agence a géré individuellement sa contribution financière.

De manière générale, les fonds propres des Agences sont restés sous leur contrôle, mais ont été utilisés de sorte à contribuer aux réalisations du programme unique. Le basket fund quoique complexe, reste optionnel et possible pour certains programmes communs mobilisant des ressources internes (agences) et externes (autres bailleurs), même si, au moment de la mise en œuvre, les fonds sont reversés aux agences d'exécution compte tenu de leurs mandats.

Le défi actuel est de disposer d'un fonds commun à gérer conjointement, à l'image du Fonds Fiduciaire Multipartenaires - MPTF. En effet, la coordination et les synergies entre diverses sources de financement favorisent une intervention plus intégrée, qui tire parti des avantages comparatifs, comble le déficit de financement et réduit les

risques de lacunes et d'activités faisant double emploi afin de répondre simultanément et de manière cohérente aux besoins de développement du pays à court, moyen et long terme.

#### Un Leadership Unique :

L'UNDAF Comores est mis en œuvre sous le leadership d'un coordonnateur-résident libre de tout rattachement à une agence donnée et doté d'un staff renforcé. Il a été constaté un leadership tangible du coordonnateur résident, mais flexible et adapté au contexte qui, sans faire écran au rayonnement des agences suivant leurs cœurs de métiers respectifs, ramène l'ensemble des interventions sous la bannière de l'UNDAF et du SNU.

L'existence de programmes signés entre les agences respectives et leurs partenaires ministériels n'affecte pas le leadership unique comme pilier du DaO dans la mesure où l'UNDAF est conçu comme un programme commun signé par le Coordonnateur Résident et le Représentant du Gouvernement, mais dont l'opérationnalisation requiert la mise en œuvre de sous-programmes confiés à des agences ou groupes d'agences.

#### Des Services Opérationnels Communs :

Dans le cadre d'une « Business Operation Strategy » (BOS), les Agences des Nations Unies, sous l'égide de l'Opération Management Team (OMT), ont fourni des efforts appréciables dans la mise en commun des Services opérationnels, pour harmoniser leurs procédures. La mise en place du BOS représente un pas important franchi dans la mise en œuvre de la réforme «Delivering As One» (DAO) qui vise à renforcer la cohérence et la rationalité des interventions. Il reste alors à réaliser l'effort d'alignement du BOS à l'UNDAF 2015-2021 car le BOS en cours va jusqu'en 2019.

Le concept du Bureau Commun, optionnel selon les SOP (procédures opérationnelles standards) du DaO, constitue une réalité aux Comores dans la mesure où l'essentiel des agences est logé dans un bâtiment commun. Cette opportunité facilite la coordination des activités et la mise en commun des services.

#### Une communication commune :

Le bureau du Coordonnateur Résident joue son rôle dans le cadre d'une communication commune, même si quelques chevauchements ont été notés dans la communication spécifiquement menée par les agences tenant à leurs « drapeaux » respectifs. Le DaO n'exclut pas la communication des chefs d'agence. Le « One Voice » signifie que l'équipe doit parler d'une seule voix : celle du Coordonnateur Résident ou du Chef d'Agence s'exprimant au nom du SNU.

Tout en restant attentif aux priorités du pays, les Agences agissent sur instructions de leurs Sièges respectifs. Bien que les Directeurs des Agences (au niveau global) aient adhéré officiellement à la Réforme du SNU en approuvant les procédures opérationnelles standards, il est possible que certains sièges n'envoient pas d'instructions claires aux Agences pour les engager fermement dans l'opérationnalisation du DaO. Ce déficit d'orientation des Sièges joue inévitablement au niveau pays sur la timidité de certaines Agences à poser des actes en faveur du changement.

Le nombre d'agences du SNU aux Comores est relativement réduit, ce qui peut amoindrir les problèmes de gestion et de coordination. L'Union des Comores est aussi



un pays au territoire assez limité donc plus facilement maîtrisable du point de vue de la répartition judicieuse et de la coordination des interventions sur le terrain.

Le DaO n'implique pas que les Agences se regroupent en une seule entité mais plutôt qu'elles se répartissent les domaines d'intervention de façon complémentaire et rationnelle, de sorte que chaque Agence soit en charge des Résultats de l'UNDAF pour lesquels elle est la plus performante (avantages comparatifs). Le SNU aux Comores dispose d'un programme unique à travers l'UNDAF en dépit de quelques activités hors UNDAF. Mais des efforts sont attendus pour une mise en œuvre réellement conjointe des activités dans les PTA.

Le bureau du coordonnateur résident a été renforcé en personnel et est en mesure de jouer pleinement son rôle.

Toutefois, on relève :

- Le besoin de sensibiliser davantage le staff sur la valeur ajoutée, les conditions de mise en œuvre et les exigences du DaO ;
- Le faible leadership du gouvernement pour pousser le SNU vers l'effectivité du DaO.

Il s'agit maintenant d'agir de manière plus incisive. Mais pour négocier un passage méthodique de la volonté à l'action, les acteurs devraient doter le processus d'une armature institutionnelle stable et solide qui encadre et dynamise les différentes étapes à suivre. A ce titre, il s'agit surtout de redynamiser les cadres de travail et de suivi conjoint.

## **7.2. Leadership de la partie nationale**

Suivant le rapport de la revue à mi-parcours, l'appropriation de l'UNDAF par la partie nationale semble mitigée. En effet, les éléments ci-après ne sont pas des gages d'une réelle appropriation de l'UNDAF par l'Etat :

- le non versement, ou le versement tardif ou partiel de la contrepartie nationale pour participer au financement de l'UNDAF.
- Les projets mis œuvre avec l'appui du SNU sont parfois perçus et même appelés « Projet du PNUD » ou « Projet de l'UNICEF » ou « Projet de la FAO », par exemple.
- La faible participation de la partie nationale dans les instances de pilotage, de coordination et de suivi-évaluation de l'UNDAF.

Le leadership national ne semble pas encore construit et inclusif. Beaucoup d'informations sur la gestion courante des projets échappent à l'administration parce que ces agents ne sont pas assidus aux instances conjointes de pilotage de ces projets. Et lorsque la participation d'un agent administratif est acquise, la reddition de compte à l'administration d'origine n'est pas toujours garantie.

Les instances nationales chargées du suivi et de la coordination de l'aide semblent ne pas bien maîtriser certains agissements au sein de l'administration elle-même où l'on note une tendance de certains ministères à traiter avec des agences prises séparément)

Dans la pratique, certains Départements Ministériels ne favorisent pas l'affirmation d'un Programme Unique. En effet, on relève une propension des Ministères à traiter avec des Agences séparément pour tirer un maximum de profit des opportunités de financement. Ainsi la coordination entre Départements Ministériels est une véritable contrainte pour le DaO et plus généralement pour l'action des Nations Unies.

### **7.3. Fonctionnement des groupes conjoints**

#### **- Le PMT**

Le PMT est la cheville ouvrière dans le cadre du suivi de la mise en œuvre, du suivi et de l'évaluation de l'UNDAF révisé. Au niveau technique, il s'assure le respect de l'approche « Unis dans l'action », des valeurs, des principes programmatiques et de programmation, et des engagements pris par le SNU. Il est chargé de la supervision, la coordination technique et l'orientation des groupes de résultats.

Le PMT, trait d'union entre la coordination et les agences, se réunit régulièrement autour de la mise en œuvre de l'UNDAF, apprécie les progrès réalisés dans les différents domaines de coopération et formule des recommandations pour une plus grande cohérence des interventions.

#### **- La cellule de mobilisation des ressources**

L'UNCT dispose, depuis février 2015, d'une stratégie de mobilisation de ressources. Une cellule de mobilisation des ressources composée des représentants des agences du SNU a été créée afin de faire le suivi de la stratégie et mettre en œuvre des plans d'action annuels. La cellule de mobilisation de ressources a pour mission d'impulser et de coordonner les activités de mobilisation de ressources pour la mise en œuvre de l'UNDAF. Elle est en charge d'apporter des idées innovantes et de conseiller l'Equipe-pays dans la mobilisation de ressources.

La cellule a effectué plusieurs travaux notamment à travers l'appui à la production des documents techniques nécessaires à la conférence des partenaires au développement (CPAD) tenue à Paris en décembre 2019 autour du PCE, l'appui à l'élaboration d'un projet en réponse aux urgences à la suite des effets du cyclone Kenneth.

#### **- Groupes de résultats**

Les groupes de résultats ont connu un fonctionnement en dents de scie. Les réunions n'ont pas été régulières, les rapports ne sont pas toujours disponibles et l'implication de la partie nationale n'a pas été systématique. Le Groupe sur l'effet 2 a fonctionné un peu plus que les autres.

L'assiduité des agents par ailleurs impliqués dans bien d'autres instances pose problème. La contribution des personnes représentant leur Agence dans les cadres de coordination du SNU n'est pas assez valorisée. Ces membres du staff ont parfois l'impression de faire un travail supplémentaire à titre bénévole et ne considèrent

pas que contribuer à la coordination fasse partie de leurs attributions. Ce sentiment est logique étant donné que ces personnes ne sont pas évaluées dans le cadre de leurs fonctions, sur la base de la performance de leur contribution à la coordination. De même, ils ne sont pas suffisamment informés des travaux en cours au sein des autres cadres de coordination.

#### **- Groupe thématique Genre et DH**

Le groupe ne dispose d'aucun plan d'activité ni d'un programme de travail mis à jour.

Il se réunit à plusieurs occasions, notamment dans le cadre de la préparation de la journée de la femme et des activités relatives au projet conjoint Genre en collaboration avec la partie nationale.

Par la suite, le gouvernement ayant mis en place un groupe thématique genre élargi le groupe thématique SNU s'y est intégré.

En ce qui concerne l'aspect droit humain, le groupe thématique a contribué dans l'élaboration de l'EPU et quelques actions de renforcement de capacités de la Délégation des droits humains.

N'ayant pas de spécialiste genre, le groupe ne dispose pas des outils nécessaires pour s'assurer de la prise en compte de la thématique dans la planification, la mise en œuvre et le suivi.

Le SNU devrait disposer d'un spécialiste en genre au niveau de la coordination ou à défaut au sein d'une agence qui en a la charge pour développer les outils qui permettront d'intégrer l'aspect genre dans les programmes et projets et assurer et assurer le suivi. Le groupe devrait disposer également d'un programme d'activité d'un calendrier de travail et des éléments pour faire le reportage.

Mais le véritable problème, c'est la faible maîtrise des outils d'intégration du genre. Comment mettre en œuvre le principe de l'égalité et la prise en charge équitable des droits des femmes et des filles au sein d'une même administration si tous les agents dont les activités sont liées les unes aux autres n'en ont pas la même la même compréhension ? Certes, des formations sur l'égalité et le genre ont eu lieu, mais elles ne peuvent ni toucher tous les agents de l'Etat avec la même intensité, ni prétendre à l'acquisition totale des connaissances par tous les apprenants. En réalité, un brouillard de préjugés sexistes empêche certains d'apercevoir le sens et l'utilité de l'égalité. Au demeurant, certains agents des ministères, y compris des cadres, continuent, consciemment ou inconsciemment, à considérer le genre comme un moyen de privilégier les femmes au détriment des hommes. Sur cette base, ils le rejettent et, se gardent, malgré les engagements pris, de poser des actes engagés en faveur de l'égalité. Ils assistent aux formations parce qu'ils y sont convoqués, mais ne manifestent aucune motivation ni avant, ni pendant, ni après la formation.

