



*Au service
des peuples
et des nations*

RAPPORT FINAL

**ÉVALUATION FINALE DU PROGRAMME PAYS DU PNUD
(2016 -2020)**

Requise par le PNUD Algérie

Présenté par :

*Gustave Ouattara
Zohra Bouaita*

*Consultant international, chef de mission
Consultante nationale.*

Février 2021

Informations sur le projet/la réalisation		
Titre du projet/de la réalisation	Évaluation Finale du Programme Pays du Bureau PNUD Algérie	
Numéro Atlas	n/a	
Produit et résultat institutionnel		
Pays	Algérie	
Région	Algérie	
Date de signature du document de programme pays	4 September 2015	
Dates du programme	Démarrage	Fin prévue
	2016	2020
Budget du programme	30 612 044 USD	
Dépenses engagées à la date de l'évaluation	19 492 211 USD	
Source de financement	PNUD et Partenaires	
Agence d'exécution ¹	Bureau PNUD Représentant Résident	

Avertissement :

« Cette évaluation a été commandée par le PNUD Algérie et les opinions exprimées dans ce rapport sont celles de son auteur et ne prétendent pas refléter les opinions et points de vue du Bureau d'Evaluation Indépendant ».

Sommaire

SIGLES ET ABBREVIATIONS.....	5
RÉSUMÉ EXÉCUTIF	6
1 INTRODUCTION	13
2 CONTEXTE DE DÉVELOPPEMENT	14
3 DESCRIPTION GLOBALE DU PROGRAMME PAYS PNUD	15
4 CHAMP ET OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION.....	21
5 APPROCHE ET MÉTHODES D'ÉVALUATION.....	23
5.1 APPROCHE.....	23
5.2 MÉTHODE D'ÉVALUATION	24
5.3 CONTRAINTES ET LIMITES DE L'ÉVALUATION.....	28
6 RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION	28
6.1 PERFORMANCES SELON LES CRITÈRES MAJEURS D'ÉVALUATION	28
6.1.1 <i>Pertinence</i>	29
6.1.1.1 Pertinence en fonction des priorités définies par le Gouvernement	29
6.1.1.3 Pertinence en fonction des axes de collaboration avec le Système des Nation Unies.....	30
6.1.1.4 Pertinence par rapport aux ODD.....	31
6.1.1.5 Pertinence en matière de défenseur de l'amélioration de la gouvernance, la diversification économique et la durabilité environnementale.....	32
6.1.1.6 Mobilisation des ressources et connaissances.....	33
6.1.1.7 Adaptation du programme au contexte.....	33
6.1.1.8 La coopération multilatérale	34
6.1.2 <i>Efficacité</i>	35
6.1.2.1 Analyse du Pilier I	36
6.1.2.2 Analyse du Pilier II	40
6.1.2.3 Synthèse Pilier I et II	45
6.1.3 <i>Efficiences</i>	53
6.1.3.1 Utilisation des ressources financières	53
6.1.3.2 Disponibilité des ressources humaines	55
6.1.3.3 Durée d'exécution	55
6.1.3.4 Le montage institutionnel.	56
6.1.3.5 Développement de synergie.....	56
6.1.3.6 Le système de gestion axée sur les résultats.....	56
6.1.3.7 Mécanisme de suivi évaluation	58
6.1.3.8 Le mode d'exécution	58
6.1.3.9 La mobilisation des ressources.....	60
6.1.3.10 Adaptation au contexte du Covid 19	61
6.1.3.11 Gestions des risques.....	61
6.1.4 <i>Durabilité</i>	63
6.1.4.1 Durabilité sociale.....	63
6.1.4.2 Durabilité économique.....	64
6.1.4.3 Durabilité du cadre superstructurel	65
6.1.4.4 Le principe de l'Appropriation	65
7 ENSEIGNEMENTS TIRÉS.....	67
8 PERSPECTIVES D'AXES D'INTERVENTION DU PROCHAIN CPD	68

9 CONCLUSIONS.....	69
10 RECOMMANDATIONS	72
ANNEXES	74
ANNEXE 1 PLAN DE MISE EN ŒUVRE ET DE SUIVI DES RECOMMANDATIONS	75
ANNEXE 2 TABLEAU DU PROGRAMME PAR PRODUITS, EFFETS ET PRINCIPAUX INTERVENANTS	81
ANNEXE 3 TABLEAU RÉCAPITULATIF DES PROJETS.....	84
ANNEXE 4: CONSTATATIONS ET EXPLICATIONS DE LA PONDÉRATION DE L'ESTIMATION DES PRODUITS PAR PROJETS.	85
ANNEXE 5 : MATRICE D'ÉVALUATION.....	94
ANNEXE 6 : GUIDES DES ENTRETIENS SEMI- STRUCTURES OUVERTS.....	112
ANNEXE 7 : MODALITÉ DE CALCUL DES CRITÈRES DE L'ÉVALUATION	116
ANNEXE 8 : LISTE DES DOCUMENTS CONSULTES	119
ANNEXE 9 : LISTE DES PERSONNES INTERVIEWEES	121
ANNEXE 10 : TDR ÉVALUATION FINALE DU PROGRAMME PAYS PNUD EN ALGÉRIE (2016-2020).....	125

Liste des tableaux

TABLEAU N°1 : APPRECIATION DES PERFORMANCES DU PROGRAMME SELON LES CRITERES D'EVALUATION	8
TABLEAU N° 2 : RÉCAPITULATIF DU PROGRAMME PAR PILIERS ET EFFETS ET PRODUITS	18
TABLEAU N° 3 : CRITÈRES ET QUESTIONS D'ÉVALUATION	21
TABLEAU N°4 : ÉCHANTILLON DES PROJETS RETENUS	27
TABLEAU N°5 : MODALITÉ DE CALCUL DE L'INDICATEUR « COEFFICIENT DE PERTINENCE »	35
TABLEAU N°6 : RÉCAPITULATIF DES RÉALISATIONS DES PRODUITS PAR PROJETS.....	45
TABLEAU N° 7 : RÉCAPITULATIF DES PRODUITS PAR EFFETS PROGRAMME ET PILIERS D'INTERVENTION	47
TABLEAU N°8 : MODALITÉ DE CALCUL DE L'INDICATEUR « COEFFICIENT GENRE »	51
TABLEAU N°9 : MODALITÉ DE CALCUL DE L'INDICATEUR « COEFFICIENT D'EFFICACITÉ ».....	52
TABLEAU N° 10 : RÉCAPITULATIF DES RESSOURCES FINANCIÈRES ALLOUÉES ET DÉPENSÉES PAR PRODUITS ET EFFETS.....	53
TABLEAU N°11 : RÉCAPITULATIF DE L'EFFICIENCE EN FONCTION DES RESSOURCES FINANCIÈRES PAR PRODUITS ET EFFETS	54
TABLEAUX N°12 : RECAPITULATIF DES RESSOURCES ALLOUEES PAR LES PTF.....	60
TABLEAU N°13 : FACTEURS D'APPRÉCIATION DE LA DURABILITÉ	67

Liste des encadrés

ENCADRÉ1 : TÉMOIGNAGE D'UN AGENT DU PARC CULTUREL DE L'AHAGGAR	39
ENCADRÉ 2 : TÉMOIGNAGE RECUEILLI DANS UNE COMMUNE D'INTERVENTION	41
ENCADRÉ 3 : TÉMOIGNAGE AU NIVEAU DU CONSEIL CONSULTATIF D'UNE COMMUNE D'INTERVENTION	42
ENCADRÉ 4 : TÉMOIGNAGE D'UN AGENT DU PARC ATLAS SAHARIEN.	43
ENCADRÉ 5 : TÉMOIGNAGE AU NIVEAU DU CONSEIL CONSULTATIF D'UNE COMMUNE D'INTERVENTION	49
ENCADRÉ 6 : TÉMOIGNAGE DU RESPONSABLE DU CONSEIL CONSULTATIF DE LA COMMUNE DE TIMINOUN	59
ENCADRÉ 7 : TMOIGNAGE D' UNE BÉNÉFICIAIRE PORTANT CRÉATION D'UNE COOPERATIVE DE TRANSFORMATION DE LA FIGUE DE BARBARIE.	64
ENCADRÉ 8: TMOIGNAGE D' UN AGENT COMMUNAL.....	66

Sigles et abréviations

APA	Élaboration d'une stratégie nationale et d'un cadre juridique et institutionnel sur l'accès aux ressources génétiques et le partage juste et équitable des avantages découlant de leur utilisation et des connaissances traditionnelles en ligne avec la Convention sur la diversité biologique et son Protocole de Nagoya
APN	Assemblée Populaire Nationale
CAPDEL	Programme de renforcement des capacités des acteurs du développement local / Communes modèles : démocratie participative et développement local
CDB	Convention internationale sur la diversité biologique
CdCS	Cadre de coopération stratégique des Nations Unies
CPD	Country program document : programme pays du PNUD
CNES	Conseil National Economique et Social
DGF	Direction générale des Forêts
DNP	Directeur National de Projet
FEM	Fonds pour l'Environnement Mondial
MADRP	Ministère de l'agriculture, du développement rural et de la pêche
MICLAT	Ministère de l'intérieur, des collectivités locales et de l'aménagement du territoire
MPRH	Ministère de la pêche et des ressources halieutiques
MTA	Ministère du tourisme et de l'artisanat
NEX	Exécution nationale (des projets du PNUD)
OMD	Objectifs du Millénaire pour le développement
ONG	Organisation non-gouvernementale
ONPLC	Organe national de prévention et de lutte contre la corruption
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
OSC	Organisation de la société civile
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PPCA	Projet : Conservation de la biodiversité d'intérêt mondial et utilisation durable des services écosystémiques dans les parcs culturels en Algérie
RAMSAR	Convention pour la préservation des zones humides d'importance internationale
SNU	Système des Nations Unies
TEF	Taux d'Exécution Financier
TRR	Taux de Réalisation des Résultats
UGP	Unité de gestion de projet
UNDAF	Plan-cadre des Nations Unies pour la coopération au développement
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'Éducation, la Science et la Culture

Contexte

Le contexte de mise en œuvre du cycle programmatique 2016-2020 fut marqué par des crises successives : une économique liée à l'effondrement du cours du pétrole, une crise politique majeure dénommé « hirak », le tout couronné par la crise sanitaire due au COVID19.

Depuis la chute du prix du pétrole, le Gouvernement s'inscrit dans une logique d'intensification de la diversification de l'économie en dehors du secteur majeur des hydrocarbures, avec pour objectif d'atteindre une croissance inclusive supérieure à 5%, en veillant à la préservation d'une politique sociale protégeant les plus démunis.

Considérée comme un pays à revenus intermédiaires (3926 USD/habitant en 2018 selon la Banque mondiale), l'Algérie est confrontée à un fort taux de chômage chez les jeunes. Celui-ci a atteint 11,4% de la population active en mai 2019, alors qu'il était de 11,7% en Septembre 2018. Le chômage touche 26,9% des jeunes de 16 à 24ans, en baisse par rapport à septembre 2018 où il était de 29,1 %².

Le contexte politique quant à lui est marqué par plusieurs développements majeurs i) hirak; ii) La désignation d'un nouveau gouvernement, iii) élection présidentielle 2019 avec un plan de Gouvernement de Février 2020 (ii) La révision de la Constitution par un comité d'experts et son adoption par voie référendaire le 1^{er} novembre 2020; iv) les élections législatives en juin 2021.

L'évaluation se déroule dans le contexte particulier lié à la crise sanitaire due au COVID 19

Selon le rapport de situation sur l'épidémie de la COVID-19 en Algérie de l'Organisation Mondiale de la Santé, le premier cas positif a été déclaré le 25 février 2020, et le premier décès annoncé le 11 mars 2020³.

L'évaluation se déroule dans ce contexte particulier lié à la crise sanitaire due au COVID 19.

L'évaluation porte sur le Programme pays du PNUD de 2016-2020, qui a été prolongé jusqu'à Décembre 2021 pour s'aligner avec le CdCS révisé 2019-2021. Celui-ci vise à contribuer à quatre résultats du CdCS par le biais de six produits (dont un n'a pas été développé) avec un budget prévisionnel indicatif de 20,9 millions de dollars, comprenant: (i) un appui au développement et à la mise en œuvre de stratégies sectorielles favorisant la diversification économique et la croissance inclusive; (ii) le développement des capacités pour la gestion durable des écosystèmes naturels et urbains en mettant l'accent sur l'amélioration de la résilience et des conditions de vie; (iii) le développement des capacités pour (a) la promotion de services publics de qualité et le développement local, (b) l'extension et la modernisation des services publics, (c) la prise de décision basée sur les données probantes et la coordination des institutions publiques ; iv) un appui à la participation politique des femmes aux processus d'élaboration des politiques de développement. Les domaines d'interventions restent inchangés par contre l'accent est porté sur des indicateurs liés aux ODD.

²Office national des statistiques (ONS). Statistiques de mai 2019.

³ Prodoc Projet de la Réponse solidaire Européenne à la COVID-19 (2020, p4)

Après cinq ans de mise en œuvre, l'évaluation finale arrive à un moment opportun, car elle offre des pistes de réflexion, des recommandations permettant de recadrer plus stratégiquement le programme, d'améliorer et repositionner les interventions du PNUD en Algérie, dans la perspective de l'élaboration du prochain CPD.

Objectifs

L'objectif principal visé par la présente évaluation est de cerner les résultats atteints par le programme, sa contribution par rapport aux effets du Cadre stratégique de coopération, et partant des ODD et faire des recommandations pour i) réajuster le cadre d'intervention du PNUD en fonction de l'évolutions des priorités nationales du pays ; et ii) accroître l'efficacité dans la mise en œuvre des interventions du PNUD iii) tirer des enseignements de l'exécution du programme.

Plus spécifiquement il s'agit de faire une appréciation multidimensionnelle du CPD et cela à partir des critères suivants:

- la pertinence du programme ;
- le degré de mise en œuvre du programme pays, son efficacité et l'efficience de sa mise en œuvre ;
- la durabilité des acquis du programme;
- la prise en compte du principe de l'égalité homme femmes, de la jeunesse et des groupes vulnérables dans la conception et la mise en œuvre du programme.

Les utilisateurs des évaluations sont le Bureau PNUD, le Gouvernement Algérien, tous les acteurs et intervenants dans la mise en œuvre du programme.

Approche et méthodologie

L'équipe d'évaluation a préconisé une approche participative et situe l'évaluation à deux (2° niveaux d'analyses : Produits, /Programme, Effets/ Programme.

L'évaluation a fait appel à une méthodologie, structurée, transparente, vérifiable, permettant de répondre aux questions d'évaluation. Des méthodes mixtes, qui associent des sources et des techniques autant quantitatives que qualitatives (revue documentaire, entrevues) ont été triangulées et utilisées. La performance du programme est mesurée à partir des critères d'évaluation identifiés dans les TDR : la pertinence, l'efficacité, l'efficience, et la durabilité des acquis.

L'échantillonnage s'est basé sur un équilibre des projets des 2 piliers du Programme soit un total de 8 projets dont 3 projets qui ont fait l'objet d'interview des bénéficiaires avec une proportion de 44% de femmes.

Principaux résultats par critères de performances

Les résultats de la mise en œuvre du programme pendant les cinq dernières années se définissent à travers le prisme des critères standards de l'évaluation. La mesure des critères préconisée dans la méthodologie se résume dans le tableau ci-dessous suivi du résumé analytique.

Tableau 1 : Appréciation des performances du programme selon les critères d'évaluation

Critères d'évaluation	Estimation (/5) ⁴
Pertinence	4,5
Efficacité	3,2
Efficiace	3
Durabilité	2,5
Genre	2

Constatations

Les activités déroulées pendant les cinq années de mise en œuvre du programme ont permis l'atteinte de certains résultats malgré les nombreuses perturbations au niveau national.

Les développements de stratégies sectoriels et/ou leurs ébauches de mise en œuvre constituent des résultats probants de ce cycle programmatique. Ils font suite à une réflexion soutenue et une approche conséquente d'accompagnement du Gouvernement dans sa politique de la diversification économique hors hydrocarbures. Par ailleurs, ces acquis s'expliquent par le fait que l'élaboration des stratégies ne nécessite pas de multiples activités, avec une grande superstructure administrative pour son déroulement. Ils s'inscrivent dans un temps relativement court avec des ressources financières et humaines conséquentes tels que le projet d'élaboration de la stratégie de la pêche, les appuis à la formulation des politiques emplois jeunes, la lutte contre la corruption et la stratégie de Marketing et de Promotion de l'image de l'Algérie et à l'élaboration du sixième rapport sur la biodiversité ont tous connus des atteintes satisfaisantes des résultats.

L'effet 1 indique : « D'ici à 2020, les secteurs productifs mettent en œuvre des stratégies de croissance visant à accroître la diversification économique et à renforcer les capacités pour l'intégration économique et la création d'emplois ». Au regard des défis énormes relatifs à la diversification économique, l'intégration économique pour des créations d'emplois nécessite plusieurs secteurs productifs permettant l'accroissement avec une intégration dans un plan général

L'effet 2 « D'ici à 2020, les moyens d'existence et la résilience des citoyens sont améliorés grâce à une gestion durable et participative des écosystèmes naturels urbains », bénéficie d'un pronostic relativement plus favorable au regard des réalisations du produits P2 « Les capacités des acteurs clefs nationaux et locaux sont renforcées pour mettre en œuvre les stratégies/plans pour une gestion durable des écosystèmes naturels et urbains », l'accent étant mis sur l'amélioration de la résilience et des conditions de vie des citoyens. On note une appropriation par la partie nationale du pilotage de projets phare, avec la mobilisation de fonds propres, comme dans le cas emblématique du projet « Conservation de la biodiversité d'intérêt mondial et utilisation durable des services écosystémiques dans les parcs culturels en Algérie » (PPCA).

⁴Échelle de notation de 1 à 5 : Très insatisfait (0 à 1); Insatisfait (1.1 à 2); Moyennement satisfaisant (2.1 à 3); Satisfaisant (3.1 à 4); Très satisfaisant (4.1 à 5);

Ces réalisations ont été obtenues de façon relativement efficace et efficiente. Néanmoins, il y a lieu de relativiser, car nombres de projet s'inscrivent dans l'appui à l'élaboration de la stratégie ou de mise en œuvre initiale des stratégies. Ceci veut dire qu'à l'orée de l'an 2021, il reste encore une masse critique de réalisations pour l'amélioration des moyens d'existence et de résilience des citoyens.

L'effet 3 aussi dans une certaine mesure dispose de tendance favorable à sa réalisation. Les facteurs qui ont permis ces résultats se retrouvent dans l'approche de gestion participative avec l'implication active de la société civile, le renforcement de capacités des acteurs intervenant dans le secteur, complété par la coopération Sud -Sud.

Le PNUD a réussi à travers les renforcements de capacités et un accompagnement stratégique à appuyer les acteurs de l'Organe National de la Prévention et de la lutte contre la Corruption (ONPLC). L'avant-projet de la stratégie nationale de la lutte contre la corruption (SNPLCC)⁵ constitue sans conteste l'aboutissement concluant de ce processus impliquant les différents acteurs.

L'appui au conseil constitutionnel participe essentiellement aux renforcements des capacités de la partie nationale pour la prise en compte d'une gestion moderne et participative de l'administration à l'intégration des aspects d'ouverture des espaces démocratiques adaptés à la dynamique des réformes consécutives aux changements sociopolitiques que connaît le pays. Cette volonté a été exprimée par les plus hautes autorités du pays à travers la révision constitutionnelle de 2016. Des expertises ont été proposées pour appuyer le Conseil constitutionnel dans la concrétisation de cette volonté politique qui vise à plus d'efficacité, d'ouverture et de redevabilité. Ce processus d'accompagnement entre autres, a permis de contribuer efficacement à l'adoption d'une constitution révisée le 1^{er} Novembre 2020.

Quant à l'effet 4 : D'ici à 2020, la promotion de la femme est renforcée grâce à des stratégies nationales qui sont suivies, évaluées et mise en évidence, en réponse aux changements apportés au cadre réglementaire et juridique », il représente un prototype porteur de beaucoup d'espoir et d'attention de la part de la partie nationale et des partenaires financiers et techniques. On y retrouve beaucoup d'efforts fournis avec des ressources financières, mais par contre les résultats restent mitigés. Au-delà de son caractère pertinent, c'est la question de la durabilité qui se pose.

L'approche visant à impliquer les structures communautaires et en améliorant les capacités de gestion des structures locales a permis d'insuffler une dynamique de gestion et de démocratie participative et jette les jalons d'une appropriation qui est gage de la durabilité des résultats engrangés si celle-ci est accompagnée d'une stratégie conséquente de sortie et de stabilité des institutions.

Néanmoins, au-delà des facteurs exogènes qui ont perturbés le déroulement de programme, d'autres facteurs endogènes ont aussi contribué à entraver les performances du programme comme les lenteurs dans la mise en place des équipes de projets, le manque de personnel qualifié francophone, le manque de supports techniques dans certains domaines pilotes, la maîtrise insuffisante et la fluidité des procédures financières, l'insuffisance de synergie avec les autres partenaires de développement et l'évolution des projets ex nihilo.

⁵ Rapport narratif projet de lutte contre la corruption (2020, p15)

Conclusions

Conclusion 1 Le Programme pays du PNUD entendait appuyer des stratégies ne reposant pas sur les hydrocarbures et écologiquement durables qui génèrent des revenus et créent des emplois pour les femmes et les jeunes et développer des capacités des acteurs locaux pour favoriser le développement local et l'accès à des services publics de qualité au cours du cycle sous revu. Ces 2 axes d'interventions relèvent d'une pertinence primordiale tant pour le gouvernement que le PNUD, répondent aux besoins des bénéficiaires et sont alignés sur l'agenda 2030.