La plupart des documents de politique publique annoncent l'égalité en grande pompe mais n'indiquent pas les outils conçus et testés pour concrétiser ce principe. Or, il est évident que sans outils adaptés en la matière, il est difficile d'opérer un passage méthodique de la volonté à l'action sur une question aussi complexe que l'égalité.

Etablir un budget intégrant l'égalité des sexes suppose qu'on ait tenu compte des inégalités dans les programmes que le budget est censé financer. Tenir compte des inégalités dans un programme et ses objectifs suppose qu'on ait réalisé un diagnostic préalable à l'issue duquel des données désagrégées indiquant ces inégalités ont été produits. Or, tel n'est pas toujours le cas dans les différentes administrations qui manquent souvent de ressources pour procéder à des analyses approfondies accréditant leurs choix prioritaires.

Ainsi, les sexospécificités ne sont pas systématiquement prises en charge dans la programmation commune du fait du déficit de données désagrégées par sexe dans plusieurs domaines de coopération. Toutefois, il existe au sein des agences des Nations Unies, des projets ficelés et mis en œuvre sur la base de données désagrégées disponibles, notamment en matière d'éducation et de santé.

Il est attendu du groupe thématique un appui au pays pour le respect des recommandations des organes des traités à travers l'EPU. Ces recommandations de l'EPU ont porté notamment sur l'abolition de la peine de mort, le renforcement des institutions de promotion et de protection des droits de l'homme, la mobilisation des ressources pour améliorer le système pénitentiaire en général et les conditions de détention en particulier, l'adoption des politiques neutres en matière d'accès à l'éducation, à la santé et aux services sociaux et la poursuite des efforts pour lutter contre toutes les formes de violence à l'égard des femmes et des filles.

#### **- L'Équipe Inter Agences Nutrition**

L'équipe conjointe Nutrition regroupe l'OMS, la FAO, l'UNFPA et l'UNICEF autour de la mise en œuvre du Programme Conjoint « Appui à l'amélioration de la gouvernance de nutrition et à la réduction de la malnutrition en Union des Comores » en étroite collaboration avec le Ministère de la Santé et en partenariat avec le Ministère en charge de l'Agriculture,

Cette équipe a fonctionné conformément aux prévisions avec des rencontres régulières impliquant les représentants des services bénéficiaires et des rapports trimestriels adressés aux donateurs. Le dynamisme de l'équipe inter agence nutrition en fait le meilleur exemple de gestion d'un programme conjoint sous l'UNDAF 2015 - 2021. C'est un exemple qui garde toute sa valeur dans la mesure où les autres programmes conjoints n'ont pas encore atteint ce niveau de dynamisme. Cette réussite est aussi à mettre en rapport avec le recrutement, au niveau de la Coordination, d'un expert en nutrition. Cette initiative et toutes les mesures d'accompagnement ont permis d'impulser la collaboration inter-agence sur la question, de bien montrer l'importance et les enjeux de la nutrition aux Comores et d'intégrer cette thématique, en bonne place, dans la stratégie nationale de développement.

#### **- Programmes conjoints**

Les programmes conjoints revêtent un caractère décisif dans la délivrance de l'aide des Nations Unis parce qu'ils sont considérés comme des cadres d'opérationnalisation de l'UNDAF et, subsidiairement, des écoles de l'action conjointe. Or, on observe aux Comores une certaine timidité des Agences autour des programmes conjoints. En

effet, pour la plupart des cas, les agences engagées dans ces programmes conjoints ont travaillé de manière presque exclusive, d'où la difficulté à produire des rapports communs.

#### **- Le Comité de suivi - évaluation**

Le groupe chargé du suivi-évaluation a connu un fonctionnement peu régulier jusqu'en 2018.

Selon le Plan de suivi-évaluation établi en début 2019, le comité suivi et évaluation est chargé de faciliter les activités de suivi et d'évaluation de la mise en œuvre de l'UNDAF. Pour ce faire, le comité de suivi et évaluation apportera (i) ses compétences dans l'identification des besoins en information pour chacun des résultats du PNUAD et dans la collecte et l'analyse des données et (ii) ses conseils et appuis techniques au comité de gestion du PNUAD et aux groupes de résultats de l'UNDAF dans le processus de revue annuelle et de l'évaluation finale de l'UNDAF (iii) ses appuis techniques aux entités nationales dans la collecte, le contrôle qualité et la diffusion des données statistiques (iv) ses conseils et appui technique à l'élaboration des projets conjoints, le suivi de leurs mises en œuvre et le rapportage. Le comité de suivi-évaluation travaillera en étroite collaboration avec le STD au niveau du Gouvernement.

Ce toilettage institutionnel insufflé un dynamisme nouveau à l'activité de suivi-évaluation au cœur de l'UNDAF.

#### **- L'OMT**

Le Système des Nations Unies aux Comores est parvenu à harmoniser le recours à divers services. A travers notamment la passation de LTA (Long Term Agreement), des facilités opérationnelles et administratives considérables ont été obtenues au bénéfice de l'ensemble des Agences du Système des Nations Unies.

L'OMT organise des retraites annuelles pour bilan et planification. La proposition de budget issue de la planification annuelle et dotée d'une clé de répartition est signée par tous les chefs d'agence. Les réunions statutaires sont fixées pour la première semaine de chaque mois. Pour favoriser l'assiduité aux réunions, un membre suppléant est désigné à l'avance au niveau de chaque agence pour remplacer le membre titulaire en cas d'absence.

Les activités de l'OMT sont en ligne et peuvent être visualisées en temps réel par toutes les agences membres.

Des services sont déjà communs : l'électricité, l'eau, la gestion du matériel informatique, la clinique, l'entretien des climatiseurs, Une feuille de route a été établie pour intégrer d'autres services.

UNDSS constitue un service de sécurité pour l'ensemble des agences du SNU et également de la Banque Mondiale et du Fonds Monétaire Internationale. Cet exemple de mutualisation des services à grande échelle pourrait être capitalisé pour en saisir les bonnes pratiques susceptibles d'inspirer d'autres secteurs potentiels de collaboration inter agence.

#### **- Groupe communication**

Le groupe communication n'a pas bien fonctionné alors qu'il a un important rôle à jouer dans la vulgarisation de l'UNDAF, la valorisation de ses résultats et la préparation du DaO.

Malgré les efforts de la coordination, certaines agences n'ont pu s'empêcher de mener des actions de communication propres. La recherche de visibilité est étroitement liée à un besoin de mobilisation des ressources financières (justification des fonds auprès des bailleurs). Or dans le cadre du DaO, il est recommandé sur la base d'un programme unique, une mobilisation commune de fonds par l'Equipe Pays sous l'égide du Coordonnateur Résident.

A travers une Stratégie Commune de Communication concentré sur les résultats et l'impact des interventions sur le développement, l'opinion publique comorienne mais également le Gouvernement et les bailleurs de fonds percevront mieux la portée et les enjeux de l'action des Nations Unies aux Comores. Cela facilitera également la mobilisation commune de ressources financière.

En matière de communication, le cap devrait être mis sur le DaO. Cette démarche doit, en effet, être bien comprise par les différentes composantes du système, désamorcer les idées reçues et favoriser son appropriation et sa réussite. Cela exige des efforts supplémentaires à consentir en termes d'assiduité aux réunions du groupe thématique et d'accroissement des ressources pour le financement des activités planifiées.

#### **- Task force de gestion des risques**

La task force inter-agence de la gestion des risques et catastrophes ne dispose pas d'un calendrier précis de réunion, mais s'est réuni régulièrement en 2019 suite au passage du cyclone Kenneth. Cette instance devrait avoir un fonctionnement plus dynamique pour mieux anticiper sur risques compte tenu du contexte géographique insulaire et de la forte vulnérabilité du pays aux changements climatiques.

### **7.4. Suivi-évaluation**

Les insuffisances dans le suivi-évaluation ont été signalées dans les différents exercices de revue :

- Le groupe suivi-évaluation ne fonctionne pas de manière assidue
- Les activités de collecte des données de suivi ne sont pas financées et restent plutôt informelles
- En dehors de l'UNICEF, les agences n'ont pas d'expert en suivi-évaluation
- Absence d'harmonisation des fiches de collecte des données utilisées par les agences
- Les données statistiques pour renseigner les indicateurs font défaut.

Un expert en suivi-évaluation a été recruté pour étoffer le staff de la coordination et appuyer le groupe suivi-évaluation.

Il est utile de relever que certains résultats spécifiques au SNU sont mesurés à partir d'indicateurs nationaux. Une telle pratique doit être revisitée dans la mesure où elle dilue l'action du système dans un cadre général associant plusieurs intervenants et ne permet pas de mesurer l'apport propre du système. Dans certains cas, (notamment appui aux producteurs, santé, nutrition, éducation), l'aide du SNU est délivrée dans des zones de concentration et non sur toute l'étendue du territoire. Il s'agit alors, d'une part, de mesurer les résultats spécifiques obtenus dans les zones d'intervention et la contribution de ces résultats aux indicateurs nationaux. C'est cette démarche qui pourra susciter des remises en causes objectives et inspirer des stratégies de rectification et d'amélioration des interventions.

L'UNDAF est doté d'un plan de suivi-évaluation dont l'un des objectifs est de renforcer la collaboration entre le comité de gestion de l'UNDAF (PMT) et le Comité Technique de Pilotage (CTP) de la SCA2D pour assurer une meilleure coordination de la mise en œuvre des programmes définis dans la SCA2D bénéficiant de la contribution de l'UNDAF. Au niveau global, le comité de suivi - évaluation du PNUAD est appelé à travailler en étroite collaboration avec le secrétariat technique du dispositif (STD) sur les aspects de planification, suivi - évaluation et rapportage sur l'UNDAF et la SCA2D.

Le Plan de suivi-évaluation va contribuer à corriger les dysfonctionnements relevés dans ce domaine et à relancer le suivi et l'évaluation efficace des interventions. Le plan a en effet mis le focus sur la fixation des responsabilités des différentes instances de gestion de l'UNDAF en matière de suivi-évaluation, la définition claire du mandat et des missions du comité, la répartition des tâches entre les différents membres du comité de suivi-évaluation, le renforcement des capacités, l'intégration effective des agences non résidentes, la définition des activités et outils de suivi-évaluation.

## **7.5. Partenariat**

### **Partenariat avec les PTF**

La collaboration entre le SNU et les autres PTF est encore faible.

L'Union Européenne a eu seulement des discussions et des interventions ponctuelles avec quelques agences du SNU, notamment avec le PNUD dans l'organisation des élections.

La Banque mondiale a participé au processus d'élaboration de l'UNDAF. Elle a travaillé avec le SNU à travers l'UNICEF notamment, en mettant à disposition des fonds pour la nutrition.

Elle a aussi collaboré avec le SNU dans le recensement général de la population, la gestion des risques et des catastrophes (gestion du cyclone Kenneth), l'appui aux filières de rente, etc. Mais cette collaboration n'est pas encadrée par un cadre formel et pérenne.