Conclusion 2 Le PNUD a réussi à s'adapter à la situation conjoncturelle par la conception et la mise en œuvre de projets hors du cadre de résultats. Le contexte a évolué plusieurs fois au cours des 3 dernières années. Il s'agissait d'appuyer le Gouvernement dans ces réponses, d'une part, aux défis particuliers relevant des revendications des mouvements sociopolitiques sur la moralisation de la gestion des affaires publiques, et d'autre part à la crise sanitaire partout où elle sévissait. Ainsi le PNUD a pu mettre en œuvre un projet d'appui à la formulation de la politique globale de prévention de la corruption et amorcer un plan de riposte solidaire européenne pour appuyer les efforts du Gouvernement algérien dans la lutte contre la covid19 qui a durement frappé le pays, comme partout dans le monde (« Au 15 Septembre 2019, l'Algérie a confirmé 48734 cas et enregistré 1632 décès⁶ »). Au-delà de la pertinence des axes d'intervention, les partenaires perçoivent moins le PNUD comme défenseur de l'amélioration de la gouvernance locale que de celle de la gouvernance démocratique et la gestion durable de l'environnement.

Conclusion 3 Le PNUD a enregistré des performances satisfaisantes au niveau de l'efficacité du programme malgré les multiples contraintes qui ont entravé son déroulement. On note des résultats relativement importants au niveau de l'effet 2 et dans une mesure acceptable au niveau de l'effet 3. "Ces effets relèvent des appuis en élaboration de stratégies en vue de l'amélioration de la résilience par une gestion durable des écosystèmes représenté par le produits P 2 et les appuis pour les services publics de haute qualité qui répondent à leurs attentes, appuyés par une mise en œuvre améliorée des politiques publiques et une gestion moderne et participative pour ce qui concernent les produits P3.1 et P3.2 Ainsi l'effet 2 a vu une contribution de réalisation à hauteur de 75 % tandis que l'effet 3 en a connu 63%."

L'évaluation pronostique l'atteinte de ces résultats dans le moyen terme. Les résultats contributifs au niveau des effets 1 et 4 demeurent relativement moins importants, respectivement de 53 et 55%. Au-delà de ce résultat, ceci confirme la perception des partenaires qui considère le PNUD comme un défenseur de l'amélioration de la résilience et des conditions de vie des populations par une gestion durable de l'environnement.

Conclusion 4 L'efficacité du programme est globalement satisfaisante. En considérant le rapport des réalisations et des décaissements on en arrive à une efficacité très satisfaisante (près de 100%). Par contre, la prise en compte des ralentissements voire des arrêts du programme, à cause des évolutions du contexte politique et sanitaire, ont entraîné de nombreuses prorogations, auxquelles s'ajoutent d'autres contreperformances de gestion tels que, la faiblesse des synergies de partenariat, l'absence de stratégie de mobilisation des ressources, l'insuffisance de l'utilisation de systèmes de gestion axés sur

⁶ Ibid p4

les résultats et la prévention des risques. Enfin, la compréhension et communication insuffisante sur le mode opératoire d'exécution nationale a pu ralentir les work flow dans les projets soumis à cette modalité d'exécution. Ces aspects nuancent les résultats et leur durabilité

Conclusion 5 Les résultats enregistrés au compte des effets 2 et 3 sont les plus susceptibles d'être durables. L'appropriation des acquis est favorisée par une forte implication de la partie nationale en termes de gestion et de disponibilité des ressources (financières et humaines). La mobilisation de la société civile accompagnant le processus de changement qualitatif et le renforcement de leurs capacités ainsi que celui des acteurs clés améliorent la sauvegarde relative des acquis sous la condition de stabilité institutionnelle.

Conclusion 6 Les résultats obtenus au niveau de l'élaboration des stratégies d'amélioration de résilience et de gestion d'écosystèmes durables et des appuis institutionnels (Effet 2 et Effet3) favorisent sans conteste un positionnement stratégique du PNUD dans le domaine de l'environnement et de la bonne gouvernance démocratique car non seulement ils sont pertinents pour le Gouvernement et les bénéficiaires mais aussi ils mettent en exergues les avantages comparatifs du PNUD.

Conclusion 7 Il reste cependant beaucoup d'efforts à faire au niveau de la prise en compte du genre, de la jeunesse et des autres groupes vulnérables tant dans la conception du programme qu'au niveau de la mise en œuvre. Le ciblage des bénéficiaires sexo spécifiques de groupes vulnérables et la ventilation par âge demeurent le maillon faible du programme. Le projet spécifiquement dédié à l'appui des femmes parlementaires ne saurait compenser la prise en compte du genre de façon transversale. Cependant la jeunesse est mieux ciblée par des interventions de créations d'emplois et de réinsertion des détenus. Ce groupe cible inclus aussi bien les femmes que les personnes vulnérables.

Conclusion 8 La mobilisation de ressources financières par le Gouvernement reflète au moins pour partie le niveau d'appropriation des projets par la partie nationale. Une autre composante importante de cette appropriation est la mise en place de Directeurs Nationaux de Projets (DNP) par la partie nationale. L'exemple du projet PPCA a démontré l'efficacité de la mise à disposition rapide et exclusive du DNP pour la gestion dudit projet en permettant notamment un démarrage efficace.

RECOMMANDATIONS

Recommandations adressées au PNUD

N°1 Le PNUD devrait affirmer davantage son leadership dans des domaines stratégiques et pertinents de développement où il a enregistré des résultats satisfaisants (effet 2, effet3), en poursuivant les appuis dans la formulation, l'élaboration des stratégies, des outils de pilotage institutionnel, veuillez à leur adoption et /ou application (réforme constitutionnelle, politique de lutte contre la corruption) et veuillez à ce qu'ils soient pris en compte dans des effets (axes de coopération) CdCS.

N°2 Le PNUD devrait s'investir davantage sur les thématiques pilotes et innovantes comme le développement local par la mobilisation des ressources financières idoines et des compétences techniques adéquates afin d'accompagner le partenaire national dans les wilayas pilotes identifiés.

N°3 Poursuivre et renforcer l'implication de la société civile dans le programme tout en améliorant leurs capacités techniques en gestion et en éveil de conscience citoyenne.

N°4 Le PNUD devrait Instaurer une politique plus rigoureuse en matière de gestion de suivi et évaluation de la mise en œuvre du Programme, et de mesure de la redevabilité du Programme.

- ✓ Veiller à la solidité des hypothèses de cause à effet et à l'identification des produits spécifiques, à la consignation des indicateurs et cibles SMART (Spécifique, Mesurable, Atteignable Réaliste Temporellement) lors de l'élaboration du CPD prochain.
- ✓ Veiller à l'approche programme pour le cycle prochain.
- ✓ Veiller à élaborer un canevas de rapport annuel commun à tous les projets et y intégrer des valeurs qualitatives et quantitative de rendement basé sur le cadre logique du CPD et orienter le narratif plutôt sur les résultats et non les activités; et que les cibles bénéficiaires soient rapportées par sexe et âges.
- ✓ Intégrer une évaluation à mi-parcours dans le cycle prochain au regard de la complexité de l'approche programme.
- ✓ Veiller à l'archivage électronique des documents des programmes, à sa mise à jour régulière et à sa disponibilité à l'entame des évaluations.
- ✓ Renforcer les capacités et le dispositif du suivi-évaluation actuels en alternant formation et appui technique par des consultations ponctuelles surtout à la phase de conception du prochain cycle.
- ✓ Poursuivre avec la partie nationale le renforcement de leurs capacités pour une efficacité dans l'atteinte des résultats, par une maîtrise des techniques de production des documents financiers conformes aux procédures du PNUD en vue de favoriser le transfert total de compétences pour le mode d'exécution nationale NIM.
- ✓ Renforcer le partenariat avec les autres agences des Nations Unies et le secteur privé.
- ✓ Veiller à accélérer le processus de démarrage des projets.
- ✓ Mettre en place un roster d'expertises internationales francophones et veiller à appliquer des tarifications motivantes d'honoraires qui attireraient les meilleures expertises.

N°5 Renforcer la prise en compte du genre, des jeunes et des groupes vulnérables avec une stratégie de ciblage des bénéficiaires dès la phase de conception jusqu' à la mise en œuvre en passant par un

rapportage sexe spécifique et une ventilation par âge. Désigner un point focal genre du bureau pays qui y veillera.

Recommandations adressées au PNUD et au Gouvernement

N°1. Redéfinir les thèmes du PNUD en fonction des nouvelles stratégies d'intervention et du contexte national. Par exemple un Pilier I pourrait être dédié à la gouvernance [1Gouvernance Politique, Gouvernance Administrative et Locale] ; et un autre Pilier II relatif au Développement Durable [Développement Durable hors hydrocarbures : Adaptation/Gestion des écosystèmes/Résilience;) et un Pilier relatif au relèvement socioéconomique suite à la crise sanitaire et formuler des Effets spécifiques du programme toujours en liaison avec les effets du CdCS.

N°2 Mettre en place une stratégie et une coordination plus efficace de la mobilisation des ressources financières par thématique en collaboration avec les partenaires techniques et financiers afin de saisir les opportunités de financement du programme.

Recommandations adressées au Gouvernement

N° 1 Renforcer l'appropriation par le Gouvernement des outils de pilotages stratégiques. Ceci pourrait faire l'objet d'un plan de développement et d'opérationnalisation à moyen terme et ce, en collaboration avec le PNUD

N°2 Encourager l'appropriation des programmes d'appui du PNUD au travers 1) d'une plus importante allocation de ressources financières gouvernementales à ces projets et 2) dédier entièrement les DNP au pilotage de ces projets, tout en accélérant leur nomination.

N°3 Renforcer la supervision gouvernementale des programmes effectués en collaboration avec le PNUD. A cette fin, il est proposé de mettre en place une Unité de Coordination des Programmes au sein du Ministère des Affaires Étrangères afin de piloter les revues périodiques du programme.

1 Introduction

A la fin du cycle de mise en œuvre du programme pays (CPD), une évaluation doit être effectuée afin d'évaluer la contribution et la performance du PNUD à l'appui au développement et aux priorités nationales dans le cadre du Programme de Pays 2016-2020, mais aussi de mettre en exergue les résultats et enseignements tirés afin de proposer des recommandations sur les priorités d'appui au développement pour informer le processus de formulation du prochain CPD.

Le rapport se structure de la façon suivante :

- Une première partie représentant le contexte du programme et la méthodologie d'évaluation utilisée
- Une deuxième partie représentant les résultats de l'évaluation
- Une troisième partie correspondant aux enseignements tirés
- Une quatrième partie reposant sur les grandes conclusions

- Et enfin une dernière partie composée de recommandations.

2 Contexte de développement

Situation géographique

L'Algérie est située au nord de l'Afrique, elle occupe une position géographique stratégique. Avec près de 2.4 millions de km², le Sahara occupe 80% de la superficie totale.

La population du pays est de 49 millions d'habitants au 1er janvier 2019⁷. En transition démographique, la population jeune de moins de 20 ans constitue près de 39% de la population totale.

Contexte économique

L'Algérie est un pays à revenu intermédiaire inférieur⁸. Le pays a enregistré une croissance économique moyenne de 2.8% avec un Produit Intérieur Brut (PIB) par habitant qui a atteint 4033.3 dollars en 2017 selon l'office national de la Statistique. Selon la Banque Mondiale, la croissance a été respectivement de 1.2% et 0.8% en 2018 et 2019, avec une prévision de contraction de l'économie en 2020 de l'ordre de plus de 5% à cause de l'impact économique de la Covid 19. Au cours de la dernière décennie, des politiques sociales (couvrant la santé, l'éducation et l'emploi) visant à réduire les disparités sociales, géographiques et entre les sexes ont été appliquées et le pays alloue annuellement 12 % de son PIB aux dépenses sociales.

Ainsi, durant les dernières décennies, l'Algérie a accompli des progrès significatifs vers l'atteinte des Objectif de développement ODD⁹, et particulièrement l'ODD3 sur le bien-être et la santé des individus. De manière plus générale, le Rapport Volontaire National de l'Algérie, présenté à ECOSOC en 2019, rappelle certaines avancées y compris la réduction de l'extrême pauvreté (cible ODD 1.1), l'élimination de la faim (cible ODD 2.1), l'élimination de l'épidémie de sida, de la tuberculose, du paludisme, de la Polio (cible ODD 3.3), le bénéfice de la couverture sanitaire universelle (cible ODD 3.8), un taux de scolarisation de 97% en moyenne dans le cycle primaire et moyen (ODD4), et l'accès à tous aux services énergétiques (cible ODD 7.1)¹⁰.

Malgré ces progrès importants, certains défis en termes de développement humain demeurent. Lorsque les inégalités sont prises en compte, la valeur de l'Index de Développement Humain (IDH) de l'Algérie publié en 2019 par le PNUD est réduite de 0.748 à 0.596, soit une perte d'environ 20 % due à l'inégalité dans la distribution des dimensions de l'IDH, tandis que la perte due aux inégalités pour la catégorie des pays à développement humain élevé est en moyenne de 16% et de 25,1% pour les pays de la Région des États arabes. Des disparités régionales subsistent en termes d'accès aux services sociaux et d'opportunités économiques. L'Algérie occupait en 2019 la 91^{ème} position sur 189 pays selon le rapport mondial sur le Développement humain durable du PNUD 2020.

⁷ <https://www.ons.dz/spip.php?rubrique34>

⁸ CPD (2015, p2)

⁹ Rapport National Volontaire ODD Algérie (2019, p 55)

¹⁰ Rapport National Volontaire ODD Algérie (2019, p 55-60)

Depuis la chute du prix du pétrole, le Gouvernement s'inscrit dans une logique d'intensification de la diversification de l'économie en dehors du secteur majeur des hydrocarbures, avec pour objectif d'atteindre une croissance inclusive supérieure à 5%, en veillant à la préservation d'une politique sociale protégeant les plus démunis.

Considérée comme un pays à revenus intermédiaires (3926 USD/habitant en 2018 selon la Banque mondiale), l'Algérie est confrontée à un fort taux de chômage chez les jeunes. Celui-ci a atteint 11,4% de la population active en mai 2019, alors qu'il était de 11,7% en Septembre 2018. Le chômage touche 26,9% des jeunes de 16 à 24ans, en baisse par rapport à septembre 2018 où il était de 29,1 %¹¹.

En effet la question de l'emploi a pris, au cours des deux dernières décennies, une importance croissante en Algérie. Classée dans la catégorie « développement humain élevé » et considérée comme un pays à revenus intermédiaires (3926 USD/habitant en 2018 selon la Banque mondiale), l'Algérie est confrontée à un fort taux de chômage chez les jeunes. Celui-ci a atteint 11,4% de la population active en mai 2019, alors qu'il était de 11,7% en Septembre 2018. Le chômage touche 26,9% des jeunes de 16 à 24 ans, en baisse par rapport à septembre 2018 où il était de 29,1 %¹². La pandémie du COVID a davantage exacerbé la situation de chômage des jeunes. Une étude sur l'impact socioéconomique de la crise sanitaire est en cours. Cependant les informations officielles concernant la situation sanitaire émanent du site du Ministère de la Santé¹³.

Contexte politique

Celui-ci a été marqué par plusieurs développements majeurs : i) Hirak; ii) La désignation d'un nouveau gouvernement, iii) élection présidentielle 2019 avec un plan de Gouvernement de Février 2020 (ii) La révision de la Constitution par un comité d'experts et son adoption par voie référendaire le 1^{er} novembre 2020; iv) les élections législatives projetées pour le printemps 2021.

Contexte sanitaire

L'évaluation se déroule dans le contexte particulier lié à la crise sanitaire due au COVID 19 Selon le rapport de situation sur l'épidémie de la COVID-19 en Algérie de l'Organisation Mondiale de la Santé, le premier cas positif a été déclaré le 25 février 2020, et le premier décès annoncé le 11 mars 2020¹⁴. Au 15 Septembre 2019, l'Algérie a confirmé 48734 cas et enregistré 1632 décès¹⁵ ». L'Algérie est ainsi l'un de pays les plus durement touchés en Afrique.

3 Description globale du programme pays PNUD

Le programme pays du PNUD en Algérie pour la période 2016-2020 (prolongé à 2021) est aligné sur le Cadre de Coopération Stratégique (CdCS) 2016-2020 / 2019-2021 élaboré dans le cadre du Plan d'action pour la mise en œuvre du Programme du Président de la République en 2014. Le Programme de Pays

¹¹Office national des statistiques (ONS). Statistiques de mai 2019.

¹²Office national des statistiques (ONS). Statistiques de mai 2019.

¹³<http://covid19.sante.gov.dz/> <http://covid19.sante.gov.dz/fr/accueil/>

¹⁴ Prodoc Projet de la Réponse solidaire Européenne à la COVID-19 (2020, p4)

¹⁵ Ibid p4

formulé en 2015 tient compte des enjeux et problématiques de développement du contexte national. Le CdCS 2019-2021 signé entre le Gouvernement Algérien et le Système des Nations Unies a repris les cinq résultats du Cadre précédant au regard de leur pertinence. Il a mis en exergue une articulation plus claire entre les effets attendus, les domaines d'intervention et les indicateurs ODD¹⁶. Ces résultats visent à contribuer aux efforts du pays dans les domaines de la diversification économique, du développement social, de l'environnement, de la bonne gouvernance et des axes transversaux de la jeunesse et de la coopération Sud-Sud avec des ressources indicatives prévues s'élevant à 99,2 millions USD.

Le programme pays du PNUD pour 2016-2021 se veut d'être aligné sur les priorités nationales telles que formulées par le Plan d'action du Gouvernement, en concordance avec le plan stratégique du PNUD et l'agenda 2030. Cela est accompli à travers :

- L'appui à la formulation et l'opérationnalisation des stratégies sectorielles, forte valeur ajoutée, en matière de création de revenus et d'emplois décents en faveur des jeunes et des femmes ;
- Le renforcement des capacités des autorités centrales et locales en matière de planification visant un développement local durable et de services publics améliorés en se concentrant sur des wilayas (gouvernorats) pilotes et des communs modèles.¹⁷

Ainsi le programme Pays 2016-2021 s'est structuré autour de ces deux principaux piliers interdépendants, alignés, d'une part sur les priorités nationales telles que formulées par le Plan d'action du Gouvernement, et d'autre part conformément aux objectifs du plan stratégique du PNUD et de l'agenda post-2015/ODD, comme suivant :

Pilier I : Appui à des stratégies ne reposant pas sur les hydrocarbures et écologiquement durables qui génèrent des revenus et créent des emplois pour les femmes et les jeunes.

Pilier II : Développement des capacités des acteurs locaux pour favoriser le développement local et l'accès à des services publics de qualité.

Le programme pays du PNUD s'est alors bâti sur ces 2 piliers qui comportent quatre résultats du CdCS par le biais de six produits (dont un n'a pas été développé) avec un budget prévisionnel indicatif de 20,9 millions de dollars, comprenant: (i) un appui au développement et à la mise en œuvre de stratégies sectorielles favorisant la diversification économique et la croissance inclusive; (ii) le développement des capacités pour la gestion durable des écosystèmes naturels et urbains en mettant l'accent sur l'amélioration de la résilience et des conditions de vie; (iii) le développement des capacités pour (a) la promotion de services publics de qualité et le développement local, (b) l'extension et la modernisation des services publics, (c) la prise de décision basée sur les données probantes et la coordination des institutions publiques ; iv) un appui à la participation politique des femmes aux processus d'élaboration des politiques de développement.

¹⁶ Cdcs (2019, p8)

3.1 Pilier I : Appui à des stratégies ne reposant pas sur les hydrocarbures et écologiquement durables qui génèrent des revenus et créent des emplois pour les femmes et les jeunes.

Les objectifs assignés au Pilier 1 sont l'appui aux stratégies nationales visant la diversification économique pour atténuer la dépendance vis-à-vis du secteur des hydrocarbures, ainsi qu'aux priorités nationales en matière de protection de l'environnement par le biais de la préservation et la valorisation de la diversité biologique en tant que vecteur économique. Ces objectifs sont en droite ligne des priorités nationales pour la promotion de secteurs d'activités génératrices de revenus et pouvant contribuer à la réduction de la facture des importations qui pèse lourdement sur l'économie du pays; ils sont aussi en articulation avec les domaines d'intervention du Cadre de coopération stratégique Nations Unies/Algérie, particulièrement aux effets attendus des axes 1 et 3 (Diversification économique et environnement) du CdCS- 2016-2021.

A cet effet, les interventions du programme ont visé deux (2) Effets et deux (2) produits :

Effet 1 : D'ici à 2020, les secteurs productifs mettent en œuvre des stratégies de croissance visant à accroître la diversification économique et à renforcer les capacités pour l'intégration économique et la création d'emplois.

Produit 1: Des stratégies sectorielles et des plans de mise en œuvre, ciblant en particulier les populations vulnérables, sont élaborés et appliqués au niveau local et des stratégies de mise à niveau seront élaborées et adoptées.

Effet 2 : D'ici à 2020, les moyens d'existence et la résilience des citoyens sont améliorés grâce à une gestion durable et participative des écosystèmes naturels urbains.

Produit 2 : Les capacités des acteurs clefs nationaux et locaux sont renforcées pour mettre en œuvre les stratégies/plans pour une gestion durable des écosystèmes naturels et urbains, l'accent étant mis sur l'amélioration de la résilience et des conditions de vie des citoyens.