L'AFD et le SNU collaborent dans les domaines de l'environnement, de l'accès à l'eau, de l'agriculture, de l'emploi et formation professionnelle, de la réduction de la mortalité maternelle, de l'appui aux filières de rente.

Au total, force est de constater que :

- ~ les programmations des PTF, bien que toutes les deux alignées à la SCA2D, ne sont pas concertées ;
- ~ suite au contexte politique en 2018-2019, la plateforme des bailleurs de fonds n'a pas pu se réunir conformément aux termes de références, ce qui aurait permis d'éviter la duplication des actions et de favoriser l'échange des leçons tirées de leurs actions respectives.

Le partage des locaux n'a donc pas été saisi comme opportunité de partenariat. Malgré le caractère balbutiant de la collaboration entre les partenaires présents aux Comores, le SNU jouit d'une bonne image auprès des autres PTF qui attendent qu'il matérialise davantage son statut de locomotive de l'aide au développement dans l'Union des Comores. Un partage plus intense et formel d'informations devrait permettre de concrétiser les opportunités de partenariat entre un SNU apportant un appui technique multiforme et d'autres partenaires tournés vers des projets économiques de plus grande envergure financière.

### **Partenariat avec la société civile**

Le SNU collabore avec les Organisations de la Société civile (OSC), notamment pour la mise en œuvre de certains projets au bénéfice direct des populations. Ce partenariat SNU/OSC a permis d'atteindre de précieux résultats dont :

- ~ la mise en place de 30 réseaux de jeunes pour la population ;
- ~ la mise en place de structures de médiation en mesure d'intervenir notamment dans les conflits inter villageois (1000 femmes sur l'ensemble du territoire) et d'exécuter des activités après le retrait du financement du SNU ;
- ~ la mise en place de la Plateforme des jeunes entrepreneurs
- ~ la création de clubs de lutte contre le SIDA qui sont les partenaires de l'OMS dans le domaine et la formation de près de 3000 jeunes
- ~ la participation de la société civile à l'observation des élections.

La société civile apprécie sa collaboration avec le SNU autour de l'UNDAF, mais estime que celle-ci pourrait être plus développée si les contraintes suivantes sont levées :

- ~ faible envergure des activités due aux contraintes financières notamment et à la faiblesse des capacités institutionnelles des OSC ;
- ~ lenteurs des procédures financières du SNU qui induisent des retards importants dans l'exécution des activités.
- ~ faible présence des OSC dans le processus et les instances de programmation et de mise en œuvre de l'UNDAF.



## **Partenariat avec le secteur privé**

Les discussions entamées avec l'UCCIA, porte d'entrée du secteur privé comorien, ont abouti à l'élaboration d'un projet de convention de partenariat entre le SNU et l'Union. Dans le cadre de l'effet 1, le SNU appui les structures de micro finances pour booster l'emploi entrepreneuriale. Un appui stratégique est également en cours pour la mise en place d'une plateforme numérique multi support pour interconnecter les organisations du secteur privé et leur permettre de disposer de bases de données. Des formations et coachings à l'intention des entreprises sont également envisagés.

Il restera alors à mieux expliquer aux acteurs du secteur privé le rôle important attendu dans la lutte contre la pauvreté aux Comores, à mieux vulgariser l'UNDAF auprès du secteur privé, à impliquer le secteur privé dans les instances de programmation et de suivi de l'UNDAF, de formaliser la participation du secteur privé à la mise en œuvre des projets économiques.

## **VIII. LECONS TIREES DE LA MISE EN ŒUVRE DE L'UNDAF**

### **8.1. Les avantages comparatifs comme boussole des interventions**

Si, malgré les nombreuses sollicitations de la partie nationale, la qualité n'a jamais quitté les interventions du SNU, y compris pour des questions imprévues (cyclone Kenneth), c'est parce que le système est resté discipliné, fidèle à son mode opératoire et à ses domaines d'intervention. Compte tenu de sa neutralité et de sa crédibilité, de son mandat en matière de promotion des Droits Humains, son expérience et de son réseau d'expertise en matière de développement et d'assistance humanitaire, le SNU aux Comores dispose des avantages comparatifs pour : l'appui conseil sur les questions stratégiques de développement, notamment l'élaboration, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des politiques/stratégies de développement ; les actions de plaidoyer pour la mobilisation de ressources et de partenariat pour le développement durable ; le développement de stratégies et d'initiatives conjointes d'accélération de l'atteinte des ODD tant au niveau national que local ; le renforcement des capacités nationales en matière de prise en compte effective du genre et droits humains, de la GAR et de l'environnement durable comme base de la programmation et de la budgétisation ; la promotion de la gouvernance démocratique et locale dans les institutions publiques, la société civile et les communautés.

L'identification de ses avantages comparatifs permet au SNU aux Comores de : (i) positionner sa coopération avec le gouvernement des Comores en fonction de ce qu'elle peut apporter de mieux par rapport aux autres partenaires, (ii) éviter la dispersion des forces en mobilisant le système sur des secteurs qui correspondent à son mandat, ses ressources, ses compétences et surtout ses atouts réels et prouvés, (iii) faciliter l'identification des Agences Lead par Axe Stratégique de l'UNDAF.

## **8.2. La taille réduite de l'équipe n'est pas forcément une entrave à l'efficacité**

Le SNU aux Comores a une taille relativement réduite du point de vue du nombre d'agences résidentes et du personnel mobilisé. Il s'appuie sur un staff d'environ 100 agents, alors que dans un pays comme le Sénégal ou le Mali, par exemple, une seule agence peut utiliser plus de 200 agents.

Certes, le staff réduit oblige les agents à participer à plusieurs cadres conjoints à la fois, ce qui rend l'organisation de leur travail difficile. Aussi, le caractère non-résident de certaines agences peut poser des problèmes d'assiduité aux réunions conjointes. Mais il n'a jamais été démontré que les projets des agences non résidentes sont moins efficaces.

La valeur d'une intervention doit d'abord être mesurée du point de vue de son efficacité et de son efficience. Sous ce rapport, les résultats positifs de l'UNDAF relevés à la fois par les revues annuelles, la revue à mi-parcours et la présente évaluation finale, autorisent à affirmer que la taille réduite des agences et du staff, même si elle a pu susciter quelques contraintes organisationnelles, n'a pas empêché l'efficacité des interventions.

Toutefois, le renforcement du staff des agences reste une préoccupation constante. Pour un personnel relativement réduit, il existe une multitude de cadres conjoints internes et externes auxquels doivent participer des agents qui n'ont pas le don d'ubiquité. La densité des tâches quotidiennes à accomplir pour un staff quantitativement étriqué fait planer un risque sur la concentration et le rendement personnel des agents impliqués.

## **8.3. L'importance parfois négligée de l'expertise technique apportée par le SNU**

L'administration admet généralement que le SNU est un partenaire plus technique que financier. Il joue un rôle d'appui technique du gouvernement en accompagnant son action pour le développement du pays et en favorisant la prise en charge de thématiques stratégiques comme le changement climatique, le capital humain, la prévention des catastrophes, etc. Mais cet apport du système est plutôt intellectuel et n'a pas la même visibilité physique que les grands projets d'infrastructure et d'équipement financés par des partenaires comme la Banque Mondiale, le FMI, la BAD, etc. Ainsi, l'expertise technique apportée par le SNU à travers l'UNDAF n'est pas évaluée en argent et, du coup, sa valeur vénale est ignorée et parfois banalisée. Combien aurait coûté l'appui-conseil apporté par chacune des agences si elle était fournie par un consultant ?

Cet appui technique est d'autant plus utile qu'il a permis la réalisation d'importants documents de planification qui balisent les actions de développement dans chaque secteur. Le SNU a été le premier partenaire d'appui pour l'élaboration de la SCA2D et du PCE. Il a, également, à travers l'UNDAF appuyé la formulation et/ou la mise en œuvre, entre autres :

- de la stratégie nationale d'expansion et de gestion inclusive des aires protégées ;
- du projet de loi sur la gestion des aires protégées ;
- du système d'information sur l'emploi ;
- du plan pluriannuel de renforcement des capacités de l'administration publique ;
- de la stratégie nationale pour le développement du secteur agroforesterie ;
- des politiques et stratégies en matière de santé et de nutrition.

C'est en référence aux documents d'orientation conçus avec l'appui du SNU que les autres PTF interviennent dans le pays.

#### **8.4. La nécessité de maîtriser les outils d'intégration du genre**

Les documents de politique publique annoncent la prise en charge de l'égalité par l'approche genre mais n'indiquent pas les mécanismes et les outils pour appliquer effectivement cette option. Par exemple, sur une question aussi cruciale que l'emploi, les Document de Politique Publique de l'Emploi, n'ayant pas à leurs dispositions des données désagrégées, n'indiquent pas les contraintes et besoins spécifiques des femmes sur le marché de l'emploi, les chantages dont elles font l'objet à l'embauche, les discriminations et harcèlements sexuels qu'elles subissent et qui font planer des risques de perte d'emploi, les difficultés pour concilier vie familiale et vie professionnelle, la situation complexe des employées de maison, etc. et ne prévoient donc aucune mesure intelligible pour prendre en charge ces spécificités. La mise en place de fonds pour soutenir l'activité entrepreneuriale des femmes aux Comores est un pas important, mais ne suffit pas pour prétendre intégrer l'égalité des sexes et la prise en charge des besoins propres des femmes dans la politique nationale de l'emploi.

Or, sans outils adaptés et efficaces d'intégration du genre dans la conception, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques publiques, la volonté politique de promotion de l'égalité affichée par le gouvernement et ses partenaires reste théorique et d'application tatillonne. La production, la vulgarisation (y compris au sein des collectivités locales) et l'application d'outils de planification et de budgétisation sensibles au genre s'imposent.

Il existe par ailleurs quelques expériences intéressantes de promotion de l'égalité dans certains projets du SNU, notamment dans le domaine de l'éducation et de la santé, qui méritent d'être valorisées.

### **IX. BONNES PRATIQUES**

- **L'existence de plans de travail conjoints et de rapports de suivi annuel réguliers**

La matrice de l'UNDAF est une chaîne des résultats ; elle se limite donc aux résultats et de décline pas les activités à mener pour les atteindre. C'est dans les programmes des agences, conçus en référence à l'UNDAF que l'on retrouve ces activités, d'où

leur « éparpillement » par agence. En revanche, l'équipe produit régulièrement un plan de travail annuel conjoint conçu comme un cadre de mise en cohérence des activités UNDAF.

#### - Le bon fonctionnement du PMT et de l'OMT

Le comité de gestion et de suivi de l'UNDAF (PMT) composé des agences et de la contrepartie nationale a fonctionné normalement en tenant régulièrement des rencontres. Il assuré au plan technique, la mise en œuvre de l'UNDAF. Il a organisé, dans les délais, les revues annuelles.

Le PMT et l'OMT ont pu se réunir aussi en retraite pour faire le bilan des réalisations 2019 et préparer, de manière précoce, la feuille de route du nouveau cadre de coopération.

L'OMT, affranchie des contraintes organisationnelles qu'on retrouve dans la plupart des autres groupes conjoints, se concentre sur les gains d'efficacité engendrés par la volonté de toutes les agences de travailler plus étroitement, matérialisant le concept *Delivery as One (DaO)*.

#### - Des exemples de collaboration inter agence

Alors que les revues annuelles avaient relevé des insuffisances dans le caractère réellement conjoint des actions des agences, l'UNICEF et l'OMS ont développé une collaboration exemplaire dans la réponse à l'épidémie de rougeole dans la Grande Comore. Unis dans l'Action, les deux agences ont appuyé les autorités nationales à élaborer un plan de réponse et à mobiliser les ressources. Dans des délais record, une application a été finalisée et soumise au MRI (Initiative Rougeole et Rubéole) pour mobiliser les ressources nécessaires à l'achat du vaccin et la mise en œuvre d'une campagne de vaccination en vue de rompre la chaîne de transmission.

Au total, les capacités de 567 agents de santé communautaires composés de 108 sites de vaccination, 324 vaccinateurs, 108 pointeurs et 27 superviseurs ont été renforcées. Tout au long de cette campagne, le Ministère de la Santé a reçu l'assistance conjointe de l'OMS et de l'UNICEF. A la fin de la campagne, la couverture vaccinale atteinte a été estimée à 82,3%.

La gestion de la nutrition est un autre exemple de collaboration inter-agence concluante. Le Programme conjoint « Appui à la gouvernance de la nutrition et à la réduction de la malnutrition en Union des Comores » cible les femmes enceintes, les enfants de moins de 5 ans, avec focus sur la fenêtre d'opportunités des 1000 jours, et les adolescents sont les principaux bénéficiaires du projet. Rattaché à l'effet 2 de l'UNDAF (*D'ici 2021, les femmes, les hommes, les enfants et plus particulièrement les plus vulnérables ont accès de façon accrue et équitable à des services intégrés de qualité préventifs, promotionnels et de prise en charge nutritionnels y compris dans les situations humanitaires*) et à l'objectif stratégique 2.1 de la SCA2D (*Promouvoir la santé et la nutrition des populations et accélérer la transition démographique*) son objectif principal est de réduire la malnutrition sous toutes ses formes et contribuer ainsi à l'amélioration du statut nutritionnel de la

mère, de l'enfant et de l'adolescent et partant contribuer à l'atteinte des objectifs de la SCA2D de l'Union des Comores. Il cristallise les ressources de quatre agences : l'OMS, l'UNFPA, l'UNICEF et la FAO. Dans le cadre de la mise en œuvre du programme les agences ont travaillé en synergie et complémentarité dans le respect de la répartition des tâches et des mécanismes conjoints de coordination, de communication et de suivi-évaluation prévus.

## **X. RECOMMANDATIONS**

### **10.1. Recommandations au SNU**

#### **10.1.1. Mener des études complémentaires sur le SNU aux Comores en vue d'améliorer la qualité de la programmation et des interventions**

##### **- Etude sur le DaO**

L'élaboration d'une note conceptuelle et d'une feuille de route pour l'effectivité du DaO aux Comores nécessite une étude pour en identifier les opportunités, les contraintes et les conditions de mise en œuvre. Cette étude permettra de capitaliser les acquis et de capter l'opinion du staff dont l'implication est indispensable à la réalisation de l'unité du système.

##### **- Le mapping des compétences**

L'engagement du SNU à mieux appuyer le pays à travers le DaO devrait reposer sur la maîtrise du réel et non pas sur des slogans. Il s'agit alors de mener une série d'études préalables sur la capacité du système vis-à-vis de la demande nationale : le SNU aux Comores travaille-t-il dans la plénitude de ses potentialités ? Quelles sont les compétences nécessaires à la délivrance de l'appui au gouvernement ? Le SNU dispose-t-il de toutes ces compétences ? Quels sont les gaps ? Quelles sont, à court terme, les besoins en renforcement de capacités (Gestion axée sur les résultats, genre, approche basée sur les droits, communication, VIH/SIDA, résilience, leadership, etc.). Etant donné que son apport au développement est plutôt technique (gardien des normes, partenaire d'appui conseil) que financier, le SNU aux Comores ne devrait pas s'engager dans une réforme aussi importante sans évaluer ses potentialités (et limites) en termes de ressources humaines notamment.

#### **10.1.2. Poursuivre la redynamisation des mécanismes conjoints**

L'UNDAF ne peut fonctionner réellement sans la fonctionnalité des cadres conjoints de mise en œuvre.

Il urge de mettre en place un mécanisme effectif de contrôle du fonctionnement des groupes thématiques (régularité des réunions, taux d'assiduité, niveau de participation, feed back, etc.). Pour être plus performant, chaque groupe de résultats, y compris les groupes transversaux, devra être doté, notamment :

- d'un secrétariat permanent;
- d'un code de conduite consensuel ;

- d'un cahier de charges fixant ses obligations scientifiques, notamment en matière de rapportage ;
- d'un plan d'action fixant les objectifs à atteindre sur une période définie ;
- de moyens matériels et financiers suffisants de fonctionnement.

Il sied également d'engager les agences à inclure en bonne place dans les TDR des points focaux UNDAF, l'assiduité aux rencontres des groupes de résultats. La participation des agents de la partie nationale devrait être garantie. Pour favoriser l'assiduité, l'exemple de l'OMT devrait être généralisé : à côté de chaque membre titulaire d'un groupe conjoint, désigner un membre suppléant.

Une bonne partie de ces recommandations figure dans les termes de référence des groupes conjoints. Il s'agit désormais de les mettre en application pour acquérir les bons réflexes en vue du prochain cycle de l'UNDAF.

### **10.1.3. Renforcer les capacités des acteurs à tous les niveaux**

Dans l'optique d'une conduite optimale du prochain cycle de l'UNDAF, les capacités de tous les acteurs (staff du SNU, administration, organisation de la société civile, élus locaux, presse, secteur privé, représentants des communautés bénéficiaires) devraient être renforcées. A la place de sessions de formation ponctuelles et furtives, il faudrait concevoir une stratégie et un plan de renforcement des capacités.

Pour l'administration, principale bénéficiaire de l'aide du SNU et partenaire d'exécution des projets, les besoins de formation sont nombreux. L'option pourrait consister à laisser chaque agence du SNU renforcer les capacités de son vis-à-vis national dans le domaine sectoriel d'intervention et de se concentrer, dans le cadre de cette stratégie conjointe, sur un tronc commun conçu comme un ensemble de modules transversaux. Par réalisme et compte tenu des éléments pertinents de diagnostic, les modules sélectionnés pour le tronc pourraient les suivants :

- La gestion axée sur les résultats ;
- L'approche basée sur les droits humains ;
- L'intégration du genre dans les politiques, plans, programmes, projets et budgets ;
- La communication pour le développement ;
- La gestion informatisée des projets de développement.

### **10.1.4. Consolider la dynamique de relance du suivi-évaluation**

Le dispositif de suivi-évaluation revêt un caractère décisif dans la mise en œuvre de l'UNDAF puisque de sa qualité et sa fonctionnalité dépendra la possibilité de porter une appréciation objective sur la contribution du SNU aux objectifs stratégiques et aux résultats attendus de la SCA2D ainsi qu'aux ODD.

D'abord, les agences devraient, dans la limite des possibilités budgétaires, recruter un expert en suivi - évaluation où, à défaut, renforcer davantage les capacités préposés à cette tâche.

Ensuite, deux actions majeures devront être accomplies dans la perspective du prochain UNDAF :

- *L'établissement inclusif d'un manuel de suivi-évaluation commun et détaillé complétant le plan de suivi-évaluation qui entérine les consensus sur les points suivants :*
  - La manière dont les résultats doivent être choisis et présentés pour être évaluables ;
  - La manière dont les indicateurs doivent être choisis et rédigés pour être enseignables ;
  - La nécessité d'établir la liste la plus exhaustive possible des données à collecter pour renseigner chaque indicateur
  - La nécessité d'identifier les sources d'information non pas de manière générique pour l'indicateur, mais de manière plus précise pour chacune des informations permettant de renseigner l'indicateur
  - Les outils standards et, le cas échéant, spécifiques de collecte des données
  - Les modalités techniques et règles éthiques de collecte des données
  - Le profil technique des agents habilités à collecter les données
  - Les rôles et responsabilités de chaque agent impliqué dans la collecte, le nettoyage, le classement, le traitement, l'analyse et la diffusion des données
  - Le circuit de transmission et d'acheminement de l'information et des données et leur stockage
  - Le protocole d'analyse des données collectées au titre de l'UNDAF
  - La fréquence et les délais de transmission des fiches de collecte et des rapports
  - Le budget détaillé du suivi - évaluation ainsi que les modes de mobilisation et d'utilisation des ressources financières.

Lorsque les données sont collectées suivant des outils hétérogènes, elles ne sont pas présentées suivant le même format et leur agrégation devient plus complexe. Un manuel de procédure de suivi-évaluation fixant des règles communes et inamovibles (jusqu'à leur révision) est indispensable pour transcender la diversité institutionnelle des agences et l'existence en leur sein de modes opératoires parfois spécifiques donc différents de collecte et de traitement des données.

- *La mise en place d'un système de pondération des indicateurs pour rationaliser le calcul du taux d'atteinte des résultats :*

L'UNDAF n'a pas prévu un modèle de calcul du taux d'atteinte des résultats, communément appelé taux d'exécution physique.

Un calcul purement mathématique et linéaire (cibles des indicateurs atteintes ou non atteintes) reste hasardeux car les indicateurs ainsi que les résultats auxquels ils sont affectés ne peuvent pas avoir le même poids. En effet, une cible peut être longue à atteindre (adoption d'une loi par le plaidoyer) et peu coûteuse. Une cible peut être ponctuelle (construction et/ou équipement d'un bâtiment), mais très

couteuse. Aussi, le poids de la contribution au résultat attendu est différent d'un indicateur à l'autre. Pondérer des indicateurs consiste à donner aux valeurs qui les composent un poids différent, en fonction des divers critères qui rendent compte de l'importance relative de chacun des éléments. Une moyenne pondérée se calcule à partir de valeurs qui ont été affectées d'un certain poids, d'un certain coefficient déterminé à l'avance.

L'UNDAF ou son plan de suivi devraient donc intégrer un système de pondération des indicateurs afin d'avoir une appréciation plus rigoureuse, chaque année, du taux d'atteinte des résultats et donc du rythme de progression vers l'impact final attendu.

#### **10.1.5. Exploiter davantage les opportunités d'interventions conjointes**

Suivant le Document UNDAF, la gestion du programme révisé « sera toujours basée sur la programmation conjointe et les programmes conjoints pour renforcer davantage la cohérence des interventions des agences des Nations Unies. La programmation conjointe sera opérationnalisée à travers les plans de travail conjoints. Précisément, chaque année, l'Equipe-pays des Nations Unies continuera à élaborer en étroite collaboration avec le Gouvernement et les autres partenaires nationaux les plans de travail conjoints annuels qui déclineront les produits escomptés assortis des indicateurs ayant des valeurs de référence et des cibles précises. Ils indiqueront les activités, le chronogramme d'exécution, les partenaires et les ressources budgétaires prévisionnelles allouées aux différents produits de l'UNDAF ». Ces documents conjoints sont effectivement élaborés mais la synergie des agences pour rationaliser leur mise en œuvre sur le terrain reste à parfaire.