3.2 Pilier II : Développement des capacités des acteurs locaux pour favoriser le développement local et l'accès à des services publics de qualité.

Les objectifs assignés au Pilier 2 sont le renforcement des capacités des acteurs du développement local afin de contribuer aux efforts nationaux pour la consolidation d'un état de droit en appuyant les réformes institutionnelles en cours particulièrement au niveau de la gouvernance participative dans la gestion des collectivités locales, principal acteur des initiatives de développement au service des citoyens. Le principal résultat attendu étant le renforcement des capacités des acteurs locaux à mieux encadrer et gérer toutes initiatives de développement de manière concertée et participative et surtout d'améliorer l'accès à un service public de qualité aux citoyens.

A cet effet, les interventions ont concerné la mise en œuvre de cinq (5) projets dont deux (2) sont issus du cycle de programmation précédent et un qui serait plutôt un projet initié en cours, pour répondre à une demande conjoncturelle du Gouvernement. Il s'agit du projet d'appui à la formulation d'une politique de prévention de la corruption.

Tableau n° 2 Récapitulatif du programme par piliers et effets et produits

Axes	Effets	Produits	Projets
<p>Pilier I</p> <p>Appui à des stratégies ne reposant pas sur les hydrocarbures et écologiquement durables qui génèrent des revenus et créent des emplois pour les femmes et les jeunes</p> <p>(Croissance diversifiée)</p>	<p>Effet 1 : D'ici à 2020, les secteurs productifs mettent en œuvre des stratégies de croissance visant à accroître la diversification économique et à renforcer les capacités pour l'intégration économique et la création d'emplois.</p> <p>Effet 2 : D'ici à 2020, les moyens d'existence et la résilience des citoyens sont améliorés grâce à une gestion durable et participative des écosystèmes naturels urbains.</p>	<p>P1 : Des stratégies sectorielles et des plans de mise en œuvre, ciblant en particulier les populations les plus vulnérables, sont élaborés et appliqués au niveau local et des stratégies de mise à niveau sont élaborées et adoptées.</p> <p>P2 : Les capacités des acteurs clefs nationaux et locaux sont renforcées pour mettre en œuvre les stratégies/plans pour une gestion durable des écosystèmes naturels et urbains, l'accent étant mis sur l'amélioration de la résilience et des conditions de vie des citoyens.</p>	Autonomisation et Emplois des jeunes dans les wilayas d'Adrar et de Médéa
			L'Économie Sociale au service de l'inclusion économique des jeunes et de l'innovation Sociale
			Appui à l'élaboration d'un plan intégré pour mettre en œuvre la stratégie de la pêche, notamment la pêche et l'aquaculture à petite échelle, en renforçant les capacités nationales et locales à mettre en place des modèles de gestion et de promotion de la pêche et l'aquaculture à petite échelle.
			6è Rapport Biodiversité
			Appui à la Formulation d'une stratégie de Marketing et de Promotion de l' image de l' Algérie
			Appui à la préparation de la Troisième Communication Nationale (TNC) et du Premier Rapport Biennale (BUR1) à la CCNUCC
			Mise en œuvre initiale du Plan de Gestion intégré du complexe de Zones Humide et valorisation à travers l' utilisation rationnelle des ressources en eau.
			Accès et Partage Avantages de la biodiversité (APA)
			Gestion intégré des déchets solides au niveau local. (en phase de démarrage)
			Conservation de la biodiversité d'intérêt mondial et utilisation durable des services écosystémiques dans les parcs culturels en Algérie

Pilier II Développement des capacités des acteurs locaux pour favoriser le développement local et l'accès à des services publics de qualité (Gouvernance Administrative et locale)	Effet 3 : D'ici à 2020, les citoyens bénéficient de services publics de haute qualité qui répondent à leurs attentes, appuyés par une mise en œuvre améliorée des politiques publiques et une gestion moderne et participative.	P3.1 : Les capacités des parties prenantes locales sont renforcées afin de promouvoir le développement local et la qualité des services fournis aux citoyens.	Appui au Conseil Constitutionnel pour favoriser l'accès des citoyens à la justice
		P3.2 : Les services et procédures administratifs sont élargis et modernisés afin de promouvoir un meilleur accès, en particulier pour les populations les plus vulnérables au niveau local	Appui à la formulation de la politique globale de prévention de la corruption.
		P3.3 L'analyse fondée sur les données et les capacités nationales d'évaluation et de coordination des institutions publiques sont renforcées.	Appui à la réinsertion sociale des détenus
			CAPDEL-Communes modèles
	Effet 4 : D'ici à 2020, la promotion de la femme est renforcée grâce à des stratégies nationales qui sont suivies, évaluées et mise en évidence, en réponse aux changements apportés au cadre réglementaire et juridique.	P 4 : Les capacités des femmes élues sont renforcées pour assurer leur plus grande participation à l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi et l'évaluation des politiques et plans de développement	Appui à la participation politique effective et durable des femmes dans les Assemblées

Effet 3 : D'ici à 2020, les citoyens bénéficient de services publics de haute qualité qui répondent à leurs attentes, appuyés par une mise en œuvre améliorée des politiques publiques et une gestion moderne et participative.

Produit 3.1 : Les capacités des acteurs locaux sont renforcées afin de favoriser le développement local et l'accès aux services publics de qualité.

Produit 3.2 Les services et procédures administratifs sont élargis et modernisés afin de promouvoir un meilleur accès, en particulier pour les populations les plus vulnérables au niveau local.

Effet 4 : D'ici à 2020, la promotion de la femme est renforcée grâce à des stratégies nationales qui sont suivies, évaluées et mise en évidence, en réponse aux changements apportés au cadre réglementaire et juridique.

P 4 : Les capacités des femmes élues sont renforcées pour assurer leur plus grande participation à l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi et l'évaluation des politiques et plans de développement

Le sixième produit **P5** « L'analyse fondée sur des données et les capacités nationales d'évaluation et de coordination des institutions publiques sont renforcées » n'a pas connu de développement. Ce qui porte le nombre de produits à cinq (5) au lieu de six (6).

3.3 Stratégie de mise en œuvre

La stratégie de mise en œuvre repose essentiellement sur le renforcement des capacités techniques des acteurs de développement, l'élaboration des stratégies sectorielles¹⁸ dans des domaines à fort potentielle de croissance et de diversification économique, la prise en compte de la transversalité de la problématique de l'égalité hommes-femmes, de la jeunesse et des groupes vulnérables.

La théorie de changement se trouve être à posteriori multidimensionnelle au regard des multiples défis et problématiques que le programme doit adresser. Elle pourrait être résumée en ces termes : « si les capacités des acteurs de développement et des institutions démocratiques sont renforcées, si des stratégies sectorielles sont élaborées, alors le gouvernement algérien disposerait des capacités à opérationnaliser les stratégies, permettant à la population de bénéficier d'opportunités d'emplois dans les secteurs potentiellement issus de la diversification économique, basée notamment sur les écosystèmes durables, et d'une gestion moderne et participative de l'administration au niveau local."

La mise en œuvre des programmes s'effectue en mode d'exécution nationale. En réalité ce mode opératoire est intermédiaire entre l'exécution nationale et l'exécution directe par le PNUD, car il continue à supporter certaines opérations financières. Ceci nécessite néanmoins une meilleure compréhension par la partie nationale qui doit bénéficier de formations continues sur les procédures du PNUD pour l'application entière et effective du mode d'exécution nationale.

Par ailleurs, on constate que le renforcement des capacités sous l'égide du produits 5 ainsi décliné : « L'analyse fondée sur des données et les capacités nationales d'évaluation et de coordination des institutions publiques sont renforcées » n'est pas perceptible en termes de résultats car il n'a pas connu de développement au cours du présent cycle programmatique, pourtant il relève d'une portée hautement stratégique.

¹⁸ CPD (2016, p5)

4 Champ et objectifs de l'évaluation

Le programme de coopération du PNUD en Algérie a été conçu particulièrement pour renforcer les capacités nationales, dans le domaine de la promotion d'un environnement durable, de la préservation de la biodiversité, de bonne gouvernance dans toutes ses dimensions: politique, économique, administrative et locale. L'objectif principal poursuivi dans le cadre de cette évaluation consiste à apprécier : d'une part les résultats atteints dans la mise en œuvre du CPD du PNUD en Algérie et d'autre part la contribution du programme à l'atteinte des effets escomptés et partant des effets du CDCS définis conjointement avec le gouvernement algérien. Plus précisément, comme suggéré dans les Termes de référence (TDR), il s'agira de faire une appréciation multidimensionnelle du CPD et cela à partir des critères suivants:

Tableau n° 3 Critères et questions d'évaluation

2.1 Les Réalisations du CPD au cours de la période considérée:

→ **Pertinence**

- Dans quelle mesure le programme actuel du PNUD a-t-il soutenu le gouvernement d'Algérie à atteindre les objectifs nationaux de développement? A-t-il pu s'adapter aux événements imprévus, et a-t-il contribué à mettre en œuvre l'Agenda 2030 en Algérie dans le cadre des résultats programmés dans le CdCS ?
- Dans quelle mesure le programme du PNUD a-t-il répondu aux priorités et aux besoins des bénéficiaires tels que définis dans le CPD?
- Le PNUD est-il perçu par les parties prenantes comme un ardent défenseur de l'amélioration de la gouvernance, la diversification économique et de la durabilité environnementale en Algérie ?
- Les efforts déployés par le PNUD et les partenaires nationaux pour mobiliser les ressources et les connaissances ont-ils été cohérents par rapport aux opportunités et les contraintes ?
- Dans quelle mesure le programme du PNUD a-t-il encouragé la coopération Sud-Sud et/ou triangulaire?
- Le PNUD a-t-il pu adapter efficacement le programme aux effets de la pandémie COVID-19 en Algérie?

→ **Efficacité / résultats :**

- En examinant le cadre des résultats et des ressources du programme, le programme du PNUD est-il sur la bonne voie pour atteindre les résultats escomptés aux niveaux des outcomes et des outputs? Quelles sont les principales réalisations et quels facteurs ont contribué aux réalisations ou à la non-réalisation de ces résultats?
- Dans quelle mesure le programme du PNUD a-t-il contribué à l'amélioration de la capacité du gouvernement, y compris le renforcement institutionnel? Comment le PNUD pourrait-il améliorer cet élément dans son prochain programme ?
- Quels domaines de programme sont les plus pertinents et les plus stratégiques pour le PNUD à l'avenir?

→ **Durabilité**

- Quels résultats et produits ont le plus de chances d'être durables et d'être adoptés par les partenaires et pourquoi ?
- Dans quelle mesure les partenaires nationaux ont-ils les capacités institutionnelles en place, y compris les stratégies de durabilité, pour sauvegarder les acquis au niveau des outcomes?
- Dans quelle mesure les cadres de politique publique et réglementaires sont-ils en place pour garantir une durabilité des résultats de développement ?
- Dans quelle mesure les partenaires nationaux se sont-ils engagés à fournir un soutien continu (financier, personnel, ambitieux, etc.) ?
- Dans quelle mesure existe-t-il des partenariats avec d'autres institutions nationales, société civile, agence des Nations Unies, le secteur privé et les partenaires de développement pour soutenir les résultats obtenus au niveau outcome?

→ **Thèmes transversaux**

Genre

- Dans quelle mesure l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes ont-elles été abordées dans la conception stratégique du programme, la mise en œuvre et le reporting ? Dans quelle mesure les résultats, au niveau des effets et des produits, ont-ils bénéficié à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes ?
- De quelle manière le PNUD pourrait-il améliorer l'égalité des sexes à travers le prochain programme pays?

Jeunesse

- Dans quelle mesure la thématique de la jeunesse a-t-elle été abordée dans la conception stratégique du programme, la mise en œuvre et le reporting? Y a-t-il des réalisations clés?
- De quelle manière le PNUD pourrait-il augmenter le focus sur les jeunes à travers le prochain programme de pays?

Autres groupes vulnérables

- Dans quelle mesure les pauvres, les personnes en situation de handicap, et d'autres groupes défavorisés ou marginalisés ont-ils bénéficié des travaux du PNUD dans le pays ?

2.2 La Gestion du CPD : Comment a-t-on obtenu les résultats escomptés?

→ **Efficiences :**

- Dans quelle mesure l'utilisation des ressources (fonds, ressources humaines, temps, expertises, etc.) a-t-elle été efficace? Quelles sont les principales contraintes et avantages administratifs?
- Existe-t-il un système de gestion axé sur les résultats fonctionnant efficacement et servant à un suivi des données qui influencent la prise de décision de gestion?
- Dans quelle mesure le PNUD a-t-il réussi à créer des synergies et à tirer parti des programmes d'autres partenaires de développement en Algérie ?
- Dans quelle mesure l'organisation du travail entre le PNUD et les partenaires d'exécution nationaux fonctionne-t-elle?
- Dans quelle mesure le programme avance-t-il dans les délais prévus?
- Comment est évaluée l'expérience de la mise en œuvre nationale (y compris les services d'appui du PNUD au NIM) ? et quels sont les enseignements à tirer ?

L'évaluation répond ainsi aux grandes questions comme suit:

- Qu'est-ce que le programme pays du PNUD entendait accomplir pendant la période considérée?
- Dans quelle mesure le programme a atteint (ou est susceptible d'atteindre d'ici 2021) ses objectifs niveau des Produits, et quelle contribution a été apportée au niveau des produits/effets et du CdCS?
- Quels facteurs ont favorisé ou entravé la performance du PNUD et, de manière ultime, la durabilité des résultats?

L'évaluation porte sur les progrès réalisés dans l'atteinte des quatre principaux effets du programme de coopération pays.

5 Approche et méthodes d'évaluation

La mission a entrepris l'évaluation en interviewant le maximum de gestionnaire de projet et d'intervenants afin d'augmenter les possibilités de la triangulation des données.

5.1 Approche

Tout au long du processus, les évaluateurs ont collecté les données à travers la revue documentaire et les interviews. Ces données ont été croisées par la suite afin d'arriver à un niveau macro du programme-pays. Les sources d'information diverses et de collecte de données utilisées ont facilité la validation par triangulation et par le fait même optimisé la fiabilité des constats et conclusions.

La mission d'évaluation a développé une matrice d'évaluation détaillée, (voir annexe) pour l'appréciation du rendement à deux niveaux essentiels d'analyse (effets, produits). Ceux-ci constitueront les éléments indicatifs pour renseigner l'atteinte des produits et partant des effets. Cette matrice intègre les questions et sous-questions qui guident l'analyse des documents, afin de répondre à la question principale d'évaluation : « le programme du PNUD est-il sur la bonne voie pour atteindre les résultats escomptés aux niveaux des outcomes et des outputs? ». La matrice identifie également les sources d'information et les méthodes de collectes et d'analyse des données. Les questions transversales, dont le genre, la jeunesse et les groupes vulnérables sont intégrées également et traitées dans chaque guide d'entretien semi structuré.

L'équipe d'évaluation a développé un guide d'entrevue général (niveaux effets, produits). Ce guide a permis notamment d'assurer la fiabilité et la compatibilité des données du programme dans son ensemble, en tenant compte de l'articulation des effets et produits. Sur cette base, les thèmes, questions et sous-questions ont été par la suite précisé et adapté non seulement en fonction des interlocuteurs, mais aussi en fonction des projets et produits escomptés.

Des rencontres régulières entre les membres de l'équipe d'évaluation, le management, et le chargé du suivi évaluation et le bureau indépendant d'évaluation du PNUD ont permis d'ajuster la méthodologie de façon itérative et d'assurer que l'évaluation se concentre sur les enjeux et constats prioritaires. Ceci a concerné les questions et sous question des critères d'évaluation qui n'étaient prises en compte dans

la matrice développée et la mise en exergue des questions spécifiques auxquelles l'évaluation devrait répondre.

5.2 Méthode d'évaluation

Le processus d'évaluation a été ponctué d'abord par la phase *de cadrage de la mission, ensuite par la phase collecte des données comportant la revue documentaire et les entretiens, leur analyse assortie des normes de performances, et enfin à l'échantillonnage de groupes cibles.*

Du cadrage de la mission

Cette étape à consister pour l'équipe de la mission de procéder à un entretien avec l'équipe du bureau, chargé de la coordination de l'évaluation afin d'harmoniser notre compréhension des objectifs, et des résultats attendus de la mission.

De la collecte des données

Les documents du programme ont constitué la source de données primaires.

S'agissant de cette revue documentaire, l'équipe de consultants a exploité toute la documentation disponible auprès du PNUD et les parties prenantes à l'exécution du Programme de Pays dont l'évaluation est demandée. A cet effet, l'équipe a pris connaissance et exploité les documents clés disponibles (voir annexe 6). Il s'agit essentiellement du document du Plan Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement, les rapports de suivi semestriel, les PV des revues annuelles, les documents de plans annuels, les rapports d'activités, les rapports de projets, les rapports de revue des politiques publiques et sectorielles.

Ces différents documents ont été analysés et synthétisés pour les besoins de l'étude. L'équipe de consultants a sélectionné les informations pertinentes et les a intégrées dans l'analyse après une triangulation avec les informations recueillies par interviews avec les bénéficiaires échantillonnés. Des guides d'entretiens semi structurés ont été développé et administré aux intervenants du programme ainsi qu'aux bénéficiaires pour la collecte des informations d'ordre qualitatives (voir Annexe 6).

Au regard du contexte de la crise sanitaire avec pour conséquence la limitation des déplacements, la collecte de données s'est effectuée par interview direct en mode skype, zoom et par téléphone.

De l'analyse des données

Quant à l'analyse des données, elle a concerné autant les données primaires que secondaires ayant fait l'objet de vérification par le croisement entre les informations provenant de la revue documentaire et les interviews des différents acteurs. Cette analyse a permis d'estimer le niveau de réalisation des résultats.

Afin d'évaluer les performances du programme au regard des questions de l'évaluation, la mission a élaboré des indicateurs regroupant des questions clés auxquelles sont affectées une note de 1 à 5. Ces critères de performances déterminés comme suivant partant d'une échelle de notation de 1 à 5 : Très

insatisfait (0 à 1); Insatisfait (1.1 à 2); Moyennement satisfaisant (2.1 à 3); Satisfaisant (3.1 à 4); Très satisfaisant (4.1 à 5).

Les performances en fonction des critères d'évaluation de pertinence, d'efficacité, d'efficience de durabilité et des thèmes transversaux seront indexées à cette échelle de notation (voir Annexe 5 Modalité de calcul des coefficients de performances).

Il est à signaler que l'évaluation n'a pas couvert l'impact du programme, il s'agira plutôt d'effets à court ou moyen terme et ce à partir des données agrégées des produits qui concourent à la réalisation des effets escomptés.

L'utilisation de la méthode mixte des données qualitatives et quantitatives a permis d'assurer aux résultats de constatations une plus grande fiabilité. Les données quantitatives ont trait à la pondération des produits programme, la comparaison des taux de réalisations des produits avec le niveau de décaissement des ressources financières.

De l'échantillonnage

Dans l'optique d'accroître la fiabilité de l'analyse des données, il a été procédé à un échantillonnage des groupes cibles en tenant compte de la représentativité du genre. Le tableau en Annexe 2 présente la typologie des acteurs et bénéficiaires des interventions du CPD.

La typologie des acteurs se résume comme suit :

- les gestionnaires clé du bureau (team leader) : qui ont contribué à la formulation du CPD, et qui ont géré et/ou supervisé sa mise en œuvre,
- les gestionnaires directs de la mise en œuvre des projets que sont les coordonnateurs de projet et leurs Directeurs nationaux (DNP) représentant le partenaire national sur le plan opérationnel.
- Les bénéficiaires directs des activités du Programme : avec l'appui des gestionnaires de projet, ces bénéficiaires ont été ciblés selon les catégories d'activités dont ils ont bénéficié en fonction des résultats et effets attendus.
- les partenaires techniques et financiers : qui sont impliqués dans le processus de formulation des projets par le biais de "requêtes" soumises au PNUD via le ministère des affaires étrangères qui représente le Gouvernement algérien face aux institutions internationales en Algérie. Ces partenaires sont les ministères techniques ainsi que des partenaires qui ont contribué au financement de certains projets (Union européenne, Ambassade du Japon, de Suisse et des États Unies).

Ceci étant, l'échantillonnage a concerné les intervenants des Projets par piliers et domaines thématiques de chaque pilier. En définitive un échantillon de 8 projets sur 14 a été retenu représentant tous les produits et effets du programme portant un volume de budget relativement important, exception faite de l'effet 4 où il n'a pas été possible de rencontrer les acteurs et bénéficiaires (voir Annexe 7 Liste des personnes rencontrées)

Les interviews se sont faites par Zoom et Skype avec tous les acteurs et intervenants principaux du programme au niveau du PNUD comme au niveau de la partie nationale au niveau des projets échantillonnés. Des rencontres zoom ont par ailleurs eu lieu avec les cadres du Ministère des Affaires Étrangères dont la structure représente l'ancrage institutionnel du PNUD auprès du Gouvernement Algérien. Quant aux bénéficiaires, trois (3) projets dont 2 dans le Pilier relatif à l'environnement, ont fait l'objet d'interview par téléphone car certaines localités n'étaient pas accessibles par internet. Ainsi l'échantillonnage des bénéficiaires des projets donne six (6) personnes interviewées dont trois (3)

femmes avec deux (2) associations et coopératives exclusivement féminines pour des raisons de confidentialité, il n'a pas été possible d'échanger avec les personnes détenues par exemple. Un total de 25 acteurs et bénéficiaires dont 11 femmes (soit 44%) ont été l'objet d'interviews.