La revue annuelle de l'UNDAF en 2019 a constaté « *une insuffisante planification conjointe des activités en début d'année donc une insuffisante complémentarité des agences* ». Le SNU aux Comores gagnerait à renforcer le caractère conjoint de ses interventions. Deux possibilités sont à explorer :

- la concentration thématique

Les opportunités de partenariat inter-agence ne sont pas encore convenablement exploitées. En effet, certaines thématiques restent cloisonnées dans les effets respectifs alors qu'elles offrent des possibilités de jonction fonctionnelle. Des passerelles fonctionnelles peuvent être trouvées à ce sujet par les agences, notamment lorsqu'elles interviennent dans la même zone.

- la concentration géographique

Il s'agit, à partir de la cartographie de la pauvreté, d'identifier une zone de grande vulnérabilité et d'y mobiliser un maximum d'agences, résidentes ou non, autour d'un programme multisectoriel résolument conjoint. L'approche géographique peut être insulaire, préfectoral, intercommunal ou communal. La délimitation d'un espace spécifique d'intervention pousse davantage à des actions conjointes. Ainsi, tout en poursuivant leurs actions à l'échelle nationale, les agences apporteront chacune une contribution en termes de ressources humaines et financières pour un programme



consensuel dans une aire géographique préalablement délimitée. L'objectif consisterait à appuyer les populations et les autorités de la localité afin qu'elles puissent relever les défis de la lutte contre la pauvreté et l'atteinte des ODD.

#### **10.1.6. Relancer le partenariat avec les autres PTF**

L'UNDAF Comores 2015-2021 est une base intéressante constituant un cadre fédérateur aligné sur les priorités nationales reflétées dans la SCA2D. Outre l'image positive dont il jouit dans le pays, le SNU a également l'opportunité d'être le partenaire d'appui de premier du gouvernement, ce qui pourrait faciliter auprès des autres partenaires l'adhésion au processus DaO en vue d'une mobilisation potentielle de ressources financières pour le prochain cycle. Il s'agit alors d'exploiter cette opportunité de leadership pour influencer davantage les financements au niveau des partenaires.

A côté d'atouts comme l'expertise technique apportée à la partie nationale, l'un des avantages comparatifs du SNU est sa capacité à mobiliser des ressources en s'appuyant sur sa crédibilité auprès des bailleurs de fonds. Cet avantage pourrait être davantage exploité à travers une stratégie renouvelée de mobilisation des ressources tenant compte des leçons tirées de la mise en œuvre de l'UNDAF, capitalisant les bonnes pratiques de la gestion financière du dossier Kenneth et associant d'autres partenaires techniques hors SNU.

Un mouvement synergique des acteurs du développement sous le lead du SNU pourrait permettre d'accéder au Fond Commun MPTF. Il s'agira, au-delà du cadre restreint des agences et suivant une approche intégrative associant les ONG et OSC crédibles et les autres partenaires nationaux, de bâtir des requêtes novatrices autour de thématiques pertinentes pour le développement des Comores. Outre l'approche multi-acteurs, l'attractivité et la crédibilité de ces requêtes seront tirées du fait qu'elles portent sur des thématiques où des expériences concluantes ont été menées avec un besoin urgent de passage à l'échelle ou sur des thématiques faisant l'unanimité comme priorité de développement aux Comores comme la résilience aux chocs climatiques, la nutrition, l'emploi décent, etc.

Dans l'immédiat et dans la perspective de l'élaboration du prochain cycle de l'UNDAF, il faudrait envisager une très forte participation des autres PTF qui pourraient être positionnés sur certains produits comme acteurs directs ou partenaires de mise en œuvre. L'essentiel est d'éviter les duplications entre les projets du SNU et ceux des autres partenaires et de favoriser un partage rationnel du travail.

#### **10.2. Recommandations au gouvernement**

Le gouvernement devrait :

- Mieux vulgariser l'UNDAF au sein des différents ministères et services

- Prendre les devants pour évaluer ses propres besoins en renforcement de capacités, de manière exhaustive et rigoureuse, en utilisant, comme méthode de diagnostic, l'ingénierie de la formation qui aboutit à l'érection de solutions pédagogiques durables au lieu de mesures ponctuelles
- Réaffirmer son leadership d'abord en engageant ses agents à une plus grande assiduité aux instances conjointes de mise en œuvre de l'UNDAF et ensuite en adressant, chaque année, une lettre officielle au Coordonnateur Résident pour livrer ses appréciations sur la qualité de l'assistance reçue et formuler des recommandations pour l'améliorer

Améliorer le système statistique national par le recrutement de nouveaux cadres et le financement sur le budget public de la production régulière, l'analyse et la diffusion de statistiques pertinentes et désagrégées. Pour rappel l'Agenda 2030, recommande aux pays de se doter de politiques nationales et de dispositifs performants de suivi et évaluation pour mieux répondre à la responsabilité qui leur incombe, de produire le rapport de suivi des progrès des ODD. Pour améliorer le système statistique, il s'agira, notamment, comme le préconise le rapport d'évaluation de la SNDS, de renforcer le rôle de tous les acteurs nationaux (producteurs et utilisateurs y compris le parlement, le secteur privé et la société civile) dans le processus d'élaboration de la SNDS et bien faire ressortir le rôle de chaque acteur lors de sa mise en œuvre. La statistique doit entrer dans la sphère des secteurs prioritaires de l'économie nationale et son financement doit être fortement assuré par le budget national.

- Sur la base de la nouvelle de la nouvelle architecture institutionnelle, préciser les missions et les rôles des directions régionales dans la conception, la mise en œuvre et l'évaluation des projets de développement
- Mettre en place une stratégie d'amélioration de la performance des directions administratives afin de permettre notamment le suivi budgétaire des projets par le gouvernement et la production des pièces comptables et des rapports financiers de manière à éviter les retards.
- 

### **10.3. Recommandations aux autres PTF**

Les PTF devraient s'impliquer davantage dans la mise en œuvre de l'UNDAF en se positionnant sur certains produits entrant dans les domaines d'intervention. Ils devraient également, pour plus de cohérence, consentir un effort pour mieux aligner leurs programmes et interventions à la SCA2D à l'image du SNU.

### **10.4. Recommandations à la société civile**

Pour être des partenaires crédibles de mise en œuvre de l'UNDAF, les OSC devraient évoluer vers la professionnalisation dans leurs secteurs activités respectifs. Elles

doivent, en l'absence de fonds propres, adresser des requêtes de financement aux PTF, y compris le SNU, pour renforcer leurs capacités dans les domaines suivants :

Axes	Thèmes
Vie associative	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définition but et objectif d'une organisation</li> <li>• Analyse des forces et faiblesses d'une organisation</li> <li>• Techniques de communication et de diffusion des informations</li> </ul>
Gestion Administrative	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Techniques de préparation et de conduite de réunions</li> <li>• Techniques de classement des documents et archives</li> <li>• Techniques de rédaction et de présentation de rapports d'activités</li> </ul>
Gestion financière	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tenue de documents de gestion</li> <li>• Techniques d'élaboration de budget</li> <li>• Comptabilité et procédures de justification des fonds</li> </ul>
Gestion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• GAR</li> <li>• Elaboration, exécution et suivi de projet</li> <li>• Gestion du partenariat</li> </ul>

### 10.5. Recommandations au secteur privé

Dans le cadre du Partenariat Public Privé, le secteur privé devrait être aux côtés du gouvernement pour participer à l'atteinte des résultats de développement consignés dans l'UNDAF, tout en explorant les voies et moyens de tirer profit des retombées des interventions notamment sur l'effet 1 touchant le développement de l'entreprenariat et la promotion de l'emploi décent. Pour cela, il doit prendre les devants pour s'informer du contenu de l'UNDAF et les opportunités de collaboration qu'il renferme et solliciter des discussions aussi bien avec le gouvernement qu'avec la BCR.

## ANNEXES

### ANNEXE 1 : Matrice de l'UNDAF renseignée

#### EFFET1 :

#### INDICATEURS DES PRODUITS DE L'EFFET1

Résultat	Indicateurs	Données de base	Valeur cible	Valeur atteinte
<b>Produit 1.1 :</b> Les communautés les plus vulnérables, les exploitants agricoles, particulièrement les femmes et les jeunes, ont les capacités techniques, technologiques et financières nécessaires pour accroître la productivité et la résilience des systèmes de production en milieu urbain et rural	% de communautés les plus vulnérables, d'exploitants agricoles particulièrement des femmes et des jeunes des zones de convergence ayant doublé leur production	80 %	82,5%	83,2%
	Nombre de personnes ayant accès aux ressources et accompagnement dans les filières agricoles, forêt, pêche et élevage (désagrégée par âge, sexe et localisation)	0	240	256
<b>Produit 1.2 :</b> Les groupes les plus vulnérables, notamment les femmes et les jeunes, disposent des capacités techniques, technologiques et financières adéquates pour renforcer l'accès inclusif à des opportunités d'emploi décent en milieu péri-urbain et rural	Nombre de jeunes femmes et hommes ayant accès aux opportunités d'emplois décents	0	350	484

#### INDICATEURS DE L'EFFET2

EFFET2	INDICATEURS	Valeur de base	Valeur cible	Valeur atteinte	Niveau par rapport à la cible(%)
	Taux net de scolarisation primaire désagrégé par sexe	73 %	90 %		
	Taux de redoublement au primaire	19 %	18 %	16,50 %	-1,50 %
	Taux d'achèvement scolaire en fin de cycle primaire désagrégé par sexe	69 %	82 %		
	Taux d'accouchement assisté par du personnel qualifié	85 %	90 %	85 %	
	Pourcentage d'enfants victimes de violence désagrégé par sexe et âge				
	Taux de prévalence contraceptive	14,20 %	20 %		
	Taux d'enfant de 12-23 mois complètement vaccinés	62 %	90 %		
	Taux de malnutrition globale (aigue +chronique) chez les enfants de 0-59 mois désagrégé par sexe		20 %		
	Pourcentage de filles et garçons de 6 à 59 mois recevant deux doses annuelles de vitamine A	68 %	80 %	78 %	-2 %
	Proportion de la population utilisant des infrastructures d'assainissement amélioré	37 %	70,65 %		
	Pourcentage de la population utilisant des services d'assainissement de base	34 %	40 %	36 %	-4 %

Proportion de la population ayant accès à l'eau potable	12 %	60 %		
Taux de chômage désagrégé par sexe	14,50 %	10 %		
Proportion de la population ayant adhéré à la caisse de retraite et de prévoyance sociale				
Part du budget national allouée aux secteurs sociaux	20 %	40 %		
Pourcentage d'enfants protégés par un programme de protection sociale lié à leur santé, éducation, ou protection.	0 %	25 %		
Nombre de plaintes déposées et traitées jusqu'à la délibération				

## **INDICATEURS DES PRODUITS DE L'EFFET 2**

Effet2 :« D'ici 2021, la population, en particulier les groupes vulnérables, bénéficie et utilise des services sociaux de base et de protection de qualité, équitables et durables »