Le tableau sur l'échantillonnage résume la situation par axe d'intervention et effet programme.

Tableau n°4 Échantillon des projets retenus

Pilier	Effets	Produits	Projets	Acteurs clés	Bénéficiaires	Hommes	Femmes	Total
Pilier I	Effet 1	P1	L'Économie Sociale au service de l'inclusion économique des jeunes et de l'innovation Sociale	Coordonnatrice projet jeunesse et économie sociale et solidaire		0	1	1
	Effet 2	P2	Élaboration d'une Stratégie Nationale et d'un Cadre Juridique et Institutionnel sur l'accès aux ressources génétiques et le partage juste et équitable des avantages en Algérie (APA)	Un Coordonnateur Une DNP		1	1	2
			Conservation de la biodiversité d'intérêt mondial et utilisation durable des services écosystémiques dans les parcs culturels en Algérie », PPCA	Coordonnatrice Un DNP Directeur de l'Office national du parc culturel de l'Atlas saharie n	Association locale ATAKOR pour la promotion de la culture et du tourisme-Tamanrasset	4	1	5
			Mise en initiale du Plan de Gestion intégrée du complexe de Zones Humide et valorisation	La DNP Le Coordinateur	- 1 Association partenaire du projet	1	3	4

			à travers l'utilisation rationnelle des ressources en eau-Guerbès II.		- 1 représentante des femmes rurales ayant un projet de mise en place d'une coopérative pour activités AGR.			
Pilier II	Effet 3	P3.1	Appui au Conseil Constitutionnel	Coordinateur		1	0	1
			Appui à la formulation de la politique globale de prévention de la corruption	Coordinateur Chargée du projet Appui à ONPLCC/PNUD		1	1	2
		P3.2	Programme de renforcement des capacités des acteurs de développement local/ Communes Modèles : CAPDEL	Unité de coordination (5) DNP	1 femme élue du conseil communal 1Président élu du Conseil Consultatif communal-CCC 1 personne ressource des équipements et des investissements locaux au niveau de la commune	5	3	8
			Appui à la Réinsertion Sociale des Détenus	Coordinatrice DNP du projet		1	1	2
			total			14	11	25

De ce qui précède, il ressort de ce processus d'évaluation, certaines contraintes et limites objectives.

5.3 Contraintes et limites de l'évaluation.

Les limites et contraintes ont pesées sur la mission d'évaluation au nombre desquels :

- L'évaluation s'est effectuée essentiellement par télé travail. Ceci a limité les interactions avec les différents interlocuteurs qui auraient permis un flux permanent de communication et d'information, mais la connaissance du contexte de la consultante nationale a pu palier relativement à ce déficit.
Toutes les interviews se sont effectuées par la Technologie de l'Information et de la Communication (TIC). « la tenue d'enquête en ligne/survey » qui était une option, n'a pas pu être réalisé car la plus part des bénéficiaires n'avait pas accès à internet. Des interviews des bénéficiaires ont été faites par téléphone. Ceci est une conséquence dû à la crise sanitaire du COVID19.
- Il s'est avéré difficile d'accéder à certaines sources d'informations à cause notamment de la mobilité de certains acteurs au sein de l'administration publique, certaines personnes n'étaient pas aussi disponibles pour les entretiens. Des domaines nécessitaient des autorisations à plusieurs niveaux de l'administration, ainsi certains acteurs clés et /ou bénéficiaires du programme n'ont pas pu être interviewés. Dans la mesure du possible, la mission a comblé ces limites souvent par le croisement des sources d'information (PNUD, Unité de coordination, DNP, bénéficiaire).
- La fourniture des informations documentaires s'est faite de façon sporadique tout le long du processus, ce qui perturbait énormément le déroulement conséquent des interviews et l'appréhension holistique du programme. Le Programme n'a pas connu d'évaluation à mi-parcours, ni de revue périodique. Chaque projet a évolué ex nihilo. Le cadre de résultats du programme n'est pas renseigné selon les indicateurs préétablis, ce qui ne permet pas de cerner les progrès réalisés dans son ensemble. L'évaluation a eu recours aux réalisations par produits des projets basés sur les rapports d'activités et à certains rapports d'évaluation à mi-parcours pour les agréger en termes de valeurs contributives quantitatives à la réalisation des produits et effets du programme.
- La mission n'a pas pu effectuer de visite de terrain pour cerner directement in visu les réalisations, ce qui pourrait amener à affaiblir certaines analyses liées à la triangulation des données.

Ce processus a abouti aux résultats développés dans le chapitre suivant.

6 Résultats de l'évaluation

6. 1 Performances selon les critères majeurs d'évaluation

L'analyse des données est articulée autour des critères majeurs d'évaluation que sont la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité et les questions transversales du genre, de la jeunesse et des groupes vulnérables.

6. 1.1. Pertinence

La pertinence du programme de pays est analysée en fonction de plusieurs axes d'orientations stratégiques définis par les TDR. Il s'agit notamment de la pertinence par rapport aux priorités définies par le Gouvernement et celle relatives aux besoins des bénéficiaires, de la pertinence en fonction des axes de collaboration avec le Système des Nations Unies et celle en fonction des ODD, de la pertinence en fonction de défenseur de l'amélioration de la gouvernance, la diversification économique selon la perception des partenaires et celle de la mobilisation des ressources et connaissances, et enfin la pertinence en fonction de l'adaptabilité du programme au contexte et de celle de la coopération Sud-Sud.

Le programme a été conçu sur la base des priorités du gouvernement algérien et les axes de coopération stratégiques des agences des Nations Unies depuis 2015 et les ODD.

Globalement les axes prioritaires du gouvernement, du SNU et des ODD sont reflétés dans le CPD avec une certaine flexibilité par rapport au contexte, quand bien même un certain nombre de pistes d'intervention n'ont pas connu de développement. En effet le « *Produit 5 : L'analyse fondée sur les données et les capacités nationales d'évaluation et de coordination des institutions publiques sont renforcées*¹⁹ » n'a pas connu de facteurs directement contributifs car il n'a pas connu de développement particulier pendant le programme sous revu.

6.1.1.1 Pertinence en fonction des priorités définies par le Gouvernement

Le programme du PNUD s'inscrit en parfaite adéquation avec le Plan du Gouvernement Algérien. Ce Plan s'articulait autour de deux axes prioritaires pour le pays :

1. La poursuite de la consolidation de la démocratie pluraliste, de l'Etat de Droit, et de la modernisation de la Gouvernance²⁰.
2. Le « maintien de la dynamique de croissance et progresser dans le développement des exportations hors hydrocarbures ». Au chapitre II, il s'agit d'encourager et faciliter l'investissement productif de biens et de services dont il est précisé en huitième lieu le développement du tourisme et de l'artisanat et en neuvième lieu la poursuite du développement agricole et halieutique.

Par rapport au 1^{er} axe de priorité du Gouvernement relatif à « la poursuite de la consolidation de la démocratie pluraliste, de l'Etat de droit, et de la modernisation de la Gouvernance », le PNUD dans ces accompagnements à travers le cadre conjoint stratégiques de l'ensemble des agences des Nations Unies a développé des projets visant à adresser spécifiquement la problématique de la gouvernance participative. Ceux-ci en effet sont pris en compte sous l'effet spécifique suivant : l'effet 3 « D'ici 2020, les citoyens bénéficient d'un service public de qualité répondant à leurs attentes, soutenu par l'amélioration de la mise en œuvre des politiques publiques et une gestion moderne et participative ». ²¹ Conséquemment deux produits en sont escomptés et ainsi formulés :

¹⁹ CPD (2016, p7)

²⁰ Plan d'action du gouvernement (2017,p11)

²¹ Ibid (2016, p15)

P3.1 : les capacités des parties prenantes locales sont renforcées afin de promouvoir le développement local et la qualité des services fournis aux citoyens.

P3.2 : les services et procédures administratifs sont élargis et modernisés afin de promouvoir un meilleur accès, en particulier pour les populations les plus vulnérables au niveau local.

Quant au 2^{ème} axe de priorité relatif au " maintien de la dynamique de croissance et progresser dans le développement des exportations hors hydrocarbures », le programme a développé des effets qui tiennent compte de la volonté du Gouvernement algérien à diversifier son économie hors hydrocarbures. Il s'agit de l'Effet 1 : « D'ici à 2020, les secteurs productifs mettent en œuvre des stratégies de croissance visant à accroître la diversification économique et à renforcer les capacités pour l'intégration économique et la création d'emplois », et l'effet 2 : « D'ici à 2020, les moyens d'existence et la résilience des citoyens sont améliorés grâce à une gestion durable et participative des écosystèmes naturels urbains ». Lesquels effets renvoient au Pilier I à savoir : « Appui à des stratégies ne reposant pas sur les hydrocarbures et écologiquement durables qui génèrent des revenus et créent des emplois pour les femmes et les jeunes ».

En tout état de cause, le Pilier I du programme correspond à la troisième partie du plan gouvernemental et le Pilier II est aligné sur la deuxième partie des priorités planifiées du gouvernement et par ailleurs confirmé par les différents interlocuteurs de la partie nationale.

6.1.1.2 Pertinence par rapport aux besoins des bénéficiaires

Le taux de chômage global est de 17% pour les femmes et 9% pour les hommes selon le Bureau national de la statistique. Le taux national moyen du chômage est estimé à 11,4% en mars 2019, dernière diffusion de l'Office Nationale de la Statistique (ONS). Le taux national moyen du chômage des jeunes (26,9%) est de trois fois supérieur à celui des adultes (9,1%). Le taux des jeunes filles au chômage (45,1%) est presque le double de celui des jeunes hommes (23,4%). Le taux de chômage des jeunes a connu une légère croissance ces dernières années, en passant de 21,3% en 2009 et a frôlé la barre de 30% en 2015. (Source: ONS). Le Gouvernement « place la promotion de la Jeunesse au centre de l'ensemble de sa stratégie et lui consacre, dans le cadre d'une coordination intersectorielle, une dynamique de soutien cohérente et intégrée, englobant les programmes d'éducation et de formation et de protection contre les fléaux sociaux, de lutte pour l'emploi, l'accès équitable au logement, à la pratique sportive, aux loisirs et aux autres biens sociaux. Il adoptera à cet égard une démarche consensuelle et participative, fondée sur le dialogue, et accordant un soutien privilégié au mouvement associatif des jeunes, avec l'institution d'un cadre national approprié de Concertation d'Expertise et d'Aide à la prise de décision²².

Le Piler I est spécifiquement adressé à la problématique de l'emploi des jeunes, qui touche en majorité les femmes Ainsi, l'effet 1 et 2 visent à relever ce défi par des interventions qui y concourent par la création d'emplois et l'amélioration des moyens d'existence.

6.1.1.3 Pertinence en fonction des axes de collaboration avec le Système des Nation Unies

Le programme est conforme aux axes prioritaires de développement convenus entre l'ensemble des agences des Nations Unies représenté dans le pays et le Gouvernement Algérie. Ainsi le Cadre de

²² Cdcs (2015, p 16)

Coopération Stratégique 2016- 2020 / 2019 - 2021 décline quatre axes de coopération. Le PNUD est aligné sur trois d'entre eux. Ce sont: (i) la diversification économique, l'accent étant mis sur la valorisation des potentialités hors hydrocarbures, la sécurité alimentaire et l'amélioration du climat des affaires avec, en filigrane, des opportunités accrues d'emplois et de participation des femmes et de jeunes à la vie économique notamment dans le secteur productif; ii) la préservation de l'environnement , en se focalisant sur l'amélioration du cadre de vie des citoyens à travers la lutte contre la pollution, la préservation et la valorisation des écosystèmes et le renforcement de la résilience face aux risques et aux catastrophes en lien avec les recommandations du Cadre de Sendai pour la Réduction des Risques de Catastrophes 2015-2030 ; (iv) la bonne gouvernance, par le biais de la modernisation du service public et du renforcement des capacités de mise en œuvre des politiques publiques²³.

Le bilan commun de pays des Nations Unies pour sa part, souligne « les stratégies qui ont le potentiel d'appuyer l'émergence de nouveaux secteurs et les possibilités de croissance. Le défi consiste à rendre ces stratégies opérationnelles et à assurer leur mise en œuvre au niveau local, de manière à ce qu'elles créent des emplois décentés et des moyens d'existence durables, en particulier pour les femmes et les jeunes, et réduisent les disparités. Ces différents défis ont été formulé en Effets stratégiques à travers plusieurs ateliers ».²⁴

De façon plus spécifique :

L'effet1 correspond à l'effet 1 du CdCS ²⁵: D'ici 2020, les secteurs d'activité économique mettent en œuvre des stratégies de croissance orientées vers la diversification économique et le renforcement des capacités d'intégration économique et de création d'emplois²⁶.

L'effet 2 correspond à l'effet 4 : D'ici 2020, le cadre de vie et la résilience des citoyens sont améliorés grâce à une gestion participative durable des écosystèmes naturels et urbains²⁷.

L'effet 3 correspond à l'effet 5 : D'ici 2020, les citoyens bénéficient d'un service public de qualité répondant à leurs attentes, soutenu par l'amélioration de la mise en œuvre des politiques publiques et une gestion moderne et participative.²⁸

L'effet 4 est aligné sur l'effet 5 : D'ici 2020, la promotion de la condition des femmes répond à celle de l'évolution du cadre normatif et légal et bénéficie de stratégies nationales suivies, évaluées et rendues visibles²⁹.

6.1.1.4 Pertinence par rapport aux ODD

Le CdCS révisé de 2019-2021 a maintenu les cinq effets de coopération initialement identifiés ainsi que les quatre domaines prioritaires du CdCS qui restent inchangés et toujours pertinents. Cependant la particularité réside dans l'alignement sur l'agenda 2030 et spécifiquement sur les ODD.

Au niveau de l'axe relatif à la diversification économique du Pilier I du CPD on y retrouve la correspondance avec le « Développement de l'entrepreneuriat féminin et des jeunes » de l'ODD 5.5 8.5

²³ Cdcs (2016,p6)

²⁴ Cdcs(2016,p7)

²⁵ Cdcs (2016, p16)

²⁶ Ibid (2016,p10)

²⁷ Ibid (2016, p13)

²⁸ Ibid (2016, p15)

²⁹ Ibid (2016, p12)

et « la création d'emploi et la formation » des ODD 8.3, 8.6 et 8.9³⁰. Ceux-ci sont pris en compte par l'effet 1 du CPD.

La Préservation de la biodiversité marine et la Préservation des écosystèmes terrestres relèvent des ODD 14.a, 14.2 et 14.4 et 15.1, 15.2 et 15.3. L'appui à la gestion durable des ressources naturelles dans le contexte du changement climatique relève des ODD 6, 12.2, 13.1, 13.2, 13.a, 15.3, 15.4 et 15.5³¹. Cet axe d'intervention de l'environnement représenté par l'effet 2 du CPD " D'ici à 2020, les moyens d'existence et la résilience des citoyens sont améliorés grâce à une gestion durable et participative des écosystèmes naturels urbains", démontre son alignement.

L'effet 4 du CPD quant à lui est aligné sur « La participation politique des femmes³² » de l'ODD 5.5, 5.6, 5c et 10.3.

En ce qui concerne la gouvernance et le développement local pour réduire les inégalités de l'ODD 1.8, 10 et 16.7 et l'appui à la gouvernance transparente et à la mise en œuvre du droit d'accès à l'information publique des ODD 16.6 et 16.10 correspondent à l'effet 3 " D'ici à 2020, les citoyens bénéficient de services publics de haute qualité qui répondent à leurs attentes, appuyés par une mise en œuvre améliorée des politiques publiques et une gestion moderne et participative".

6.1.1.5 Pertinence en matière de défenseur de l'amélioration de la gouvernance, la diversification économique et la durabilité environnementale.

La perception de la partie nationale reste mitigée quant à la l'amélioration de la diversification économique. Selon les interlocuteurs, le tourisme est un secteur porteur qui permet de diversifier les sources de revenus hors hydrocarbures. Le PNUD s'est investi à travers l'effet 1, à renforcer les capacités pour l'intégration économique et la création d'emplois par l'accompagnement pour l'Autonomisation et Emplois des jeunes dans les wilayas d'Adrar et de Médéa. Ceci répond plus à un projet pilote pour améliorer les opportunités d'emplois au niveau local qu'à une stratégie macroéconomique au niveau national. Il est attendu un appui plus pointu dans le domaine de l'amélioration de la diversification économique dont devrait profiter les jeunes au niveau national.

Au niveau de la durabilité environnementale, le PNUD a pu mobiliser des ressources GEF et aussi avec d'autres partenaires comme la « World Wide Fund », Coca cola Fondation pour la préservation de la biodiversité naturelle. La partie nationale supporte le budget des parcs culturels qui représente un projet ambitieux intégrant la culture, le tourisme et la préservation de la biodiversité, à hauteur d'environ 76% soit 20 803 052 USD³³. Le PNUD est considéré comme un Partenaire Technique et Financier par la partie nationale et surtout il est perçu comme une agence au cœur des défis environnementaux avec des capacités techniques d'appui et de mobilisation de ressources extérieures.

Quant au domaine de la Gouvernance, la perception demeure quelque peu mitigée, car malgré les efforts reconnus d'accompagnement dans des secteurs techniques pilotes tels que la réforme pour la politique de la prévention contre la corruption, la réforme constitutionnelle et la réinsertion des détenus, au niveau du développement local, la gestion participative et moderne de l'administration, les

³⁰ CDSC (2019, p12)

³¹ lbod p14

³² Cdsc (2019, p13)

³³ Prodoc PPCA (2012, p2)

attentes restent toujours fortes pour une mise à disposition de l'expertise technique et un plaidoyer pour la mobilisation des ressources. En effet, nombre d'interlocuteurs ont fait ressortir quelques lacunes dans le soutien technique et le manque de plaidoyer stratégique pour la mobilisation des ressources de façon plus générale.

A travers l'appui à l'amélioration de la gouvernance surtout démocratique, le PNUD a mis en exergue son avantage comparatif. Ainsi le PNUD bénéficie de la confiance des partenaires nationaux dans l'appui à la bonne gouvernance par ses priorités dans la défense des valeurs d'éthique, d'égalité et de justice et sa neutralité. Le rôle d'appui technique du PNUD, lui confère une certaine impartialité, qui explique la satisfaction exprimée au sujet, par exemple, des programmes d'appui à la formulation de la politique globale de prévention de la corruption et l'appui au Conseil Constitutionnel. Cependant cet avantage pourrait être mis à profit pour un positionnement beaucoup plus stratégique au niveau de la gouvernance locale.

6.1.1.6 Mobilisation des ressources et connaissances

Le PNUD atteste d'une capacité à mobiliser des ressources financières pour appuyer le gouvernement dans les axes stratégiques de développement de gouvernance et d'économie durable. Des efforts certes, ont été fournis pour la mise en œuvre du cycle programmatique qui s'achève. Néanmoins, certains partenaires ont noté lors des entretiens un manque de dynamisme dans les requêtes financières pour des secteurs où le PNUD est déjà positionné. Il s'agit essentiellement de la gouvernance locale et du renforcement de la position des femmes élues dans les assemblées. En effet les partenaires ont relevé par exemple le fait que le PNUD n'a pas pu saisir les opportunités de financement au moment où ils ont fait la révision des domaines de coopération dans les pays supportés par leur portefeuille. Il s'agit par exemple de revue annuelle portant sur des opportunités de financer le secteur économique plutôt que dans le domaine de la gouvernance.

En termes de mobilisation et de gestion des connaissances, il ressort que des efforts supplémentaires restent à faire pour mettre à la disposition de la partie nationale, les expertises internationales et favoriser la capitalisation des connaissances.

6.1.1.7 Adaptation du programme au contexte

Le PNUD a su faire preuve de flexibilité en adaptant son programme à la demande conjoncturelle du gouvernement algérien. Les remous sociaux politiques (hirak) ont porté entre autres sur des revendications de la moralisation de la vie publique. La prise en compte de cette donne devrait passer par un appui à des réformes en conséquence. Le PNUD a su réagir à ce contexte imprévu par un appui non programmé. Il s'agit particulièrement du projet d'appui à la formulation de la politique globale de prévention de la corruption qui n'étaient pas prévu dans CPD. Il fût incorporé à défaut à l'effet 3 "D'ici à 2020, les citoyens bénéficient de services publics de haute qualité qui répondent à leurs attentes, appuyés par une mise en œuvre améliorée des politiques publiques et une gestion moderne et participative". Il en est résulté un avant-projet de la stratégie nationale de prévention et de lutte contre la corruption (SNPLCC). Cette intervention fut adaptée au contexte et adresse une revendication sociale de transparence et de plus de probité dans la gestion des affaires publiques. Ce qui devrait participer à dissiper au moins relativement la défiance entre gouvernant et gouvernés.

En sus, face à la crise sanitaire de la Covid 19, un plan de réponse socio-économique global dont le PNUD a le leadership a été adressé pour appuyer le Gouvernement dans la lutte pour juguler la crise. Le PNUD a en effet réussi à mobiliser des ressources financières à hauteur de 50 327 200 USD³⁴ de l'Union Européenne. La ressource financière représente 60 % du budget global du programme. Cette augmentation substantielle du portefeuille du programme place le PNUD dans une dynamique de renforcement de son leadership d'agence de développement des Nations Unies, et surtout confirme la confiance des partenaires dans un domaine d'appui de relèvement/résilience suite à une crise. S'il est acquis que le PNUD dispose d'un avantage comparatif pour l'amélioration de la résilience face aux crises surtout socio politiques et de catastrophes naturelles, le COVID19 relève d'un domaine sanitaire. Il reste à faire preuve d'efficacité dans la gestion de projet pour confirmer la confiance des partenaires techniques et financiers car les réponses adressées à une crise sanitaire relèvent plus de l'urgence sanitaire qui peut avoir des répercussions négatives sur la paix et le développement. Il ne saurait souffrir donc de lenteurs dans la mise en œuvre (recrutement du personnel, procédure d'achats, de décaissement etc..).