Résultat	Indicateurs	Valeur de base	Valeur Cible	Valeur atteinte	Niveau par rapport à la cible(%)
<b>Produit 2.1</b> : Les institutions étatiques, les acteurs sociaux et privés disposent des capacités techniques et des moyens nécessaires pour un accès accru et équitable à une éducation de	Pourcentage de communes bénéficiant d'éducation parentale	0 %	100 %	0 %	-100 %
	Paquet minimum d'interventions mis en œuvre pour la promotion des acquis scolaires y compris les	Non	Oui	oui	0 %

qualité aux niveaux préscolaire, primaire et du collège y compris dans les situations humanitaires	apprentissages dans le préscolaire				
	Paquet minimum d'interventions pour la promotion de l'inclusion et de la qualité mis en œuvre	Non	Oui	oui	100 %
	Pourcentage d'écoles primaires avec une classe d'enseignement pré-primaire (ECR).		53 %	49 %	-4 %
	Pourcentage d'écoles primaires publiques avec au moins des services eau, hygiène et assainissement de base	2 %	5 %	5 %	0
<b>Produit 2.2 : Les élèves, particulièrement les enfants vivant avec handicap, ont accès à des fournitures et une prise en charge pour un accès accru et équitable à une éducation de qualité aux niveaux préscolaire, primaire et du collège, y compris dans les situations humanitaires</b>	Pourcentage d'élèves (garçons/filles) du primaire qui disposent d'un kit	0 %	65 %	na	
	Nombre d'élèves (garçons/filles) en situation d'handicap de handicap qui bénéficie d'une prise en charge dans les écoles cibles	88	256	119	
	Pourcentage des conseils d'école dont les capacités de gestion sont renforcées	0 %	21 %	15 %	
<b>Produit 2.3 : Les femmes, les hommes, les nouveaux nés et les enfants de moins de 5 ans ont accès de façon accrue aux services de qualité en santé</b>	Nombre de maternités répondant aux normes SONUC (opérationnelle 24/7)	1	4		Vide
	Pourcentage des accouchements ayant lieu dans les	75 %	76 %	85 %	

maternelle, sexuelle, reproductive, néonatale et infanto-juvénile, y compris dans les situations humanitaires.	<i>formations sanitaires</i>				
	<i>Pourcentage de maternités répondant aux normes SONUB (opérationnelles 24/7)</i>	67 %	76 %	72 %	
	<i>Taux de couverture vaccinal en penta 3</i>	77 %	81 %	78 %	
	<i>Nombre de nouvelles utilisatrices des méthodes modernes en planification familiale</i>	14 000	16 000	19 710	
<b>Produit 2.4 : Les femmes, les hommes, les jeunes, les enfants et particulièrement les plus vulnérables ont un accès accru et équitable aux services intégré de qualité, préventifs, promotionnels, de prise en charge, de traitement, du paludisme, de la tuberculose, des Ist/ VIH et des maladies non transmissibles</b>	<i>Nombre d'enfants (fille/ garçons) nés de mères infectées par le VIH et qui seront positifs</i>	0	0	0	
	<i>Pourcentage des femmes enceintes sous TPI</i>	28 %	68 %	65 %	
	<i>Pourcentage des enfants de 6-59 mois souffrant de diarrhée et traités au SRO</i>	60 %	85 %		
	<i>Nombre de laboratoires ayant les capacités techniques et diagnostiques de</i>	0	2		
	<i>détecter précocement les urgences de santé publique et portée internationale (USPI)</i>				
	<i>Pourcentage de districts sanitaires capables de notifier électroniquement les maladies sous surveillance et de partager les</i>	0	33 %	vide	



	<i>données en temps réel</i>				
	<i>Pourcentage de districts sanitaire disposant d'équipements pour le dépistage et la prise en charge des principales MNT</i>	50 %	67 %	vide	
	<i>Pourcentage de centre de santé disposant d'au moins une personne formée sur le dépistage et la prise en charge des principales MNT</i>	50 %	67 %	vide	
<b>Produit 2.5 : Les femmes, les hommes, les enfants et plus particulièrement les plus vulnérables ont accès de façon accrue et équitable à des services intégrés de qualité préventifs, promotionnels et de prise en charge nutritionnels, Y compris dans les situations</b>	<i>Proportion des nouveau-nés mis au sein dans l'heure qui a suivi la naissance au niveau institutionnel</i>	34 %	53 %	na	
	<i>Proportion d'enfants 6-59 mois qui reçoivent 2 doses annuelles de vitamines A</i>	49 %	80 %	78 %	
	<i>Proportion de femmes qui reçoivent une dose de vitamine A en post partum</i>	32 %	45 %	32 %	
	<i>Nombre d'indicateurs de performances atteint (prise en charge de la MAS)</i>	1	3	2	
<b>Produit 2.6 : Les ménages particulièrement les plus vulnérables ont un accès accru et équitable aux services</b>	<i>Nombre de communes appuyées dans la mise en œuvre du marketing de toilettes améliorées</i>	9	12	12	

d'assainissement y compris situation humanitaires	Nombre de ménages vulnérables ayant accès à une toilette améliorée	491	766	1138	
<b>Produit 2.7 :</b> Les institutions étatiques, les communautés et les acteurs sociaux disposent des capacités techniques et des ressources nécessaires pour assurer l'accès à des services de protection et d'inclusion sociale y compris dans les situations humanitaires	Pourcentage du personnel de justice et de santé, d'assistants sociaux formés pour traiter des cas de violences contre les enfants et les femmes	20 %	35 %	23 %	
	Pourcentage de districts mettant en œuvre un paquet minimum de prévention au mariage précoce	0 %	15 %	12 %	
	Nombre de ménages bénéficiaires de programme de transferts monétaires avec le support du SNU	559	559	3,622	
	Nombre d'enfants couverts par des interventions de transferts monétaires avec le support du SNU	1802	1900	14,653	
	Nombre de cas de viol prise en charge dans les centres d'écoutes	500	100	230	
	Existence d'un plan d'action pour l'amélioration de la sécurité sociale des travailleurs	0	1	0	
<b>Produit 2.8 :</b> Les institutions étatiques disposent du cadre normatif, des compétences, et des équipements pour améliorer la coordination et la gestion des	Existence d'un plan sectoriel à long terme pour l'éducation qui promeut l'accès équitable, la participation, la rétention et la qualité	Non	Oui	Non	

<i>services sociaux de base</i>	<i>Existence d'un système d'information de l'eau de boisson opérationnel</i>	Sys topé ds 1 îles	3 îles	3 îles	
	<i>Existence d'un plan annuel de contingence actualisé</i>	1	1	1	
	<i>Existence d'un plan national, pour la préparation et la riposte aux épidémies</i>	0	1	1	
	<i>Existence d'une stratégie nationale de lutte contre les hépatites</i>	0	1	1	
	<i>Existence d'un plan de la tuberculose mis à jour</i>	1 en cours	1 mis à jour 2020	1	
	<i>Existence d'un plan national de développement sanitaire à long-terme qui promeut l'accès à la couverture sanitaire universelle</i>	1(2015/2019)	1(2021/2030)	0	
	<i>Existence d'un aide-mémoire de la revue de la performance du programme de lutte contre le paludisme</i>	1(2015/2019)	1(2021/2030) REVIS2 N EN 2020	1	

**EFFET3 :** « D'ici à 2021, les institutions étatiques et non étatiques exercent une meilleure gouvernance politique, administrative, et économique, en adéquation avec les pratiques de droits de l'homme et de résilience »

<b>Résultats (Produits) Planifiés</b>	<b>Indicateurs planifiés</b>	<b>Données de base</b>	<b>Valeur Cible 2021</b>	<b>Valeur atteinte</b>	<b>Niveau par rapport à la cible</b>
---------------------------------------	------------------------------	------------------------	--------------------------	------------------------	--------------------------------------

<b>Produit 3.1 : Les institutions étatiques et non étatiques ont les capacités techniques et technologiques adéquates pour améliorer le contrôle démocratique de l'action publique et la participation citoyenne.</b>	Indicateur 3.1.1. Nombre de nouveaux projets/propositions de loi en conformité avec les conventions/traités ratifiés.	0	5,5	22,5	-
	Indicateur 3.1.2. Nombre de rapports périodiques des conventions ratifiées par l'Union des Comores établis.	2	4	7,0	3
	Indicateur 3.1.3. Nombre de sources d'informations relayant les données du rapport sur l'état de la gouvernance démocratique et la protection des droits et des libertés.	00	2	020	-
	Indicateur 3.1.4 : Pourcentage d'alertes inhérentes aux processus électoraux, enregistrées et transmises aux autorités compétentes	00%	8a	n	

Résultats (Produits) Planifiés	Indicateurs	Valeur de base	Valeur Cible 2019	Valeur atteinte	Niveau par rapport à la cible
<b>Produit 3.2 : Les institutions étatiques disposent des capacités techniques et technologiques requises, pour</b>	Indicateur 3.2.a. Existence d'un plan national de suivi/évaluation.				-1

renforcer les systèmes de planification, d'information et de suivi /évaluation des politiques publiques incluant les ODD.					
	Indicateur 3.2.b. Existence d'un document de plan national de développement du système d'information.				-1
	Indicateur 3.2.c. Existence d'une base de données (Comores info) nationale fonctionnelle.				-1
	Indicateur 3.2.d. Nombre d'unités de planification sectorielles effectivement mises en place.				-4
	Politique de mobilisation et d'engagement de la diaspora développée, mise en œuvre et évaluée.				-1

Résultats (Produits) Planifiés	Indicateurs planifiés	Valeur de base	Valeur Cible	Valeur atteinte	Niveau par rapport à la cible
Produit 3.3 : Les institutions étatiques et non étatiques disposent des capacités techniques et technologiques	Indicateur 3.3.1. Nombre de mécanismes de prévention et de gestion de conflits fonctionnels.	2	3	3	0

appropriées, pour la gestion préventive des conflits, la cohésion nationale et la consolidation de la paix.	Indicateur 3.3.2. Proportion de cas de conflits ayant fait l'objet d'interventions et résolus.	%	0	0%	8	a	n
	Indicateur 3.3.3 : Disponibilité du plan stratégique actualisé de la conférence des travailleuses et des travailleurs aux Comores					ans objet	S
	Indicateur 3.3.4. Proportion de cas de conflits syndicaux ayant fait l'objet d'interventions et résolus.	%	0	0%	2	a	n

#### **EFFET 4**

- Aucun indicateur d'effet n'a été renseigné ;
- Les indicateurs du produit 4.1 sont différents de ceux planifiés dans l'UNDAF 2015-2021 et même dans l'UNDAF 2015-2019 ;
- Ces tableaux contiennent seulement les indicateurs renseignés et les autres n'y figurent pas ne sont pas renseignés par manque de données ;
- Un indicateur dont le niveau par rapport à la cible est négatif n'est pas atteint, positif ou nul est atteint ;
- Ces données sont puisées dans le rapport annuel de 2019 et les indicateurs non renseignés sont identifiés dans l'UNDAF 2015-2021.

<b>Effet 4 :D'ici à 2021, les populations les plus vulnérables assurent leur résilience aux changements climatiques et aux crises.</b>					
<b>Résultats (Produits) Planifiés</b>	<b>Indicateurs planifiés</b>	<b>Données de base</b>	<b>Valeur cible2021</b>	<b>Valeur atteinte</b>	<b>Niveau par rapport à la cible</b>
<b>Produit 4.1 : Les institutions étatiques et non étatiques disposent des infrastructures nécessaires, des capacités techniques et technologiques pour la gestion des risques de catastrophes naturelles et l'amélioration de la résilience.</b>	Niveau de capacités des institutions cibles à se préparer et à répondre à l'urgence liée aux catastrophes climatiques		3	1,50	-1,50
	Un réseau de surveillance et de prévisions météorologiques opérationnel couvrant le territoire national est disponible		5	5	0,00
	Nombre d'hectares reboisés sur les zones exposées aux glissements		20	68	48,00

**Ce produit 4.2 a six indicateurs dont deux seulement ci-dessous sont renseignés.**

Résultats (Produits) Planifiés	Indicateurs planifiés	Données de base	Valeur cible 20121	Valeur atteinte	Niveau par rapport à la cible(%)
<b>Produit 4.2 : Les institutions publiques et les acteurs non étatiques disposent des capacités technologiques et techniques, des infrastructures requises pour l'adaptation des systèmes agricoles aux changements climatiques et de la gestion intégrée des ressources en eau. Agence PNUD</b>	Pourcentage d'exploitants agricoles adoptant des pratiques et techniques d'adaptation.	74%	90%	82%	-8%
	Nombre de mesures d'adaptation mises en œuvre dans les zones de convergence.	0	15	15	0%

Tous les indicateurs de ce produit 4.3 sont renseignés

Résultats (Produits) Planifiés	Indicateurs planifiés	Données de base	Valeur cible	Valeur atteinte	Niveau par rapport à la cible(%)
<b>Produit 4.3 : Les institutions étatiques et les acteurs non étatiques disposent des capacités techniques et technologiques requises pour améliorer durablement la gestion de l'environnement et des services écosystémiques.</b>	-Nombre de personnes formés sur la protection de l'environnement dans le cadre de la restauration des terres et forêts dégradées.	412	3130	1425	-1705
	-Superficie terrestre et marine gérées dans le cadre d'un régime d'utilisation durable, de conservation, d'accès et de partage équitable des bénéfices.	56580ha	108990	108990	0
	-Nombre d'agglomérations et structures disposant d'un système de gestion intégrée des déchets solides.	0	3	0	-3



Ce produit a deux indicateurs dont un seulement est renseigné

Résultats (Produits) Planifiés	Indicateurs planifiés	Données de base	Valeur cible	Réalisations 2019	Niveau par rapport à la cible(%)
<b>Produit4.4</b> : Les institutions publiques, le secteur privé et les communautés vulnérables disposent des capacités techniques et technologiques appropriées pour améliorer durablement l'accès aux énergies renouvelables et l'efficacité énergétique	Nombre de solutions pour accélérer la transition vers une efficacité énergétique et les énergies propres.	0	1	2	1





## ANNEXE 2 : Les piliers du DaO

### Rappel des piliers et des objectifs du « Delivering As One »

**Rappel terminologique :** Conscient des contraintes liées à la multiplicité de ses entités et du défi que constitue leur coordination, le Système des Nations Unies a entrepris au niveau mondial un processus novateur qualifié de « réforme du Système des Nations Unies ». Le processus a tout d'abord été illustré par l'adage « One UN » qui a laissé place à celui de « Delivering As One » (DaO) traduit en français par l'approche « Unis dans l'Action ». Ces termes font référence aujourd'hui au même concept.

La stratégie préconisée pour réaliser la réforme du Système des Nations Unies n'est pas le regroupement statique de tous les organismes des Nations Unies en une seule entité mais plutôt un mode dynamique d'action dans lequel les Agences se répartissent les priorités et les domaines du développement de façon complémentaire en tenant compte de leurs avantages comparatifs respectifs. Le point fort de l'approche « Delivering as One » est de pouvoir attaquer de front une série de réformes qui touchent l'ensemble des composantes de l'intervention du Système des Nations Unies. Elle est soutenue par cinq piliers fondateurs qui ensemble forment la réforme du Système des Nations Unies.

**A. Le programme unique** qui est élaboré sur la base de l'UNDAF, lui-même aligné sur les priorités nationales. Il constitue un document opérationnel décliné en Plans de Travail Annuels Conjointes qui définissent clairement le rôle de chacune des Agences pour chacun des résultats stratégiques de l'UNDAF, dans une matrice chiffrée. Le programme unique est sous-tendu par un système commun de suivi évaluation (cadre unique de résultats et mécanismes harmonisés d'évaluation).

**B. Le cadre budgétaire unique** (à ne pas confondre avec un budget unique). Il s'agit d'un cadre fédérateur de l'ensemble des contributions des Agences qui se compose de deux types de ressources :

- i) Les fonds propres des Agences qui restent sous leur contrôle et sont utilisés de sorte à contribuer aux réalisations du programme unique.
- ii) Les fonds mobilisés conformément à une stratégie commune de mobilisation des ressources du SNU qui permet d'alimenter un fonds commun lui-même reversé aux Agences. Il existe cependant deux exceptions au principe de mobilisation commune: les situations d'urgences humanitaires et certaines ressources particulières qui n'ont pas vocation à être mobilisées de façon commune (Comité Nationaux, certains Trust Funds). Le concept du fonds commun est optionnel selon les Procédures Opérationnelles Standards parues en 2013.

**C. Un Leadership Unique** : L'action du Système des Nations Unies doit être soutenue par une structure de gouvernance cohérente, avec des rapports hiérarchiques clairs et un mécanisme de prise de décisions défini, qui veille à ce que le système soit guidé par des objectifs communs. Le SNU sous l'égide du Coordonnateur Résident doit être apte à parler d'une seule voix et à œuvrer de façon cohérente au dialogue politique et à la promotion de l'action des Nations Unies dans le Pays.

**D. Des Services Opérationnels Communs (incluant Bureau Commun)** : Dans le cadre d'une « Business Operation Strategy », les Agences des Nations Unies, sous l'égide de l'Operation Management Team (OMT), font tout leur possible pour systématiser la mise en commun des Services opérationnels, pour harmoniser leurs procédures, et pour créer des plateformes d'échanges et de travail à défaut de ne pouvoir être toutes localisées ensemble en vue d'améliorer l'efficacité et réduire le coût des opérations. Le concept d'un Bureau Commun est donc optionnel mais recommandé selon le contexte national.

**E. Une communication commune** : Sur la base d'une stratégie commune de communication, le Système des Nations Unies établit des règles de base lui permettant pour définir et porter des messages clés pertinents et cohérents partagés par l'ensemble de l'Equipe Pays notamment en harmonisant les outils, les supports et les produits de communication. La stratégie de communication contribue à forger une identité commune pour le Système des Nations Unies et l'aide à parler d'une seule voix sur les questions stratégiques ou de première importance.

**Une approche qu'il convient d'adapter** : Les Procédures Opérationnelles Standards (SOP's) produites par le Groupe de Développement des Nations Unies en 2013 définissent avec une certaine précision les modalités opératoires de l'approche « Delivering as One ». Cependant la Résolution 67/226 de l'Assemblée Générale des Nations Unies de Janvier 2013 a insisté sur la nécessité d'adapter le modèle de base au contexte national. Il n'y a pas un modèle standard applicable partout et c'est donc au niveau national de définir en partie le degré et les modalités d'atteinte des cinq objectifs fondamentaux.

**Le leadership national est déterminant** dans la définition d'objectifs ambitieux et le suivi attentif des réformes réalisées en termes de coordination de l'aide apportée par les Nations Unies. le Gouvernement et plus particulièrement le Ministère d'ancrage institutionnel de la réforme du Système des Nations Unies, a donc un rôle fondamental à jouer dans l'orientation du processus.

### ANNEXE 3 : Personnes rencontrées

#### LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

Nom et Prénom	Fonction	Adresse	Institution
Mme DJANFAR	Point focale entre le Mirexe et le SNU	Hanit2003@yahoo.fr Tel : 3326927	MIREX
MOHAMED OMAR RACHID	DG de la coopération internationale	omarachidf@yahoo.fr 338 66 01	MIREX
SAID MAOULANA MOHAMED	SGA au Mirex	Maoulana.s.m@gmail.com 333 01 22	MIREX
SALDA MOHAMED	Assistant en Migration	salmohamed@iom.int 357 95 04	SNU (OIM)
SAID IBRAHIM BOINA	NPO/PD	brahimeboina@unpa.org 334 18 02	SNU (UNFPA)
MAMADOU BOINA	Assistant-représentant	bmamadou@unfpa.org 331 03 21	SNU (UNFPA)
MIRHANE MCHANGAMA		Mirhame.mshangama@one.un.org 358 08 26	
Dr MLIVA			SNU(OMS)
FOUADY GOULAME	Commissaire Général au plan	f.goulame.cgp@gmail.com 320 84 40	Commissariat au plan
ABDOU RAZAK	Directeur de la planification et de la population		Commissariat au plan
AHMED DJOUMOI	Directeur Général de l'INSEED	adjoumoi@yahoo.fr	INSEED
Alicia N'GUETTA	Monitoring Evaluation and program Support Officer	Alicia.nguetta@fao.org +269 358 20 11	SNU (FAO)
CHAMSIDDINE IBRAHIM		Chamsiddine.ibrahim@fao.org +269 363 19 789	SNU (FAO)
Marcel OUATTARA	Représentant de l'UNICEF	mouattara@unicef.org +269 333 07 15	SNU (UNICEF)
Dr DIARRA Abdoulaye	Représentant de l'OMS	diarraa@who.int +269 333 00 56	SNU(OMS)
Dr NASSUR			SNU(OMS)
Dr SAANDA			SNU(OMS)
AHMADA ISSA	Directeur de la planification	iahmada@yahoo.fr +269 336 17 39	Ministère de l'éducation
ABDOURAZAK MOHAMED TOHIR	Directeur de la statistique		Ministère de l'éducation

AHMED YOUSSEUF ABDOU	Directeur technique de la météorologie	Ayousseuf3@gmail.com +269 333 36 97	Direction de la météorologie
MOINAECHA MOHAMED MOUMINI	Chargé de Suivi- Evaluation	+269 335 33 05	SNU (UNICEF)
ABBAS MOHAMED	Directeur du commerce extérieur	abbashachim@yahoo.fr 332 84 48	Ministère de l'économie
HAMDANI	Resp. Renf. Capacit é CIR	336 65 60	Ministère de l'économie
CHAMER ALI	DG industrie	332 16 04	Ministère de l'économie
TOIMIMOU	Directeur des élections	333 09 58	
SALIM	Directeur Général de la décentralisation		
MOUHIDINE MOUNIR	Chargé de Suivi et Evaluation au BCR		SNU (Coordination résidente)
ALI ISLAEL	OMT		SNU
FATOUMA ABDALLAH			PNUD
DJOHAR MOHAMED ALI	SGP		PNUD
SOIDIC AHMED	PNAP		PNUD
SAID OMAR NADJLA	Stagiaire		UNFPA
DJAMALDINE ALI AHMADA		373 40 45	FCAS
MOHAMED ATHOUMANI		321 62 32/ 441 62 32	LAMHA
SULTANE ABDOURAHIM CHEICH		323 76 09/ 432 76 09	AFRIYAN COMOROS
RAFIK ALI MOINDJIE		334 62 49	FCAS
SITI ABDOULHADE		332 23 27	AFRIYAN COMOROS
RANDAT CHARIF		333 04 36	RNFLP
ARMEL AZIHAR		436 27 04	IMARA/AFRIYA N
TOUMA YOUSSEUF		Yousseuftouma269@gmail.com 444 46 91/381 18 73	ACTIC
NADJATI SOIDIKI		n.soidiki@invest comoros.net 323 47 38	ANPI
HOUSNI MOHAMED ABDOU		361 00 25	RCOPP/HCCIA
TOURQUI CHAMS-EDDINE		333 27 28 chamstourqui@yahoo.fr	APBEF
MOURAOUI ANTOINE		modectmod@gmail.com	MODEC
SAID SALIM FARDAT		337 60 31 Rcopp.uccia@gmail.com	RCOPP/UCCIA