L'implication du PNUD dans le cadre de la réponse à la Covid 19 est articulée en « 3 volets (préparation, riposte et relèvement), dont 2 concernent directement l'action dans le cadre de projet : (i) appui au renforcement des systèmes nationaux de santé face à la COVID-19, notamment l'achat de fournitures et équipements médicaux d'urgence ; (ii) appui aux gouvernements à maintenir leurs fonctions essentielles et à planifier, coordonner, communiquer et financer leurs réponses »³⁵. Cette stratégie de réponse constitue l'offre du PNUD au niveau global lorsque la crise a éclaté et ce avant qu'il ne devienne Lead au niveau du SNU de la réponse socio-économique. Le projet financé par l'UE en Algérie s'inscrit dans cette stratégie.

6.1.1.8 La coopération multilatérale

La coopération multilatérale ou sud-sud correspond à une approche stratégique de la mise en œuvre du programme. Il est ressorti lors des entretiens avec la partie nationale que ce soutien pour la coopération Sud-Sud est très apprécié et a permis un renforcement des capacités des acteurs et des institutions bénéficiaires. Le PNUD a encouragé et a soutenu les échanges d'expérience avec le Portugal et des pays du SUD comme l'Azerbaïdjan, la Tunisie, la Mauritanie et le Mexique dans le domaine de la gouvernance locale comme celui de la gestion durable des écosystèmes. A travers la coopération triangulaire, les acteurs ont pu bénéficier des expertises internationales mobilisées pour des conférences, ateliers et formations sur la formulation de la politique anticorruption, les appuis au conseil consultatif, la réinsertion des détenus.

Ainsi le tableau du coefficient de pertinence ci-dessous résume l'estimation de ce critère.

³⁴ Prodoc Réponse solidaire Européenne à la COVID-19 en Algérie (2020, p2)

³⁵ Ibid, p7)

Tableau n°5 : Modalité de calcul de l'indicateur « coefficient de pertinence »

Les facteurs d'appréciation du niveau de pertinence	La notation
Facteur « a » : degré de pertinence des objectifs du CPD avec les priorités nationales, les besoins et attentes des populations, les défis majeurs du pays	2/2
Facteur « b » : degré de pertinence des objectifs du CPD avec les objectifs et effets de l'UNDAF	1/1
Facteur « c » : degré de pertinence des objectifs du CPD avec les Objectifs de Développement Durable (ODD)	1/1
Facteur « d » Le PNUD est-il perçu par les parties prenantes comme un ardent défenseur de l'amélioration de la gouvernance, la diversification économique et de la durabilité environnementale en Algérie	0,5/1

Le Coefficient de pertinence (CP) a été obtenu comme suit :

$$CP = a + b + c = 5^{36}$$

Ceci confère au critère de pertinence la mention **très satisfaisante :4,5/5**

6.1.2 Efficacité

Afin de mieux cerner l'efficacité du programme, une analyse par piliers permet de nuancer les résultats selon la nature des effets escomptés en prenant en compte les thèmes transversaux du genre, de la jeunesse et des groupes transversaux.

La mise en œuvre du programme a été effectuée par projets autour de 2 piliers regroupent les quatre (4) effets programmatiques et les cinq (5) produits. Le premier Pilier concerne les appuis aux stratégies ne reposant pas sur les hydrocarbures répondants ainsi à la diversification économique. Ces interventions ont porté sur neuf (9) projets pour le pilier I. Le deuxième pilier a trait au développement des capacités des acteurs locaux pour favoriser le développement local et l'accès à des services publics de qualité. Il s'agit de cinq (5) projets dont deux (2) sont issus du cycle de programmation précédent.

La plupart des projets ont déjà été l'objet de prorogation soit pendant le cycle précédent soit au cours de ce cycle sous revu, ou bien découlant de la mise en œuvre de stratégie élaborée au cours du CPD précédent.

La conduite de ces différents projets s'est faite par la partie nationale en mode National Implementing Modality (NIM) avec des unités de coordination et un Directeur national de projet représentant le Gouvernement.

L'analyse repose donc sur le niveau d'atteinte des résultats escomptés aux niveaux des produits et effets, quelles sont les principales réalisations et quels facteurs ont contribué aux réalisations ou à la non-réalisation de ces résultats; la question de la contribution à l'amélioration de la capacité du gouvernement, y compris le renforcement institutionnel, comment le PNUD pourrait améliorer cet

³⁶Échelle de notation: Très insatisfaisant (0 à 1); Insatisfaisant (1.1 à 2); Moyennement satisfaisant (2.1 à 3); Satisfaisant (3.1 à 4); Très satisfaisant (4.1 à 5);

élément dans son prochain programme et enfin quels domaines de programme sont les plus pertinents et les plus stratégiques pour le PNUD à l'avenir.

6.1.2 1 Analyse du Pilier I

Le Pilier I du programme « Appui à des stratégies ne reposant pas sur les hydrocarbures et écologiquement durables qui génèrent des revenus et créent des emplois pour les femmes et les jeunes » est constitué de 2 effets.

Effet 1 : D'ici à 2020, les secteurs productifs mettent en œuvre des stratégies de croissance visant à accroître la diversification économique et à renforcer les capacités pour l'intégration économique et la création d'emplois.

Le produit 1 devrait participer à l'obtention de cet effet.

P1 : Des stratégies sectorielles et des plans de mise en œuvre, ciblant en particulier les populations les plus vulnérables, sont élaborés et appliqués au niveau local et des stratégies de mise à niveau sont élaborées et adoptées.

Le PNUD devrait s'évertuer à accompagner le Gouvernement dans l'élaboration de stratégies sectorielles visant à accroître la diversification économique et l'emploi des jeunes. Pendant le cycle on assiste à la mise en œuvre d'une initiative pour améliorer l'employabilité des jeunes au niveau local (Medéa et Adrar). Cette initiative découle de la stratégie élaborée lors du cycle programmatique précédent.

Selon le rapport d'évaluation de projet, les bénéficiaires sont satisfaits des renforcements de capacités et sont en mesure de faire accompagner les jeunes primo demandeurs d'emplois en termes de conseil, d'orientations et en entrepreneuriat³⁷. Les jeunes sont en mesure de faire des analyses sur leurs compétences, les analyses sur l'environnement et développer des techniques de recherche d'emplois.

Le renforcement des capacités des membres du Comité local de la promotion de l'emploi au niveau de deux wilayas Adrar et Médea a permis de consolider leurs compétences opérationnelles dans le domaine de l'analyse du marché du travail, de la planification et du suivi-évaluation des programmes en faveur de l'emploi des jeunes dans le cadre des politiques de développement local. Malheureusement on ne dispose pas de statistiques sur l'impact en termes d'emplois à l'issue des appuis.

L'effet tel que formulé représente un appui stratégique au niveau national pour doter les institutions en charge de l'emploi d'outils de pilotage favorisant l'emploi des jeunes dans des secteurs diversifiés surtout que le PNUD a travaillé avec le BIT qui est un partenaire technique approprié en la matière.

Du reste une initiative dénommée "*Économie Sociale au service de l'inclusion économique des jeunes et de l'innovation Sociale*" lancé en avril 2020, s'inscrit dans la consolidation des résultats de cette initiative pilote locale.

Effet 2 : D'ici à 2020, les moyens d'existence et la résilience des citoyens sont améliorés grâce à une gestion durable et participative des écosystèmes naturels urbains.

³⁷ Rapport final (2020, p 6)

Cet effet repose sur le Produit 2 : Les capacités des acteurs clefs nationaux et locaux sont renforcées pour mettre en œuvre les stratégies/plans pour une gestion durable des écosystèmes naturels et urbains, l'accent étant mis sur l'amélioration de la résilience et des conditions de vie des citoyens.

Le programme a enregistré des résultats dans les domaines ciblés par l'approche qui a consisté à élaborer des stratégies avec des ébauches de mise en œuvre pour permettre la diversification des activités économiques tout en se basant sur la gestion efficace des écosystèmes. Cela comporte les domaines du tourisme, de l'écotourisme, de la préservation des écosystèmes et de la biodiversité et de la production des rapports statutaires des différentes conventions internationales auxquelles l'Algérie est membre. Le défi consiste à intégrer la préservation des écosystèmes avec les moyens d'existence et de résilience des populations riveraines. Pour ce faire le PNUD accompagne le Gouvernement à travers l'élaboration préalable de stratégie multisectorielle pour ensuite une opérationnalisation conséquente des dites stratégies.

La disponibilité d'une stratégie nationale de développement de la pêche et de l'aquaculture et d'un document de projet, constituent une avancée notable de la réalisation du produit. Cela s'est réalisé grâce « aux appuis du PNUD à travers des approches et des outils développés par des expertises techniques, stratégiques et des formations de hauts niveaux (Produit 1) »³⁸.

Dans le domaine du tourisme qui constitue un secteur porteur, le ministère du tourisme et de l'artisanat a utilisé la stratégie élaborée pour un plan d'action marketing pour la promotion de la destination Algérie. La mise en œuvre du plan d'action devrait permettre un accroissement des ressources partir des actions de marketing entraînant une augmentation substantielle de touristes.

Le Plan de Gestion intégrée du complexe de Zones Humide à travers l'utilisation rationnelle des ressources en eau fut élaboré et a permis la mise en place et l'aménagement intractif, pendant ce présent cycle, d'un Centre d'Éducation et de Sensibilisation à la protection de l'Environnement (CESP). Il s'agit d'une réalisation pilote en Algérie et constitue un outil de communication privilégié auprès des jeunes générations. Ce plan découle de la Stratégie nationale de gestion écosystémique des zones humides d'Algérie qui a été développée et constitue également un instrument d'accompagnement de tous les secteurs dans la perspective d'un développement socio-économique durable.

L'élaboration de projets de textes d'application (décrets) de la Loi nationale n°14-07 du 09 Août 2014 relative aux ressources biologiques, intégrant explicitement les dispositions relatives à la Convention de la Biodiversité (CBD) et les principes, règles et obligations du PN sur l'APA³⁹ représente des acquis tangibles permettant au Gouvernement algérien de ratifier le protocole de Nagoya sur la préservation de la biodiversité.

L'Algérie est pays membre la Convention sur la diversité biologique (CDB) depuis le 3 novembre 2004. L'Article 26 de CDB exige la soumission de rapports nationaux périodiques à la Conférence des Parties. Un sixième rapport national fut soumis et a rendu compte des progrès accomplis en vue de la réalisation des Objectifs d'Aichi pour la biodiversité et guidera la cinquième édition des

³⁸ Rapport synthèse d'évaluation finale Stratégie pêche (2018, p4)

³⁹ Ibid p32

Perspectives mondiales de la diversité biologique (GBO5) et la Stratégie mondiale de la diversité biologique de 2021-2030⁴⁰.

Afin de remplir ses obligations envers la Convention Cadre des Nations Unie sur le Changement Climatique (CCNUCC) en termes de reddition des comptes (soumission de la communication nationale et du rapport biennal actualisé), l'appui du Fonds pour l'Environnement Mondial (FEM) est indispensable, y compris pour le renforcement des capacités techniques et institutionnelles existantes et la poursuite des efforts d'intégration des contraintes liées aux changements climatiques dans les plans, politiques et programmes nationaux.

En s'appuyant sur les précédentes communications nationales ainsi que sur les leçons apprises, l'Algérie prévoit de soumettre au secrétariat de la CCNUCC son Premier Rapport Biennal Actualisé en décembre 2020 et sa Troisième Communication Nationale en 2022.

Par ailleurs, le système de gestion des parcs culturels en Algérie vise à garantir la conservation de la biodiversité d'importance mondiale, et l'utilisation durable des services écosystémiques.

Selon le rapport d'évaluation à mi-parcours les résultats se déclinent comme suit :

- La conservation du patrimoine bio-culturel et un plan d'action sectoriel pour les parcs culturels ont été intégrés dans la dernière version de la stratégie nationale pour la biodiversité, stratégie qui inclut pour la première fois les objectifs et opportunités offerts par le système national des Parcs Culturels algériens, à côté de ceux offerts par le système national des aires protégées.
- Les menaces et la dégradation des sites prioritaires de conservation de la biodiversité et des sites Ramsar sont réduites dans les Parcs Culturels (PCs) du Tassili N'Ajjer et de l'Ahaggar.
- Six accords des Actions d'écodéveloppement et Gestion Collaborative (GC) ont été formalisés et mis en œuvre dans les sites prioritaires et à ce jour, quarante-quatre (44) propositions émanant des femmes ont été intégrées aux activités développées par le projet et deux (2) types d'activités dont une en prospection (unité artisanale axée sur les plantes médicinales au niveau de la localité de Tarhenanet) sur cinq (5) recensées profitent directement aux femmes. Il s'agit des « appui en matière de pompes solaires et la dotation en produits pour l'artisanat traditionnel du cuir, impliquant un total d'environ 100 femmes regroupées dans neuf associations⁴¹ ». Ceci représente le résultat de la participation active des populations locales par des accords de gestion collaborative (GC) afin de réduire les pressions exercées sur les fonctions de l'écosystème de conservation de la biodiversité.
- La conservation des espèces phares est améliorée dans la région du Tassili N'Ajjer/ Ahaggar avec l'apparition des espèces en voie de disparition comme le guépard. Un plan de conservation de l'espèce existe.

Une interview réalisée avec un employé du parc indique l'implication effective de la société civile comme innovation qui a permis d'atteindre les résultats escomptés :

⁴⁰ Rapport sur CDB fiche de projet

⁴¹ Rapport bilan 2019 PPCA (2020, p 41)

Encadré1 : témoignage d'un agent du parc culturel de l'Ahaggar

« L'association du nouveau réseau de partenaires (sectoriels et ONG) nous a permis, avec l'appui du Projet sur les parcs culturels algériens (PPCA) d'innover nos approches tant sur les interventions sur le territoire du parc que dans la communication pour une sensibilisation pour une gestion du PC axée sur les principes d'écodéveloppement. Une des innovations phare a été de pouvoir associer la population locale au système de suivi de la biodiversité sur le territoire du parc. Aussi le développement de partenariat avec d'autres secteurs pour appuyer des projets au profit des populations locales afin d'améliorer leur revenu : projet de coopérative pour la transformation du cuir avec le tourisme, projet d'élevage de chèvres de race locale, projet de montage de petites unités de broyage des céréales ».

Tous ces différents résultats engrangés concourent à moyen terme à la réalisation du produit 2 car il s'agit pour la plus part de renforcement de capacités ayant permis l'élaboration de stratégie ou plan de gestion, qui ne sont pas encore validés et/ou actés telle que la stratégie de pêche, de celle du marketing basé sur le tourisme. La deuxième partie du produit implique effectivement une mise en œuvre des stratégies entraînant une amélioration de la résilience et des conditions de vie des citoyens :

« Les capacités des acteurs clefs nationaux et locaux sont renforcées pour mettre en œuvre les stratégies/plans pour une gestion durable des écosystèmes naturels et urbains, l'accent étant mis sur l'amélioration de la résilience et des conditions de vie des citoyens ».

Il reste donc la partie opérationnelle afin de transformer les produits obtenus en changements positifs dans le sens de l'amélioration des conditions de vie des citoyens.

Genre

Le Pilier I du programme spécifie le groupe cible dans ses axes d'intervention. « *Appui à des stratégies ne reposant pas sur les hydrocarbures et écologiquement durables qui génèrent des revenus et créent des emplois pour les femmes et les jeunes* ».

Le PNUD à travers ces interventions entend adresser une réponse à la problématique de l'emploi du groupe cible « femmes et jeunes » identifier dans le CPD⁴² 2016-2020 et le Cdcs, réponds à la problématique de l'emploi. Toujours au niveau conceptuel, les effets et les produits formulés ne reflètent pas le groupe cible « femmes et jeunes ». Cette lacune se retrouve au niveau des projets inscrits sous les produits où nulle part il n'est fait mention du genre. On note que les projets mentionnent plus généralement les jeunes sans cibles sexo-spécifiques. Un seul projet du Pilier se retrouve avec le marqueur genre (1) Il s'agit de projet de L'Économie Sociale au service de l'inclusion économique des jeunes et de l'innovation Sociale. Ainsi au niveau du cadre logique un seul indicateur basé sur le genre par âge est spécifié (*Indicateur 4 : Taux d'emploi par secteur ventilé par âge et par sexe : p13*).

Au niveau de l'opérationnalité du programme, en matière de résilience, les femmes sont souvent bénéficiaires principales de certaines interventions. Les activités génératrices de revenus par exemple

⁴² CPD (2015-p4)

leur profitent essentiellement, au côté de la cible jeune, dont une partie est aussi féminine. Certains renforcements de capacités articulés autour des stratégies de résilience leur profitent également. C'est le cas du projet Guerbes II, ou une composante avec des ressources en conséquence leur sont dédiées « réalisation d'actions démonstratives et génératrices de revenus au profit des populations locales, à travers la création de microentreprises féminines de valorisation de la figue de barbarie »⁴³

Jeunes

Il s'agit du groupe le plus cité dans les interventions. Comme évoqué au niveau du genre, il n'est pas fait cas d'indicateurs spécifiques et de la ventilation des cibles par âge surtout au niveau de rapportage.

Autre Groupe Vulnérables

Au niveau de ce Pilier le produit 1 de l'effet 1 fait référence aux groupes les plus vulnérables en ces termes P1 « Des stratégies sectorielles et des plans de mise en œuvre, ciblant en particulier les populations les plus vulnérables, sont élaborés et appliqués au niveau local et des stratégies de mise à niveau sont élaborées et adoptées. ». Ce ciblage reste au niveau théorique, car non seulement le cadre de résultat ne comporte aucun indicateur y relatif mais aussi dans la mise en œuvre du programme il n'y a eu une stratégie particulière de ciblage des groupes vulnérables. De ce fait il existe très peu d'informations relatives à cette cible dans le rapportage.

6.1.2.2 Analyse du Pilier II

« Développement des capacités des acteurs locaux pour favoriser le développement local et l'accès à des services publics de qualité » est constitué de l'effet 3 et 4.

Ce pilier concerne la gouvernance. En vue de pourvoir à des services sociaux de base de qualité et d'améliorer la gouvernance locale, le PNUD s'est engagé à appuyer le Gouvernement dans les domaines relevant de la gouvernance participative et du renforcement des institutions démocratiques.

Effet 3 « D'ici à 2020, les citoyens bénéficient de services publics de haute qualité qui répondent à leurs attentes, appuyés par une mise en œuvre améliorée des politiques publiques et une gestion moderne et participative ».

Cet effet porte essentiellement sur les renforcements de la participation citoyenne, de la gouvernance locale et des appuis institutionnels dont les produits sont P3.1 et P3.2.

Produit 3.1 : Les capacités des acteurs locaux sont renforcées afin de favoriser le développement local et l'accès aux services publics de qualité.

L'analyse de résultats amène à faire les constats émanant des activités des différents projets dans les paragraphes suivants.

⁴³ Rapport résumé Guerbes II (2020, p9)

Plusieurs facteurs conjugués y compris les appuis soutenus du PNUD ont permis aux acteurs du conseil constitutionnel d'être apte à intégrer et à traiter les procédures d'exception d'inconstitutionnalité. Ceci est d'autant plus stratégique qu'il participe de la volonté de l'État Algérien d'adapter la constitution en fonction des changements majeurs socio politiques intervenus depuis le 7 Février 2016⁴⁴ date de la dernière révision. La nouvelle constitution révisée a été adoptée par voie référendaire le 1 Novembre 2020.

Le renforcement des capacités des acteurs intervenants dans la formulation de la stratégie nationale de prévention et de lutte contre la corruption a abouti à l'élaboration du document de l'avant-projet de la stratégie nationale de prévention et de lutte contre la corruption (SNPLCC), basée sur les conclusions de différents rapports et études, dont les évaluations de la mise en œuvre de la CNUCC en Algérie, ainsi que les conclusions de plus de huit (8) grandes consultations qui ont réuni plus de cent trente (130) entités gouvernementales et non gouvernementales et trois cent (300) participants.

La nouvelle constitution vient conforter l'Office National de Prévention et de Lutte contre la Corruption (ONPLC), dans un nouveau statut légal, lui conférant le rôle d'un organe de contrôle et en consacrant les organisations de la société civile comme partenaire clé de l'État dans la gestion des affaires publiques, ce qui confère à la stratégie nationale de prévention et de lutte contre la corruption, une importance capitale dans la promotion de la transparence et les pratiques de bonne gouvernance dans la gestion des affaires publiques, de prévention et de la lutte contre la corruption⁴⁵.

Ces résultats contribuent dans une certaine mesure à la réalisation du produit : P3.1. En effet le produit intègre les populations locales comme cibles privilégiées pour le développement local ce qui n'est pas spécifiques des résultats obtenus, car ici, il s'agit du citoyen simple dans tout le pays. Par contre, ils s'inscrivent logiquement en terme plus global de citoyens dans l'effet 3 « D'ici à 2020, les citoyens bénéficient de services publics de haute qualité qui répondent à leurs attentes, appuyés par une mise en œuvre améliorée des politiques publiques et une gestion moderne et participative »

Le Produit P3.2 stipule : « Les services et procédures administratifs sont élargis et modernisés afin de promouvoir un meilleur accès, en particulier pour les populations les plus vulnérables au niveau local ».

On note ainsi une interdépendance entre les produits de l'effet 3.

Le PNUD a permis de jeter le jalon d'une administration locale participatives à travers la mise en place des conseils consultatifs communaux dans huit (8) Wilayas, qui ont acquis des compétences en matière d'élaboration des plans communaux de développement avec la mise à disposition d'un guide méthodologique pour élaborer les PCD édités et partagés sur la plateforme des ODD comme un outil de planification territoriale de localisation des ODD.

Encadré 2 : témoignage recueilli dans une commune d'intervention

« Toutes les formations reçues répondaient à un besoin, dont je n'avais pas encore conscience. Avant d'être élue locale j'étais infirmière, donc confrontée souvent à la détresse de personnes en difficultés sociales. Une fois élue, j'étais très motivée pour agir au niveau des autorités locales pour apporter un appui à mes concitoyens pour améliorer leurs conditions de vie. Mais je ne savais pas comment faire,

⁴⁴ Prodoc Appui Conseil Constitutionnel (2018, p1)

⁴⁵ Rapport final (2020, p9)

totalemment inexpérimentée dans cet environnement de l'administration locale et surtout avec un "chapeau politique". Dès la première session de formation j'ai su que c'était ça qui me manquait. La première chose était de pouvoir parler des préoccupations de ma commune avec d'autres personnes que "l'administration communale" : en premier lieu avec les experts formateurs, mais aussi les cadres des autres secteurs techniques et des associatifs. Les débats et les échanges lors des travaux des ateliers ont été très instructifs pour moi, y compris au niveau de mon développement personnel. J'ai acquis non seulement des connaissances mais aussi plus de confiance en mes capacités et en mes idées en tant qu'élue locale mais aussi en tant que femme dans un monde masculin. Cela m'a ouvert des horizons nouveaux »

Il ressort un engouement certains pour les apports du Programme, non seulement pour les aspects de renforcement des capacités techniques mais aussi en termes d'acquis d'une meilleure perception de leur rôle en tant que citoyen actif dans leur environnement respectif. En effet une autre bénéficiaire affirme dans l'encadré suivant :

Encadré 3 : témoignage au niveau du conseil consultatif d'une commune d'intervention

« J'ai participé à six ateliers et quatre sessions de formation assurés par le CAPDEL et dont les plus importantes pour moi sont les formations sur les principes du processus de gouvernance participative dans le développement local et surtout sur le rôle des acteurs locaux dans l'identification des besoins, en concertation avec tous les représentants de la population communale et les représentants institutionnels, des priorités de développement d'un territoire afin de répondre aux besoins réels des citoyens en vue d'améliorer leur conditions de vie. De même que l'expérience de mise en place de notre Conseil Consultatif Communal (CCC) était très enrichissante du point de vue apprentissage des techniques de concertation avec des acteurs de divers horizons. »

Le rapport ROM de mise en œuvre de 2019 met l'accent sur un résultat du CapDel comme suit : « La mise en place des Comités délégués locaux et l'élaboration des Chartes de participation citoyenne au cours de l'année 2018 sont des résultats probants témoignant d'appropriation du processus du projet par les populations cibles. Ainsi, au fil du temps, la participation des publics s'accroît et le changement d'attitude souhaité par le projet visant à amener des acteurs habitués à exprimer des besoins personnels et immédiats, à poser des objectifs stratégiques et à apporter des solutions pour les atteindre en commun semble à l'œuvre »⁴⁶.

L'Effet 3 aussi s'inscrit dans la droite ligne de la volonté politique de la gestion participative et moderne de l'administration⁴⁷. Néanmoins celui-ci relève d'un long processus au regard de l'état des lieux transcrit dans le document de projet (Prodoc) du Développement Local et Démocratie participative CapDel, où il est signifié qu'il s'agit d'un projet pilote avec au départ dix (10) communes sur les mille cinq cent quarante un (1 541) que compte le pays. Ce constat est confirmé par une bénéficiaire du projet dans l'encadré suivant :

⁴⁶ Rapport ROM (2019, p6)

⁴⁷ Plan d'action du Gouvernement (2017, p11)

Encadré 4 : témoignage au niveau du conseil consultatif d'une commune d'intervention.

« A mon avis il est encore un peu tôt pour pouvoir constater un changement de comportement suite aux apports du CAPDEL. Avec la charte citoyenne et le CCC, certes nous avons maintenant les outils adéquats pour assurer un réel changement de comportement des différents acteurs du développement local mais il faut encore du temps et de l'exercice sur nos nouveaux outils pour aboutir à un réel changement des comportement de chaque entité; bien qu' à mon avis le simple fait d'avoir pu élaborer ensembles ces outils (institutionnels et représentants de la société civile) est déjà un grand pas qui nous permet de rester optimiste pour l'avenir ».

Par ailleurs, la prise en compte des populations vulnérables s'est manifestée dans une certaine mesure par l'amélioration de la prise en charge psycho sociale des détenus en prison par la mise en œuvre de traitements avec l'implication de la société civile afin de contribuer concrètement et de manière importante à l'amélioration de la réinsertion et la baisse des récidives. Les interlocuteurs notent des changements de pratiques et mentalités opérées pour la population détenue et ex-détenue.

La participation citoyenne représente l'approche privilégiée de la gouvernance administrative et locale. On note une forte implication des OSC dans les processus participatifs de la moralisation de la vie publique, une implication active dans le processus de renforcement des capacités des acteurs du développement local et du conseil constitutionnel, et par-delà leur participation au niveau des accès à la justice par les populations vulnérables.

Ces différents résultats confèrent un caractère particulier à l'atteinte du Produit. S'il est vrai que les détenus constituent une population vulnérable, tel n'est pas le cas pour toute la population locale ciblée par la gouvernance locale.

Au regard de ces résultats, le renforcement de capacités des institutions relève d'une approche gagnante, car elle a permis de doter les acteurs principaux y compris la société civile d'importants outils pour la modernisation de l'administration et l'amélioration de l'accès à la justice par les populations vulnérables.

Effet 4 : D'ici à 2020, la promotion de la femme est renforcée grâce à des stratégies nationales qui sont suivies, évaluées et mise en évidence, en réponse aux changements apportés au cadre réglementaire et juridique.

Le seul produit inscrit sous l'effet est le produit 4 : Les capacités des femmes élues sont renforcées pour assurer leur plus grande participation à l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi et l'évaluation des politiques et plans de développement.

Les différents résultats engrangés renseignent sur le niveau de réalisation du produit :

- un cycle de renforcement des capacités au profit des femmes élues au niveau local a été organisé par le PNUD dans un total de douze (12) wilayas du pays. Plus de huit cent (800) femmes appartenaient à ces wilayas;
- un guide pratique (arabe et français) au profit des élus locaux a été publié, contenant les différents matériels de la formation dispensée lors du cycle de renforcement de capacités.

Ces appuis ont débuté depuis le cycle précédant du programme. La mission n'a pas eu connaissance d'une stratégie nationale qui suit, évalue et met en évidence les changements apportés dans ce cadre réglementaire. Les changements opérés se retrouvent au niveau de l'augmentation de la participation des femmes dans les assemblées énoncées dans le document de projet (30%).

Le parlement est une institution dotée d'un mandat électif des membres. Seule l'administration reste dans la continuité. Néanmoins il n'a pas aussi été possible à l'équipe d'évaluation d'avoir des entretiens ni avec les parlementaires, ni avec les bénéficiaires dans l'administration parlementaire.

Les partenaires techniques et financiers ont par ailleurs émis un avis mitigé sur les résultats atteints de ces appuis et ont préféré opérer une autre orientation d'axe de développement de leur portefeuille de coopération.

Cet axe d'intervention intègre les thèmes transversaux de genre, de jeunesse et de groupes vulnérables.

Genre

Le Pilier concernant le renforcement des capacités des acteurs locaux pour favoriser l'accès aux services publics de qualité concerne en partie le genre. On le retrouve dans la formulation de l'effet 4 et le Produit 4 en est spécifiquement dédié avec un indicateur précis dans le cadre de résultats (Nombre de femmes membres du Parlement et représentantes de municipalités ayant des capacités de planification, suivi et évaluation).

Quant à l'effet 3, il fait référence aux citoyens. Cependant, le produit P3.1 recèle d'un projet d'appui au conseil constitutionnel estampillé du marqueur genre 2. Aucun autre ne bénéficie du marqueur genre et même ce projet ne rend pas compte du genre dans sa mise en œuvre.

Au niveau opérationnel le projet d'appui au Conseil Constitutionnel ne fait mention aucunement de la participation des femmes dans le rapportage. Il en est de même pour le projet de formulation de la politique anticorruption ou le rapport ne fait pas ressortir la désagrégation par sexe des participants aux différentes séances de renforcements de capacités qui a vu la participation de deux cent (200) représentants des Organisations de la Société Civile (OSC)⁴⁸. Le produit 4 quant à lui, qui est relatif au renforcement de capacité des femmes élues, et du fait de son ciblage spécifique, rapporte sur les femmes ayant bénéficié des différentes séances de formation et des lois proposées favorables au genre.

Jeunes

Les Jeunes en tant que cibles sont dilués dans la terminologie de citoyen. On arrive à considérer à défaut les membres des OSC comme étant des jeunes car il n'y a pas d'indicateurs spécifiques de la ventilation des cibles par âge ni dans le cadre logique ni au niveau de rapportage.

Autre Groupe Vulnérables

Dans la formulation de l'effet 3 et du Produit P3.2 les groupes vulnérables sont pris en compte : « Les services et procédures administratifs sont élargis et modernisés afin de promouvoir un meilleur accès, en particulier pour les populations les plus vulnérables au niveau local ».

⁴⁸ Rapport narratif Appui à la formulation de la politique contre la corruption (2020, p22)

A cet effet, le projet d'appui à la réinsertion des détenus s'adresse exclusivement à une catégorie de personnes vulnérables dont les libertés sont restreintes. Cette catégorie compte aussi bien des femmes, des mineurs, que des toxicomanes.

En effet on retrouve par exemple au niveau du produit P3.2 « Les services et procédures administratifs sont élargis et modernisés afin de promouvoir un meilleur accès, en particulier pour les populations les plus vulnérables au niveau local » où les personnes en situation d' handicap font l' objet de bénéfice par le projet CapDel et on note « deux (2) campagnes de sensibilisation, dans les domaines de la santé communautaire, le bien-être physique, psychologique et social, mais aussi sur les solutions et les problèmes de santé en ville, notamment, l'accès des personnes à mobilité réduite, et les risques épidémiologie en milieu urbain⁴⁹».

6.1.2.3 Synthèse Pilier I et II

Les tableaux suivants (6 et 7) récapitulent l'estimation de la réalisation des produits par effets et par piliers.

Tableau n°6 : Récapitulatif des réalisations des produits par projets⁵⁰

Produits programme	Projets	Taux de Réalisation moyen des Produits en %	Observations / Statut
P1 : Des stratégies sectorielles et des plans de mise en œuvre, ciblant en particulier les populations les plus vulnérables, sont élaborés et appliqués au niveau local et des stratégies de mise à niveau sont élaborées et adoptées	Autonomisation et Emplois des jeunes dans les wilayas d'Adrar et de Medéa	100	achevé
	L'Économie Sociale au service de l'inclusion économique des jeunes et de l'innovation Sociale(en phase de démarrage)	5	démarrage
P 2 : Les capacités des acteurs clefs nationaux et locaux sont renforcées pour mettre en œuvre les stratégies/plans pour une gestion durable des écosystèmes naturels et urbains, l'accent étant mis sur	Appui à l'élaboration d'un plan intégré pour mettre en œuvre la Stratégie de la pêche, notamment la pêche et l'aquaculture à petite échelle, en renforçant les capacités nationales et locales à mettre en place des modèles de gestion et de	90	achevé

⁴⁹ Rapport CapDel (2020, pg)

⁵⁰ Voir Annexe pour les éléments de pondération en %

l'amélioration de la résilience et des conditions de vie des citoyens.	promotion de la pêche et l'aquaculture à petite échelle.		
	6è Rapport Biodiversité	100	achevé
	Appui à la Formulation d'une strategie de Marketing et de Promotion de l' image de l' Algerie	90	achevé
	Mise en œuvre initiale du Plan de Gestion integrée du complexe de Zones Humide et valorisation à traver l' utilisation rationnelle des ressources en eau.	50	En cours
	Accès et Partage Avantages de la biodiversité (APA)	45	extension 2021
	Conservation de la biodiversité d'intérêt mondial et utilisation durable des services écosystémiques dans les parcs culturels en Algérie	75	extension 2021
	P3.1 :Les capacités des parties prenantes locales sont renforcées afin de promouvoir le développement local et la qualité des services fournis aux citoyens.	Appui au Conseil Constitutionnel pour favoriser l'accès des citoyens à la justice	70
	Appui à la formulation de la politique globale de prévention de la corruption.	70	Extension Mai 2021
P3.2 :Les services et procédures administratifs sont élargis et modernisés afin de promouvoir un meilleur accès, en particulier pour les populations les plus vulnérables au niveau local	Appui à la réinsertion sociale des détenus	60	En cours
	CAPDEL-Communes modèles	60	extension 2021
P 4 :Les capacités des femmes élues sont renforcées pour assurer leur plus grande participation à l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi et l'évaluation des politiques et plans de développement	Appui à la participation politique effective et durable des femmes dans les Assemblées	55	achevé
	Total	64%	

Tableau n° 7 Récapitulatif des Produits par Effets programme et Piliers d'intervention

Piliers	Effets	Moyennes Produits %	
Pilier I Appui à des stratégies ne reposant pas sur les hydrocarbures et écologiquement durables qui génèrent des revenus et créent des emplois pour les femmes et les jeunes	Effet 1 D'ici à 2020, les secteurs productifs mettent en œuvre des stratégies de croissance visant à accroître la diversification économique et à renforcer les capacités pour l'intégration économique et la création d'emplois.	P1 : 53	
	Effet 2 D'ici à 2020, les moyens d'existence et la résilience des citoyens sont améliorés grâce à une gestion durable et participative des écosystèmes naturels urbains.	P2 : 75	
	Moyenne Pilier I	64	
Pilier II Développement des capacités des acteurs locaux pour favoriser le développement local et l'accès à des services publics de qualité	Effet 3 D'ici à 2020, les citoyens bénéficient de services publics de haute qualité qui répondent à leurs attentes, appuyés par une mise en œuvre améliorée des politiques publiques et une gestion moderne et participative.	P3.1 : 65	
		P3.2 : 60	
	Moyenne Effet 3	63	
	Effet 4 D'ici à 2020, la promotion de la femme est renforcée grâce à des stratégies nationales qui sont suivies, évaluées et mise en évidence, en réponse aux changements apportés au cadre réglementaire et juridique.	P4 : 55	
	Moyenne Pilier II	59	
Moyenne Totale		62	

La contribution du Programme dans le développement de Stratégies sectoriels et leurs ébauches de mise en œuvre constituent des résultats probants de ce cycle programmatique. Ils font suite à une réflexion soutenue et une approche conséquente d'accompagnement du Gouvernement dans sa politique de la diversification économique hors hydrocarbures. Par ailleurs ces acquis s'expliquent par le fait que l'élaboration des stratégies ne nécessite pas de multiples activités, avec une superstructure administrative pour son déroulement.

Ils s'inscrivent dans un temps relativement court avec des ressources financières et humaines conséquentes tels que le projet d'élaboration de la stratégie de la pêche, les appuis à la formulation des politiques emplois jeunes, la lutte contre la corruption et la stratégie de Marketing et de Promotion de l'image de l'Algérie et à l'élaboration du 6^{ème} rapport sur la biodiversité ont tous connus des atteintes satisfaisantes des produits escomptés.

Les deux (2) effets escomptés pour le Pilier 1 du programme relèvent plus de la conjugaison de plusieurs projets générant des produits permettant leur atteintes à moyen et long terme. En effet en considérant le produit P1 « Des stratégies sectorielles et des plans de mise en œuvre, ciblant en particulier les populations les plus vulnérables, sont élaborés et appliqués au niveau local et des stratégies de mise à niveau sont élaborées et adoptées », il est à constater qu'il faudrait développer plusieurs stratégies sectorielles de qualité et les opérationnaliser au regard des nombreux défis relatifs à la diversification économique et à l'emploi des jeunes surtout des femmes. En plus les stratégies devraient être intégrées dans un schéma de développement général lui-même émanant d'une vision cohérente.

Du reste, l'effet 1 indique : « D'ici à 2020, les secteurs productifs mettent en œuvre des stratégies de croissance visant à accroître la diversification économique et à renforcer les capacités pour l'intégration économique et la création d'emplois ». Ceci dénote en effet de plusieurs secteurs productifs permettant l'accroissement de la diversification économique.

Quant à l'effet 2 « D'ici à 2020, les moyens d'existence et la résilience des citoyens sont améliorés grâce à une gestion durable et participative des écosystèmes naturels urbains », il bénéficie d'un pronostic relativement plus favorable au regard de la réalisation du produit P2 « Les capacités des acteurs clés nationaux et locaux sont renforcées pour mettre en œuvre les stratégies/plans pour une gestion durable des écosystèmes naturels et urbains »; l'accent étant mis sur l'amélioration de la résilience et des conditions de vie des citoyens, crédité de 75% de réalisation par exemple.

Néanmoins, il y a lieu de relativiser ce constat, car nombreux de projet s'inscrivent dans l'appui à l'élaboration de la stratégie ou de mise en œuvre initiales des stratégies. Ceci veut dire qu'à l'orée de l'an 2021, il reste encore une masse critique de réalisation pour l'amélioration des moyens d'existence et résilience des citoyens. Qualitativement, le terme citoyen utilisé entraîne une large gamme de couche socio professionnelle de la population. Malheureusement ceci n'a pas été pas formellement identifié dans la cible.

Par ailleurs, il faudrait une autre stratégie pour l'utilisation efficace des capacités et des outils développés, afin d'arriver à une gestion durable des écosystèmes naturels. En effet un acteur de parç avait nuancé l'application des plans de gestion. (Voir l'encadré ci-après).

Encadré 5 : témoignage recueilli au parc culturel de l'Atlas Saharien

« Pour l'équipe de l'office, l'apport le plus important pour nous c'est le renforcement de nos connaissances sur les territoires du Parc Culturel, grâce aux apports du projet en expertises pointues dans le domaine de la préservation de la biodiversité dans toutes ses composantes. Les outils en cours d'élaboration par le projet et le Ministère, particulièrement les plans de gestion, nous seront aussi d'une grande utilité pour mener nos missions de manière efficace. Cependant je crains que ces outils ne soient pas opposables aux tiers. Notre marge de manœuvre pour les mettre en œuvre sera sûrement réduite. »

L'Effet 3 : « D'ici à 2020, les citoyens bénéficient de services publics de haute qualité qui répondent à leurs attentes, appuyés par une mise en œuvre améliorée des politiques publiques et une gestion moderne et participative » aussi s'inscrit dans la droite ligne de la volonté politique de la gestion participative et moderne de l'administration⁵¹. Celui-ci relève d'un long processus au regard de l'état des lieux transcrit dans le Prodoc Développement Local et Démocratie participative CapDel où il est signifié qu'il s'agit d'un projet pilote avec au départ dix (10) communes sur les 1 541 que compte le pays. Ce constat est confirmé par une bénéficiaire du projet dans l'encadré suivant :

Encadré 6 : témoignage au niveau du conseil consultatif d'une commune d'intervention

« A mon avis il est encore un peu tôt pour pouvoir constater un changement de comportement suite aux apports du CAPDEL. Avec la charte citoyenne et le CCC, certes nous avons maintenant les outils adéquats pour assurer un réel changement de comportement des différents acteurs du développement local mais il faut encore du temps et de l'exercice sur nos nouveaux outils pour aboutir à un réel changement des comportements de chaque entité; bien qu'à mon avis le simple fait d'avoir pu élaborer ensemble ces outils (institutions et représentants de la société civile) est déjà un grand pas qui nous permet de rester optimiste pour l'avenir ».

Par contre, le PNUD a réussi à travers les renforcements de capacités et un accompagnement stratégique à appuyer les acteurs de l'Organe National de la Prévention et de la lutte contre la Corruption (ONPLC), L'avant-projet de la stratégie nationale de la lutte contre la corruption (SNPLCC)⁵² constitue sans conteste l'aboutissement de ce processus impliquant les différents acteurs.

L'appui au conseil constitutionnel participe essentiellement aux renforcements des capacités de la partie nationale pour la prise en compte d'une gestion moderne et participative de l'administration à l'intégration des aspects d'ouverture des espaces démocratiques adaptés à la dynamique des réformes consécutives aux changements sociopolitiques que connaît le pays. Le PNUD, de par son mandat soutient la gouvernance démocratique inclusive, transparente et efficace. Cette volonté a été exprimée par les plus hautes autorités du pays à travers la révision constitutionnelle de 2016. Des expertises ont été proposées pour appuyer le Conseil constitutionnel dans la concrétisation de cette volonté politique qui vise à plus d'efficacité, d'ouverture et de redevabilité. Ce processus

⁵¹ Plan d'action du Gouvernement (2017, p11)

⁵² Rapport narratif projet de lutte contre la corruption (2020, p15)

d'accompagnement entre autres, a permis de contribuer à l'adoption d'une constitution révisée le 1^{er} Novembre 2020.