IBRAHIM OMAR			CTC
KOULOOUTHOUME ASSOUMANI			DNTE
MOUZAOUI AMROINE			MODEC
BOINAIDI KARI			PNJE
NOUROU SWABAHADDINE	Directrice		DNTE
AMINA BACAR CHEHA			
DJAMALDINE ALI AHMADA		373 40 45	FCAS
RONDET CHARIF		333 04 36	RNFLP
MOHAMED ATHOUMANI		321 62 32/441 62 32	LAMHA
SULTANE ABDOURAHIM CHEICK		323 76 09/432 76 09	AFRIYAN COMOROS
RAFIK ALI MOINDJIE		334 62 49	FCAS
SITI ABDOULHADE		332 23 27	AFRIYAN COMOROS
ARMEL AZIHAR		436 27 04	IMARA/AFRIYAM
ISSIMAEEL MOHAMED	DGA/DNSAE	333 11 02	DNSAE
MADI ABASSE		337 71 82	
ALI ABDOU RAZAK	Chef de service sylviculture	Mbaeali2003@yahoo.fr 333 06 00	
BEN MASOUNDI RACHID	Directeur	ibmassound@gmail.com 320 19 59	DNSAE
BADROUZAMANE MOHAMED	Secrétaire Général Adjoint du gouvernement de Ndzuwani	mbadrouzamane@yahoo.fr 320 10 60	Gouvernorat de Ndzuwani
	Secrétaire Général du gouvernement de Ndzuwani		Gouvernorat de Ndzuwani
	Directeur Régional de la santé		Direction de la santé de Ndzuwani
ZALHAT BACAR	Directrice Régionale de l'environnement et des forêts	Zalhat380@gmail.com 362 56 64	Direction régionale de l'environnement et des forêts de Ndzuwani
ABDOUROIHMANE SOULAIMANA	Directrice Régionale de l'élevage	334 91 10	Direction régionale de l'élevage de Ndzuwani
MOHAMED YOUSSEF	Agent de la planification de la direction régionale de l'éducation	342 08 33	Direction régionale de l'éducation de Ndzuwani
SITTINA ECHAT SALIM	Directrice RPG	332 05 01 Echate_2001@yahoo.fr	Direction de RPG de Ndzuwani



AMIL AFFANE	Directeur Régional de la pêche	Amil842001@yahoo.fr	Direction de la pêche de Ndzuwani
KELDI ABDOU ROIHIM	Directeur Régional du plan	keldiabdouroihi@yahoo.fr 332 05 65	Direction du plan de Ndzuwani
ALI ATHOUMANI	Directeur Régional de l'agriculture	Ali.athoumani@yahoo.fr 332 10 24	Direction de l'Agriculture de Ndzuwani
ABDOULLAHI ATHOUMANI	Directeur Régional des Affaires social	Abdoulahiattoumani01@gmail.com 337 51 38	Direction des Affaires sociales de Ndzuwani
HOUMADI AHMED	Chargé de suivi à l'enseignement primaire	334 58 25	Direction de l'enseignement primaire de Ndzuwani
KARIM MOUSSA	Directrice	Moussa.karima@yahoo.fr	CRDE de Mremani
SAANDA AHAMADA	Paysan formateur	331 92 59	CRDE de Mremani
NADHIRATA ALI AHAMADA	VNU/CRCCA	337 15 76	CRCCA
MOUNIROU	Vulgarisation CRDE	482 87 25	CRDE
MOUHIDINE ARICHADÉ	Paysan formateur	467 92 70	CRDE
FAVOURDINE AHMED	Paysan		CRDE
ANLI SOULA	Paysan		CRDE
MOHAMED SOULAIMANA	Paysan	471 68 85	
ANDHUM EDDINE BENABDOU	VNU/CRCCA	341 62 05	CRCCA
MAHAMOUD DAROUSSI	VNU/CRCCA	328 93 60	
FAIDHOIMI SOUF	PF/TSINGUIZOU	436 48 16	
ENFANE AHMED	PF/SADAMPOINI	445 17 21	



#### ANNEXE 4 : Liste des principaux documents consultés

Titre/nom du document
Document du Bilan commun de pays
Document UNDAF
Rapport de suivi des progrès des ODD
Rapport de l'Examen périodique universel (EPU) et Rapport de suivi de l'application des recommandations de l'EPU acceptées par le pays
Rapports des revues annuelles
Rapports des groupes de Résultats
Rapport de la revue à mi-parcours de l'UNDAF
SCA2D
Documents nationaux de politiques et stratégies sectorielles (Santé, éducation, environnement, genre, décentralisation, eau et assainissement, culture, communication et information, sciences, etc.)
Rapports des politiques et programmes sectoriels
Programme Pays de Travail Dément
Rapport EPU
Rapport national sur le développement humain
Rapports sur la situation de l'enfant et de la femme

## **ANNEXE 5 : Ciblage de l'étude et questions clés**

### **1) Coordination du SNU**

- Quel bilan global tirez-vous de la mise en œuvre de l'UNDAF (taux d'exécution physique, taux d'exécution financière, etc.) ?
- En quoi l'UNDAF a-t-il contribué à la réalisation des priorités nationales consignées dans la SCA2D ?
- Quelle appréciation globale avez-vous de la manière de travailler autour de l'UNDAF ? Les agences ont-elles vraiment travaillé ensemble ?
- Quels sont les principaux progrès réalisés dans le cadre du DaO ? Quelles ont été les contraintes ?
- Quel bilan faites-vous du travail des groupes de résultats ?
- Quel a été le niveau de prise en charge des approches genre et droits humains ?
- Comment appréciez-vous le niveau d'appropriation de l'UNDAF par la partie nationale ainsi que son implication dans sa mise en œuvre ?
- Quelles ont été les principales contraintes de la mise en œuvre de l'UNDAF ?
- Que faudrait-il changer pour l'UNDAF à venir ?

### **2) Groupes de Résultats**

- Quels sont les principaux progrès réalisés dans chaque effet ?
- Quels sont les principaux gaps dans chaque effet ?
- Quels ont été les facteurs favorables et les contraintes à l'atteinte des résultats ?
- Quel a été le niveau d'implication de la partie nationale dans le travail des groupes thématiques ?
- Du point de vue de la méthode de travail (travail en équipe) qu'est-ce qui a marché et quelles sont les contraintes ?
- En quoi le genre et les droits humains ont-ils été pris en charge dans la mise en œuvre de l'UNDAF ?
- Que peut-on retenir comme bonnes pratiques ?
- Que recommandez-vous pour améliorer le travail conjoint avec une bonne implication du gouvernement ?
- Que recommandez-vous pour une meilleure intégration du genre et des droits humains dans la mise en œuvre de l'UNDAF ?

### **3) Le groupe des opérations (OMT)**

- Quelle appréciation faites-vous de la fonctionnalité de l'OMT ?
- Quel est votre degré d'implication dans l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi-évaluation des plans de travail conjoints ?
- Quelles sont les principales difficultés rencontrées dans l'harmonisation des procédures ?
- En quoi le travail effectué par l'OMT a-t-il permis de réduire les coûts de transactions ?
- Que recommandez-vous pour une meilleure efficacité de l'OMT ?

### **4) Les groupes conjoints (genre et droits humains, communication)**

- Quelle appréciation faites-vous de la fonctionnalité de votre groupe ?
- Quelle a été la participation de la partie nationale aux travaux du groupe ?

- Pensez-vous que votre thématique a été suffisamment prise en charge dans la mise en œuvre et le suivi de l'UNDAF ?
- Quelles sont les forces et faiblesses de votre groupe ?
- Que recommandez-vous pour une meilleure efficacité du groupe ?
- Que recommandez-vous pour une plus grande participation de la partie nationale ?
- Que recommandez-vous pour une meilleure réussite du DaO ?

#### **5) Les Programmes conjoints**

- Quel est le niveau de mise en œuvre des programmes conjoints ?
- Quel est le niveau d'appropriation et de participation du gouvernement ?
- Quelles sont les principales contraintes des programmes conjoints ?
- Que recommandez-vous pour une meilleure efficacité des programmes conjoints ?

#### **6) Groupe Suivi-évaluation**

- Quelles ont été les contraintes dans la collecte des données de suivi ?
- Quel est le niveau de participation du gouvernement aux travaux du groupe ?
- En quoi et comment le groupe SE a-t-il collaboré avec les autres entités de l'UNDAF en particulier les groupes de résultats, le groupe Communication ?
- Les recommandations du groupe sont-ils promptement pris en charge par les autres acteurs ?
- Que faut-il améliorer dans le suivi-évaluation ?

#### **7) La task force gestion des risques et catastrophes**

- Quelle est à ce jour la fonctionnalité de la task force (tenue de réunion, rapports, etc.)
- Quelles sont les principales activités réalisées et les résultats obtenus ?
- En quoi le travail effectué a-t-il été utile au gouvernement ?
- Quelles ont été les contraintes et comment ont-elles été résolues ?
- Quelles sont les perspectives ?

#### **8) La cellule de mobilisation des ressources**

- Quelle est le taux d'exécution financière de l'UNDAF ?
- Quelle a été la stratégie de mobilisation des ressources ?
- Quelles ont été les principales opportunités et contraintes ?
- Quelles leçons tirez-vous des efforts de mobilisation des ressources dans l'actuel UNDAF et que recommandez-vous pour le prochain cycle ?

#### **9) Agences**

- Quelle est l'utilité d'un programme pays dans le cadre de l'UNDAF ?
- Quels sont les résultats clés obtenus dans le cadre de votre programme pays ?
- Quels sont les gaps ? A quoi sont-ils dus ?
- Comment appréciez-vous le travail effectué par la coordination ?
- Comment appréciez-vous le travail effectué par les groupes de résultats ?
- Comment appréciez-vous vos rapports avec le gouvernement ?
- Que recommandez-vous pour une meilleure effectivité du DaO ?

**10) Gouvernement**

- Quelle appréciation globale faites-vous de l'intervention du SNU aux Comores ?
- En quoi l'UNDAF a-t-il contribué à l'atteinte des résultats de la SCA2D ?
- Quel rôle avez-vous joué dans la mise en œuvre de l'UNDAF ?
- Que recommandez-vous pour une meilleure contribution de l'UNDAF au développement des Comores ?

**11) Organisations de la société civile et bénéficiaires de projets phares**

- Comment jugez-vous la collaboration avec le SNU ?
- Quels en ont été les résultats ?
- Quels en ont été les points forts et les points faibles ?
- Que recommandez-vous pour une plus grande efficacité du SNU dans le développement des Comores ?