Si l'accompagnement dans le renforcement de la bonne gouvernance revêt une importance stratégique en plus d'être éminemment pertinente, il n'en est pas de même pour l'effet 4 « D'ici à 2020, la promotion de la femme est renforcée grâce à des stratégies nationales qui sont suivies, évaluées et mise en évidence, en réponse aux changements apportés au cadre réglementaire et juridique ». Cet effet a le mérite d'être pertinent en termes de promotion de la femme, et de la dimension genre. Par contre, son caractère stratégique reste quelque peu mitigé. En effet la représentativité parlementaire résulte d'un travail de base au niveau communautaire et aussi au niveau de la représentation nationale. Le renforcement de leur capacité constitue par conséquent un appui pertinent. L'accompagnement et la sensibilisation au niveau des communautés de base pour l'émergence des femmes leaders constituent le premier maillon de la chaîne. Donc il serait plus stratégique d'accompagner l'émergence de leadership au niveau des communautés de base en même temps qu'au niveau du parlement.

L'Effet 1 dispose d'une formulation intégrant plusieurs paramètres « D'ici à 2020, les secteurs productifs mettent en œuvre des stratégies de croissance visant à accroître la diversification économique et à renforcer les capacités pour l'intégration économique et la création d'emplois ». Non seulement le domaine est très vaste, mais aussi complexe pour permettre la création d'emplois à partir de deux ou trois projets. Ceci nécessiterait une étude holistique prospective préalable. L'accompagnement dans les domaines pertinents qui en découlera, pourrait être croisé avec les avantages comparatifs du PNUD dans le domaine du développement durable basé sur un environnement résilient et la bonne gouvernance par exemple.

Somme toutes, le programme s'est montré plus stratégiquement efficace au niveau de l'effet 2 au regard du niveau de réalisation des produits qui y contribuent, donc la tendance vers sa réalisation peut être pronostiqué comme favorable. L'effet 3 aussi dans une certaine mesure dispose de tendance favorable à sa réalisation. Les facteurs qui ont permis ces résultats se retrouvent dans l'approche de gestion participative avec l'implication active de la société civile, le renforcement de capacités des acteurs intervenant dans les secteurs, complété par la coopération Sud -Sud et triangulaire. L'appropriation entière par la partie nationale du pilotage du projet avec la mobilisation des fonds propres est représentée par le cas emblématique du projet « Conservation de la biodiversité d'intérêt mondial et utilisation durable des services éco systémiques dans les parcs culturels en Algérie » du projet PPCA.

L'effet 4 : « D'ici à 2020, la promotion de la femme est renforcée grâce à des stratégies nationales qui sont suivies, évaluées et mise en évidence, en réponse aux changements apportés au cadre réglementaire et juridique », représente le prototype de porteur de beaucoup d'espoir et d'attention de la part de la partie nationale et des partenaires financiers et techniques. On y retrouve beaucoup d'efforts fournis avec des ressources financières, mais par contre les résultats restent mitigés (P4 : 55% de réalisation des produits voir tableau n°7)). Au-delà de son caractère pertinent du positionnement des femmes dans les sphères représentatives publiques, c'est la question de la stratégie qui se pose. A l'analyse, le leadership des femmes pourrait se faire aussi par le canal de la société civile et les communautés de base que le PNUD accompagne à travers les activités génératrices de revenus.

Les effets 1 et 4 ne semblent pas être dans une dynamique de réalisation au regard des éléments ci présentés. Ces axes d'intervention ont non seulement été tributaires des facteurs contraignants de mise en œuvre lié au contexte socio politique fragilisant les institutions, mais aussi en plus ces domaines sont soit éminemment politiques (parlement) ou complexes (création d'emplois).

La prise en compte du Genre, de la jeunesse et des groupes vulnérables dans la conception, la mise en œuvre et le reportage constitue le maillon faible des résultats.

Le tableau suivant donne un aperçu sur l'estimation de la prise en compte du genre.

Tableau n°8 : Modalité de calcul de l'indicateur « coefficient Genre »

Les facteurs d'appréciation du niveau de prise en compte de la dimension genre	La notation
Facteur « a » : degré d'intégration de la dimension genre dans la conception	0,5/1
Facteur « b » : degré d'intégration de la dimension genre dans la mise en œuvre et le rapportage du Programme	0,5/2
Facteur « c » degré d'atteinte à l'autonomisation de la femme	01/2

L'appréciation de la prise en compte du Genre selon la notation du tableau abouti à la note de 2/5, cela lui confère le qualificatif de moyennement insatisfaisant.

Contraintes majeures de la mise en œuvre du programme

L'efficacité de programme a été entravée par plusieurs facteurs. En effet, il y'a eu en 2019 des mouvements de contestations socio politiques dénommé « Hirak » qui ont impacté lourdement l'ensemble des processus de décision et de mise en œuvre du programme. En cette même année les manifestations populaires ont entraîné un report des élections présidentielles. Pendant ce cycle programmatique, le pays a connu deux (2) changements de gouvernement avec chacun un nouveau plan d'action et la réforme constitutionnelle adoptée par voie référendaire le 1^{er} Novembre 2020.

En sus, en 2020 la situation sanitaire relative à la pandémie de la Covid 19 a suspendu l'essentiel des activités du programme sachant que la majorité d'entre elles sont définies en ateliers, séminaires ou échanges internationaux.

Par ailleurs, l'efficacité de la mise en œuvre a aussi été négativement impactée par les délais de démarrage des projets. En effet l'installation des équipes de projet, la désignation des Directeurs nationaux du projet ont souvent entraîné les retards dans les débuts d'exécution des projets. La mobilisation de l'expertise internationale et de l'expertise nationale francophone représentent des défis pour la mise en œuvre des projets.

Plusieurs interlocuteurs ont relevé les lenteurs administratives des procédures du PNUD qui ont eu pour conséquence le prolongement des délais d'exécution des activités. En effet, Le PNUD dispose d'instruments solides de procédures administratives et financières qui incitent la confiance des partenaires. Néanmoins l'exécution nationale des projets même si elle se justifie doit être soumise à

une micro-évaluation soutenue par le HACT avant les renforcements de capacité des partenaires nationaux d'exécution.

Conclusion de l'efficacité

Conclusion n°1 En examinant les résultats atteints, le PNUD est sur une dynamique relative d'atteinte des objectifs pour les effets 2 et 3. Les résultats de l'effet 1 et 4 prendront plus de temps car ils relèvent de domaines complexes sujets à beaucoup de contraintes.

Conclusion n°2 Le programme fut entravé par la situation sociopolitique, la crise sanitaire et certaines contraintes endogènes relatives au mode de fonctionnement administratif.

Conclusion n°3 Le CPD a bénéficié par contre des facteurs favorisant l'atteinte des résultats comme l'implication active de la société civile comme partenaire privilégié, l'appropriation entière par la partie nationale du pilotage de projet.

Conclusion n°4 Le programme a contribué aux renforcements des capacités des acteurs impliqués dans la gestion durable des écosystèmes, et aussi au niveau des institutions démocratiques comme le conseil constitutionnel. Il reste néanmoins des efforts à faire au niveau du développement local où un accompagnement technique par la mobilisation des expertises spécifiques et des ressources financières souffre de déficit.

Conclusion n°5 Au regard des résultats du programme sous revu et du contexte national, les axes de développement pour lesquels le PNUD pourrait appuyer le gouvernement sont : i) l'amélioration de la résilience des populations par la gestion durable de l'environnement, ii) la gouvernance démocratique et locale et iii) le relèvement socioéconomique suite à la crise sanitaire.

Estimation de l'efficacité

Afin d'évaluer l'efficacité du programme on a recours à l'estimation par le coefficient d'efficacité qui résume le niveau de réalisation des produits et effets dans le tableau suivant :

Tableau n°9 : Modalité de calcul de l'indicateur « coefficient d'efficacité »

Facteur d'appréciation du niveau d'efficacité	Notation
Facteur « a » : Degré d'obtention des résultats (produits) attendus	1,28 ⁵³ /2
Facteur « b » : Degré d'atteinte et/ou pronostique des objectifs (effets) préalablement fixés	1,92 ⁵⁴ /3

Le coefficient d'efficacité s'obtient par la somme du facteur a + facteur b : 3,2/5.

⁵³ La moyenne de la réalisation des produits est pondérée par 2 (0,64x2)

⁵⁴ La moyenne des pronostics de l'atteinte des effets est la moyenne des produits pondérée par 3 (0,64x3)

On peut conclure que l'efficacité de mise en œuvre du programme est moyennement satisfaisante.

6.1.3. Efficience

L'efficience résulte de la combinaison de plusieurs types de ressources dans la mise en œuvre des activités. Les ressources humaines disponibles, les ressources financières mobilisées et le temps imparti pour l'exécution du programme, constituent la base de l'analyse. D'autres facteurs comme, la gestion axée sur les résultats, le mode d'organisation de travail entre le PNUD et les partenaires nationaux, les synergies de partenariats sont prises en compte dans l'analyse de l'efficience.

La mise en œuvre du programme a été traversée par plusieurs soubresauts et contraintes déjà évoqués au niveau de l'efficacité. L'efficience tiendra compte des facteurs exogènes qui ont amenuisé cette performance. L'accent sera plus porté sur les facteurs endogènes opérationnels.

6.1.3.1 Utilisation des ressources financières

En faisant un rapprochement entre les ressources financières et les réalisations on peut estimer un coefficient d'efficience sur la base ce paramètre. Le tableau suivant résume les ressources financières par produits et effets.

Tableau n° 10 : Récapitulatif des ressources financières allouées et dépensées par Produits et Effets

Effets	Produits	Budget reçu	Budget dépensé	% Decaissement
Effet 1	P1	450 045	53 960	12%
Effet 2	P2	10 341 030	7 729 807	75%
Effet 3	P3.1	3 618 040	605 341	17%
	P3.2	14 472 585	9 442 395	65%
Total Effet 3		18 090 625	10 047 736	56%
Effet 4	P4	1 730 344	1 660 708	96%
Total		30 612 044	19 492 211	64%

Source : Services financiers du PNUD

L'effet 1 semble enregistrer le plus faible taux de décaissement cela est dû aux entraves causées par les bouleversements politiques et la crise sanitaire. L'effet 4 a connu une absorption quasi-totale de ces ressources. Il est constitué d'un projet ayant démarré depuis le cycle précédent.

Graphique 1 : Comparaisons Réalisations/Dépenses

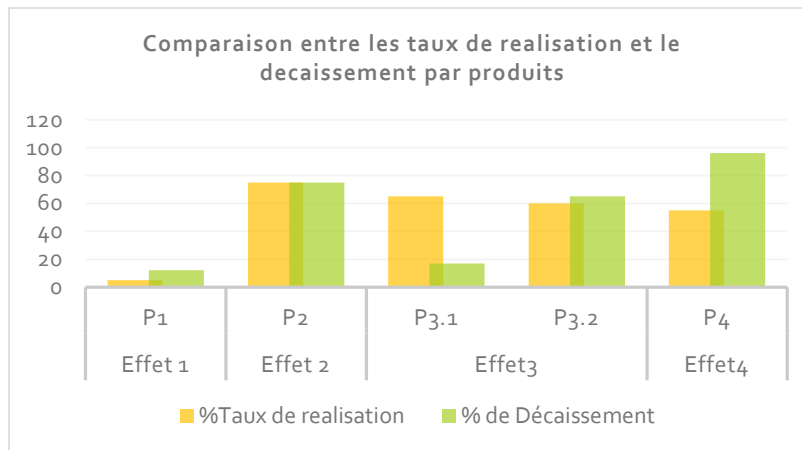


Tableau n°11 Récapitulatif de l'efficience en fonction des ressources financières par Produits et Effets

Effets Programme	Produits Programme	%Taux de réalisation (TR)	% de Décaissement (TD)	Efficience (TD/TR)
Effet 1	P1	5	12	42%
Effet 2	P2	75	75	100%
Effet 3	P3.1	65	17	382%
	P3.2	60	65	92%
Total Effet 3		63	56	112%
Effet4	P4	55	96	57%
Moyenne		62	64	96%

L'effet 1 enregistre le décaissement le plus faible avec des réalisations autant faibles. Ceci concerne les projets sur « L'Économie Sociale au service de l'inclusion économique des jeunes » qui juste au moment de la phase de démarrage a été confronté aux remous sociaux politiques et à la crise sanitaire.

L'effet 2 a connu un taux de décaissement proportionnel avec le niveau de réalisation des produits, d'où une efficience très satisfaisante (96%). Ceci correspond au produit relatif aux renforcements de capacités des acteurs nationaux pour l'élaboration des stratégies (les capacités des acteurs clefs nationaux et locaux sont renforcées pour mettre en œuvre les stratégies/plans pour une gestion durable des écosystèmes naturels et urbains, l'accent étant mis sur l'amélioration de la résilience), où le PNUD a réussi à élaborer des stratégies en vue de l'amélioration de la résilience.

L'effet 4 représente l'exemple d'utilisation des ressources financières largement au-delà de niveau de réalisations des produits. Il s'agit pour ce cas des résultats mitigés enregistrés au cours du cycle et même du cycle précédant. Les raisons de cette contreperformance corroborent l'analyse de l'efficacité où il a été fait cas de nombre restreints de résultats enregistrés par le projet « d'Appui à la participation politique effective et durable des femmes dans les Assemblées » qui est le seul projet du produit 4 et de l'effet 4 ».

Cependant, la meilleure efficacité se trouve au niveau de l'effet 3 ou le produit 3.1 enregistre la performance la plus extraordinaire. On remarque en effet que les projets inscrits sous ce produit ont connu des acquis en termes d'appui au conseil constitutionnel et à la formulation de la politique anticorruption. Globalement cet effet connaît un pronostic favorable de son atteinte avec une utilisation efficace des ressources financières.

L'évaluation de l'efficacité du programme sur la base du rapport réalisation et utilisation des ressources humaines aboutit au coefficient d'efficacité⁵⁵ / TE = TR/TD : 62/64 = 96 comme indique dans le tableau ci-dessus. Ce taux rapporté au critère d'appréciation de l'échelle de 1 à 5 abouti à la note 5/ 5 donc l'efficacité est qualifiée comme étant très satisfaisante. Cette estimation se fonde sur les données quantitatives du rapport Réalisations/Décaissements.

6.1.3.2 Disponibilité des ressources humaines

Les disponibilités des ressources humaines en qualité et quantité suffisante participent de l'amélioration de l'efficacité. La mise à la disposition du personnel pour la gestion du programme et des projets a connu des fluctuations diverses.

On note que les équipes de projets se sont mises en place de façon séquentielles⁵⁶ ce qui a entraîné des retards dans l'exécution des projets. La désignation tardive des directeurs nationaux de projet ou leur rotation et la fin de mission des experts ont influencé négativement la conduite des projets. En effet nombre d'interlocuteurs ont confirmé un temps relativement long entre la signature du Prodoc et le démarrage effectif des projets. Le PNUD met un temps relativement long à mettre en place les équipes du projet. Des projets ont fonctionné souvent avec des équipes réduites (exemple du projet anticorruption qui a fonctionné uniquement avec un assistant de projet et tout l'appui est assuré par le staff programme/Bureau). Par ailleurs les compétences techniques francophones en suivi évaluation, en gestion de développement local ou tout autre domaine pilote ne sont pas facilement mobilisables et en plus, il faudrait arriver à les maintenir pendant la durée du projet. Cette contrainte demeure récurrente pour la conduite idoine et efficace du programme.

6.1.3.3 Durée d'exécution

Les partenaires nationaux évoquent de façon récurrente le fait que l'exécution des travaux est souvent entravée par la lourdeur des procédures administratives du PNUD.

La mise en place des équipes de projets, et les lenteurs dans les procédures administratives du PNUD représentent entre autres les causes de certains faibles taux de décaissements au niveau des projets pris individuellement. Toutes choses qui ont entraînées les prorogations dans les délais d'exécution pour résorber les budgets et les activités résiduelles, affectant ainsi l'efficacité du programme. Les demandes d'extension pour l'exécution des projets devraient être considérées comme une exception et non une règle. Force est de constater que nombre de projets (APA, Guerbes II, le projet d'appui à la lutte contre la corruption, d'appui au conseil constitutionnel...), soit la moitié des projets, sont dans une dynamique d'extension au-delà du cycle programmatique (voir Annexe4).

⁵⁵Voir Annexe 4 coefficient d'efficacité

⁵⁶ Recrutement de coordinateur, des suivi évaluation (Guerbes II, CapDel)

Au-delà des lenteurs dues aux procédures administratives, tout le processus s'est trouvé entravé par les contraintes des contestations sociales et politiques, et la crise sanitaire du COVID19, constituant les facteurs exogènes.

6.1.3.4 Le montage institutionnel.

Le programme est administré par projets à travers des unités de coordination gérées par le comité de pilotage. Le dispositif de gestion se traduit par la mise en place des organes suivants : (1) une Unité de Coordination de Projet et (1) un Comité de Pilotage le tout chapeauté par la réunion tripartite qui est composée de hauts représentants des ministères de tutelle et de représentant du PNUD pour des décisions et orientations stratégiques. L'unité de Gestion du Projet est chargée de planifier et de mettre en œuvre l'ensemble des activités du projet avec le soutien technique des chargés de programme du PNUD.

L'unité de coordination est souvent renforcée par une expertise internationale. Les interlocuteurs ont reconnu les difficultés à mobiliser cette expertise et /ou à la stabiliser sur les projets.

Le Comité de Pilotage a pour mission d'assurer la coordination stratégique des projets et d'apporter le soutien nécessaire à sa mise en œuvre efficace. A cet effet, il assure le suivi des progrès accomplis, approuve les plans de travail et décide de toutes les mesures idoines pour lever les contraintes liées à la mise en œuvre du projet. Statutairement, le comité doit se réunir une fois par an, mais ceci n'a pas été systématique pour tous les projets pour des questions diverses d'agenda, de disponibilité des membres. Par contre, certains comités de pilotage ont bénéficié de la présence du Représentant Résident du PNUD, ce qui a permis d'accélérer les processus de décisions et d'orientation dans la mise en œuvre (Appui à la réinsertion des détenus, formulation de la politique contre la corruption, Appui au Conseil Constitutionnel.)

6.1.3.5 Développement de synergie

Les synergies développées avec la partie nationale ont favorisé l'atteinte des résultats probants. Ce sont les cas des projets PPCA, CapDel, la stratégie de la Pêche, où les différents acteurs ont réussi à une gestion participative grâce à une implication forte des autorités administratives et techniques.

La forte implication de la société civile a facilité la compréhension de la démarche dans des domaines où elle doit jouer un rôle primordial pour l'éveil de la conscience citoyenne et de contrôle des pouvoirs publics. En effet des produits (Produit 2, Produit 3.1) et des effets (effet 2, effet3) prennent en compte la synergie d'action avec la société civile, même si les partenaires reconnaissent qu'elle mérite encore une amélioration de leur capacité pour la durabilité des résultats engendrés.

Le PNUD, pendant ce cycle n'a pas développé de partenariat avec d'autres agences des Nations Unies. Il n'a pas eu de programme conjoint qui aurait permis une synergie et une efficacité dans l'utilisation des du capital humain et des ressources financières.

6.1.3.6 Le système de gestion axée sur les résultats

Il est basé sur un plan de suivi évaluation d'une part digitalisée et d'autre part fait de collecte et d'analyse de données provenant de l'exécution du programme. Le cadre de résultat est au centre du dispositif de suivi évaluation.

Le cadre de résultats du CPD repose sur quatre résultats du PNUAD. Le résultat1 « D'ici à 2020, les secteurs productifs mettent en œuvre des stratégies de croissance visant à accroître la diversification économique et à renforcer les capacités pour l'intégration économique et la création d'emplois »

Ces résultats sont adossés au Plan stratégique du PNUD.

L'analyse du cadre de résultats révèle plusieurs insuffisances parmi lesquelles on peut citer :

La faiblesse de l'hypothèse de la théorie de changement visée par le Résultat 1, Le Résultat 1 relatif au PNUAD par exemple est modulé par le Résultat 1 du Plan stratégique : « la croissance et le développement sont inclusifs et durables, générant les capacités productives nécessaires pour créer des emplois et des moyens d'existence pour les communautés pauvres et marginalisées.

- Il est à pronostiquer un changement à très long terme, car les produits sont campés au niveau d'élaboration et de mise en œuvre de stratégies sectorielles.
- La vérification de l'atteinte des cibles serait fastidieuse car les données ne sont pas synthétisées dans un document unique et certaines cibles ne sont pas prédéfinies. Par ailleurs, en partant de l'exemple : le produit qui se rattache au Résultat 1 sus-cité est le *Produit 1* : « Des stratégies sectorielles et des plans de mise en œuvre, ciblant en particulier les populations les plus vulnérables, sont élaborés et appliqués au niveau local et des stratégies de mise à niveau sont élaborées et adoptées ». *Indicateur 1.1* : Nombre de nouveaux emplois et activités génératrices de revenus créés dans les municipalités ciblées *Référence 1.1* : 0 *Cible 1.1* : 100. Le cadre de résultats révèle par ailleurs des cibles de référence de base comme celles à atteindre non déterminées comme au niveau de l'indicateur 1
- Exemple : « Nombre d'associations participant à la mise en œuvre des politiques dans les *wilayas* ciblées » du *Produit 3* : référence 2 : À déterminer *Cible 2* : À déterminer *Source des données 2* : Rapport annuel des municipalités⁵⁷.
- Les indicateurs peuvent être SMART comme les exemples suivants, mais les sources de données ne sont pas à la disposition du PNUD pour renseigner le cadre de résultats. *L'Indicateur 3* : Nombre de projets touristiques exécutés par stratégie sectorielle dont la *Référence 3 de base* : 1 185. Il est ciblé à la fin du cycle (*Cible 3*): une augmentation de 20 % *Cet indicateur* par contre est SMART (Spécifique, Mesurable, Atteignable Réaliste Temporellement) avec comme source de donnée *les Rapports* du Ministère du tourisme
- *L'Indicateur 4* : Taux d'emploi par secteur ventilé par âge et par sexe Industrie : *Référence* :12,6 % *Cible* :16 % Agriculture (y compris la pêche) :*Référence* : 9,5 % *Cible*: 13 % Commerce et services :*Référence* : 61,4 % *Cible* :53 % La *Source des données de cet indicateur 4* : se trouve être les Enquêtes annuelles du Bureau national de la statistique.

On y retrouve par ailleurs des indicateurs non SMART comme les deux exemples suivants :

- L'indicateur 1 du *Produit 6* « Nombre de mesures institutionnelles relatives à l'égalité entre les sexes mises en œuvre, y compris des mécanismes spécifiques en faveur de la participation des femmes à l'élaboration et à la mise en œuvre des politiques de développement ».

⁵⁷ CPD (2016, p15)

- L'indicateur 2.3 du même produits « Nombre de plans relatifs à la réduction des risques et/ou à la réduction intégrée des risques et de plans d'adaptation, et cadres institutionnels et mécanismes de coordination des différentes parties concernées qui tiennent compte de la problématique hommes-femmes ».

In fine, l'évaluation n'a pas pu exploiter à dessein le cadre de résultat du programme, car celui-ci n'a pas été l'objet de suivi au cours du cycle programmatique. En plus, il n'a pas été un outil permettant de prendre des décisions idoines.

6.1.3.7 Mécanisme de suivi évaluation

Le suivi évaluation des programmes utilise les outils mis en place par le PNUD dont la plupart est digitalisée dans un système interne (ATLAS, ROAR etc..). Les gestionnaires du programme mettent en place un mécanisme de collecte et d'analyse de données adapté au contexte. Les missions de terrain, le rapportage, les réunions tripartites et de comité de pilotage s'insèrent dans ce dispositif de suivi évaluation qui permet de faire le suivi des projets et évaluer les états d'avancement des activités.

Néanmoins, on note des lacunes dans le rapportage, où il y a des insuffisances au niveau des données qualitatives pour mieux cerner les changements positifs transformationnels. Les cibles prédéfinies dans le document de conception du CPD sont perdues de vue dans le rapportage. Il n'y a pas de tableau de bord de suivi des indicateurs du cadre de résultats du programme. Les données ne sont pas systématiquement désagrégées par sexe et par âge, ce qui rend complexe l'analyse genre. Celui-ci ne fait pas non plus de résultats cumulatifs atteints par Produits/Effets par année, de telle sorte qu'il n'y a pas de visibilité sur les progressions linéaires des cibles à atteindre. Des revues semestrielles du programme, orientées sur les atteintes des indicateurs par produits pourraient combler ce déficit. En réalité le programme pays fonctionne toujours dans l'approche projet. Les unités de coordination avec leurs comités de pilotage constituent des entités ex nihilo.

Il est à remarquer que certains projets ont fait l'objet d'évaluation à mi-parcours, ce qui a permis de prendre des décisions idoines pour corriger et ou améliorer la performance (projet d'appui à la réinsertion des détenus, le CapDel, APA). Une évaluation finale comme le cas du projet d'appui à la formulation de la stratégie sur la pêche et l'aquaculture a pu être effectué.

Ce présent cycle sous revue n'a pas fait non plus l'objet d'une revue à mi-parcours permettant des corrections et/réorientations stratégiques. In fine le mécanisme de suivi évaluation n'a pas été un outil de gestion et de décision au niveau programme.

6.1.3 8 Le mode d'exécution

La mise en œuvre des programmes s'effectue en mode d'exécution nationale. En réalité il est intermédiaire entre l'exécution nationale et l'exécution directe par le PNUD, car celui-ci continue à supporter certaines opérations financières. Ceci nécessite néanmoins une meilleure compréhension par

la partie nationale qui doit bénéficier de formations continues sur les procédures du PNUD pour l'application entière de mode d'exécution nationale. Les inconvénients ou les contraintes recourent ceux déjà cités au niveau de l'efficacité.

Une particularité réside néanmoins dans l'exécution du projet de conservation de la biodiversité et des parcs cultures, car celui-ci fonctionne entièrement en mode d'exécution Nationale (NIM). Les performances enregistrées au niveau de ce projet en termes d'efficacité et surtout d'efficience dénotent des avantages que requiert ce mode opératoire. Le pilotage du recrutement du personnel localement qualifié, des procédures administratives et financières, et surtout la gestion du projet par un DNP exclusivement dédié au projet sans autres charges techniques du ministère de tutelle sont autant d'avantages qui ont favorisés l'obtention des résultats au niveau de ce projet.

6.1.3.8 La stratégie de partenariat

Elle constitue une approche dans le CdCS 2019-2021. Le PNUD pour sa part a intégré le partenariat dans l'exécution de son programme. En effet plusieurs acteurs de développement de la partie nationale ont eu l'occasion de bénéficier de renforcement de capacités et d'échanges d'expériences avec des pays du SUD qui ont des expériences solides dans des secteurs précis comme l'écotourisme, le conseil constitutionnel ou la gouvernance locale.

Au-delà de la coopération Sud-Sud, la stratégie de partenariat avec les autres agences des Nations Unies demeure encore faible. Dans le reportage, il n'est pas fait mention de l'apport des agences comme la FAO qui pourtant sont énoncées comme partenaires dans le document de projet.

Le PNUD a réussi par contre à établir un partenariat avec le secteur privé comme la Fondation Coca Cola surtout pour la mobilisation des ressources⁵⁸.

Le partenariat avec la société civile au niveau local a favorisé l'atteinte de certains résultats comme la prise de conscience de la préservation des ressources naturelles des parcs culturels par la sensibilisation des populations riveraines. L'implication de la société civile comme partenaire bénéficiaires des interventions renforce la conscience citoyenne participative. L'approche consiste généralement à lancer des appels d'offres et à sélectionner les OSC les plus qualifiées. Il ressort que cette même société civile devra bénéficier de renforcement de ces capacités pour un meilleur partenariat. Le témoignage suivant édifie sur le niveau d'implication.

Encadre 7 : témoignage d'un ONG bénéficiaire au Parc Culturel de Hoggar

« Toutes les activités du projet auxquelles notre association a participé lui ont permis non seulement de renforcer ses capacités sur diverses thématiques mais aussi de renforcer son implication dans la sensibilisation du public sur la gestion et la préservation des ressources naturelles et du patrimoine culturel du PC de l'Ahaggar. De même que cela nous a permis d'avoir une meilleure écoute de la part des décideurs des collectivités locales pour qu'ils accordent plus d'intérêt aux rôles que peuvent jouer le mouvement associatif au niveau local.

⁵⁸ Rapport résumé Guerbes II (2020, p4)

Le plus important pour nous en tant qu'association locale, c'est aussi d'avoir enrichi et diversifié notre plan d'action associatif. Grâce au projet, nous avons acquis du matériel audio-visuel pour les activités de sensibilisation, nous avons formé des guides touristiques aux principes de préservation de la biodiversité, nous avons pu contribuer à l'organisation d'une randonnée de sensibilisation au profit des médias, nous avons publié une bande dessinée de sensibilisation du jeune public...malheureusement à partir de mars 2020, la crise sanitaire a freiné notre élan. Nous avons beaucoup d'espoir que cette dynamique se poursuive même après la clôture du Projet PPCA, car l'office sera toujours là et on espère qu'il maintiendra notre partenariat actuel. »

6.1.3.9 La mobilisation des ressources

La mobilisation des ressources constitue un grand défi eu égard aux paramètres dimensionnels évoqués. La perspective d'une mobilisation conséquente n'est envisageable qu'à travers une stratégie adaptée à l'analyse du contexte de développement, lui-même axé sur une vision prospective. La mobilisation des ressources est induite par la stratégie de partenariat. Elle dépend essentiellement du marketing des résultats. Le mécanisme de suivi-évaluation et le plan de communication constituent le binôme du dispositif de mobilisation des ressources. La stratégie de partenariat précède la mobilisation des ressources. Le faible niveau de partenaire influe directement sur l'enveloppe financière mobilisée.

Le PNUD a réussi par contre à mobiliser des ressources hors programme pour accompagner le pays dans des réformes institutionnelles. Par ailleurs le plan de riposte pour faire face à la Pandémie de COVID 19 correspond à une réaction conséquente de mobilisation des ressources financières (50 327 000 USD) émanant de l'Union Européenne⁵⁹.

Le tableau ci-dessous donne un aperçu des ressources mobilisées au 31 décembre 2020.

Tableaux n°12 : Récapitulatif des ressources allouées par les PTF⁶⁰

PTF	Ressources allouées	% du total mobilisé
EU	58 859 200	85,8%
Germany	148 125	0,2%
Qatar Fund	94 982	0,1%
Norvège	178 771	0,3%
USA	1 000 000	1,5%
Coca Cola Foundation	300 000	0,4%
UK	131 871	0,2%
Japon	200 000	0,3%
GEF	7 530 829	11,0%
Suisse	190 000	0,3%
Total	68 633 778	100,0%

⁵⁹ Prodoc Réponse solidaire Européenne à la COVID-19 en Algérie (2020, p5)

⁶⁰ Source Services financiers PNUD

Source : Services financiers du PNUD

Ainsi le principal partenaire du PNUD est de loin l'Union européenne qui accompagne le gouvernement dans sa réponse au Covid 19 et au niveau de la thématique de la Gouvernance. Le Fond de l'Environnement constitue la seconde source de financement avec 11 % du total mobilisé.

L'Etat algérien à travers sa contrepartie constitue par ailleurs une importante source de financement si on s'en tient au montant annoncé dans les Prodoc. On constate que le projet PPCA représente le projet qui engage fortement le gouvernement en termes de capital humain et financier pour un total de 20 803 052 USD soit 76% du total des ressources requises.

Le montant total des ressources mobilisées avec les partenaires se chiffre 67 433 777⁶¹ USD et représente 80 % du total du programme (83,792, 976 USD). Tous les autres partenaires comme la Suisse, la Grande Bretagne, la Norvège sont individuellement à moins de 1% de l'enveloppe totale, ce qui représente un déséquilibre en termes d'engagement pour le développement en Algérie à travers le PNUD.

Somme toute, les différents interlocuteurs ont reconnu qu'il y a un déficit de communication et de visibilité à l'endroit des partenaires, ce qui constitue un handicap dans l'établissement de partenariat et par conséquent la mobilisation des ressources. Le Développement local et économique par exemple revêt d'une importance stratégique eu égard au contexte national et aux priorités du pays dans le domaine de la démocratie participative. Une stratégie de mobilisation des ressources financières basée sur le plaidoyer proactif permet un positionnement se référant aux avantages comparatifs du PNUD dans ce domaine.

6.1.3.10 Adaptation au contexte du Covid 19

La crise sanitaire a eu pour effet de ralentir l'exécution du programme dans son ensemble. Les mesures de restrictions ont empêché la tenue de certaines formations, ateliers, surtout au niveau locale. L'adaptation du PNUD à cette nouvelle situation se retrouve au niveau de la mise en place du dispositif pour le télé travail partout où cela est possible.

Les consultations principales se sont déroulées à distance à l'instar de la mission d'évaluation afin de palier à la fermeture des frontières. Tel est le cas du projet d'appui à la formulation de politique de prévention contre la corruption ou le programme a eu le mérite de finaliser la réforme en version provisoire qui est en attente de signature à la présidence de la république. Toutes fois cette nouvelle donne est limitative aux conférences aux ateliers, et travaux de conception transposables à domicile. Sur le terrain, plusieurs activités de regroupement ont été purement proscrites. Cette situation a eu pour conséquence entre autres les prorogations des projets en cours d'exécution, considérant l'année 2020 comme une année pratiquement « blanche ».

6.1.3.11 Gestions des risques.

Dans tous les projets de documents on y trouve une analyse sur les risques majeurs pouvant compromettre la mise en œuvre. Le programme pays y consacre un chapitre bien élaboré. Par contre

⁶¹ Source service financier PNUD, compiler par l'évaluation

dans le journal des risques, la mise à jour ne se fait pas systématiquement alors qu'il s'agit seulement de renseigner dans la plateforme (ATLAS). Ceci est d'autant plus important que le contexte est souvent assujéti à des risques divers allant de crise politique, aux catastrophes naturelles, sans compter la crise sanitaire, hypothéquant la mise en œuvre du programme. A propos de la crise sanitaire, à décharge, aucun pays n'avait pu anticiper sur la gestion de cette crise. L'intégration de la pandémie à COVID19 comme risque constitue alors un impératif pour la formulation de nouveau programme. Au-delà du risque sur le programme, il s'agit d'un contexte nouveau de mise en œuvre qu'il faudrait dorénavant intégrer. Ce contexte donne lieu à une opportunité de démontrer la solidarité internationale et la plus-value des agences de coopération non seulement en mobilisant des ressources idoines, mais aussi en accompagnant le gouvernement algérien dans la riposte par la mise en branle de la coordination de la situation d'urgence.

Conclusion de l'efficience

Conclusion n°1 L'utilisation des ressources financières et humaines fut relativement proportionnelle aux résultats engrangés avec des nuances dans des domaines pilotes comme la gouvernance locale ou l'expertise technique francophone a fait quelque peu défaut.

Conclusion n°2 Le système de gestion axée sur les résultats n'a pas fonctionné de façon optimale pour servir d'outils de décision ainsi que la gestion des risques et les projets ont fonctionné ex nihilo.

Conclusion n°3 Le PNUD n'a pas connu de programme conjoint. Le partenariat avec les autres agences de développement demeure très faible.

Conclusion n°4 La mise en œuvre du programme a été affectée par les restrictions de la pandémie du COVID 19. On a constaté une adaptation à cette nouvelle situation par un nouveau dispositif de travail à distance partout où cela était possible, par contre les activités nécessitant des regroupements humains sur le terrain en ont été négativement impactées.

Conclusion n°5 La mobilisation des ressources financières a suivi le cours des contingentements des partenaires et de la partie nationale. On note quand même des défaillances au niveau de certaines opportunités de financement à saisir.

Conclusion n°6 L'organisation du travail entre le PNUD et les partenaires nationaux d'exécution souffre d'un work flow lent dû aux procédures administratives et financières souvent insuffisamment expliquées et/ou maîtrisées

Conclusion n°7 Le programme n'a pas pu se dérouler dans les délais impartis, la plupart des projets ont fait l'objet de prorogation.

Conclusion n°8 La mise en œuvre des projets par la partie nationale (NIM) reste à encore parfaire pour une maîtrise totale de la procédure.

Estimation de l'efficience

En considérant tous les facteurs précédemment évoqués dont les principaux sont les délais d'exécution des projets, la disponibilité des ressources humaines, le mode d'exécution du programme, le système de suivi évaluation, les synergies de partenariat et le ratio décaissement/ réalisation, il y a lieu d'estimer à la baisse le niveau de l'efficience de très satisfaisante à *satisfaisante soit 3/5*.

6.1.4 Durabilité

L'appréhension de la durabilité des acquis ne peut pas s'établir de façon ferme car le contexte national du programme a beaucoup évolué, des projets des cycles précédents ont été prorogés au cours du cycle sous revus et d'autres projet sont toujours en cours d'exécution.

Néanmoins, au regard de la nature des résultats, on peut pronostiquer des durabilités probables par effets. On constate globalement que des résultats engrangés au niveau de l'effet 1 comme déjà évoqué au niveau de l'efficacité, demeurent à un stade embryonnaire. L'effet 2 quant à lui bénéficie de pronostic favorable d'une utilisation durable des acquis qui concerne essentiellement l'élaboration de stratégie et de plan de mise en œuvre de ces différentes stratégies dans un contexte de stabilité institutionnelle pour la préservation des acquis. Au niveau de l'effet 3, on retrouve des appuis institutionnels assez conséquents avec une tendance de pérennisation des résultats selon certaines conditions de la stabilité des institutions et dans une moindre mesure l'effet 4.

En effet, ces pronostics sont fortement corrélés à l'environnement institutionnel, politique, sociale et économique permettant de supporter la durabilité des acquis.

6.1.4.1 Durabilité sociale

La conduite du programme a mis l'accent sur une démarche participative, sans laquelle la compréhension, la participation n'allaient pas contribuer à l'atteinte des résultats. L'établissement des mécanismes de participation citoyenne au développement local, l'implication de la société civile dans la réinsertion des détenus, la mise en place par exemple d'un Centre d'Éducation, de Sensibilisation et de Participation citoyenne à la protection de l'Environnement (CESP) dans les zones humides pour la sauvegarde des aires protégées, pour renforcer le processus de conservation et développement durable sont autant d'exemple du rôle de la société civile favorisant la durabilité sociale.

La participation citoyenne, comme par exemple au niveau de la conservation des parcs culturels, Guerbes II, des projets d'appui à la lutte contre la corruption et d'appui au conseil constitutionnel, où les associations de la société civile ont pris une part active dans les différents processus de réalisations, a permis d'engranger des résultats probants au niveau de la formulation des politiques contre la corruption à l'instar du projet d'appui à la constitution. Le processus intègre le renforcement des capacités des acteurs de la société civile afin qu'elle s'approprie des outils de gestion participative. Néanmoins, il convient de noter que la durabilité sociale mérite d'être renforcé dans les domaines où les projets pilotes et innovateurs sont mis en œuvre tels que le développement local, la réinsertion des détenus, car après une année d'élaboration de Plan communaux de développement par exemple, la conduite autonome d'un autre plan n'est pas évident. Un cadre du département confirme :

« Nous avons pu, grâce à l'accompagnement du PNUD, élaborer des PCD dans les communes pilotes avec les mécanismes de participation citoyenne mise en place. Il faudrait encore des séances d'accompagnement avant que les comités de concertation locaux arrivent à élaborer par eux même leurs PCD dite de -nouvelle génération »

En définitive, la prise en charge sociale fait partie des conditions favorisant la pérennisation des acquis, malheureusement, l'évaluation ne peut pas statuer de façon ferme sur la persistance de ces acquis car

elle se déroule juste au moment où le programme enregistre peu de projets clôturés et certains même sont sujets à des prorogations.

6.1.4.2 Durabilité économique

Le programme est en majorité tributaire des ressources des partenaires techniques et financiers (tableau n°9 : Récapitulatif des ressources allouées par les PTF). Le projet PPCA est emblématique d'un projet largement financé (76%) par le Gouvernement algérien. L'appropriation passe par la maîtrise des fonds alloués par la partie nationale. Le PNUD joue alors pleinement son rôle d'appui conseil. Par contre certain domaine d'appui sectoriel quand bien même leur pertinence est avérée, ne bénéficie pas d'appropriation financière. Tel est le cas du projet d'Appui à la participation politique effective et durable des femmes dans les Assemblées qui ne s'est pas poursuivi parce que les ressources financières des partenaires n'étaient plus disponibles.

On constate aussi que des domaines pilotes et autant stratégiques ne disposent pas de stratégie de mobilisation de ressources pour la préservation et la consolidation des acquis engrangés, tel est le cas de l'effet 3 relatif à la gouvernance locale. Par exemple les partenaires financiers n'avaient pas encore récusé de requête de ressources financières pour la deuxième phase.

Par ailleurs, les stratégies de sortie se révèlent être tacites dans certaines conditions avec l'exemple du projet comme « Mise en œuvre initiale du Plan de Gestion intégrée du complexe de Zones Humide et valorisation à travers l'utilisation rationnelle des ressources en eau », où les membres d'une future coopérative réfléchissent déjà à leur indépendance vis-à-vis des ressources du PNUD, tel que énoncé dans l'encadré suivant.

Encadré 7 : témoignage d'une bénéficiaire portant création d'une coopérative de transformation de la figue de barbarie.

« Les formations reçues étaient surtout techniques portant sur les modalités de création d'entreprise ainsi que sur les techniques d'exploitation et de transformation du figuier de barbarie. D'autres formations sont en cours sur la gestion de coopérative et d'autres sessions sur le fonctionnement une fois que le matériel de l'unité de transformation sera installé. Lors de ces ateliers et rencontres, j'ai acquis beaucoup de connaissances sur un domaine que je ne connaissais pas mais qui m'a beaucoup motivé pour mener notre projet de coopérative à terme. Cette expérience avec le projet PNUD a été très enrichissante pour moi et mes collègues. J'ai enfin un projet à réaliser et je ne le lâcherai pas même si le projet s'arrête. Grâce aux interventions des forestiers et des experts du PNUD, nous avons informé et sensibilisé tous les institutionnels locaux à notre projet, y compris le wali, la première autorité de la wilaya ; je suis sûre qu'ils nous aideront à poursuivre et à consolider notre projet même après le départ du PNUD. Nous sommes très motivées et très positives ».

Ces stratégies de sortie ou du moins d'indépendances financières ne se retrouvent pas au niveau programmatique quand bien même des efforts sont fournis pour mobiliser les fonds tracs qui servent comme fonds catalytiques à mobiliser d'autres ressources financières.

6.1.4.3 Durabilité du cadre super-structurel

Le PNUD a adopté dans ce cycle programmatique une démarche d'appui à l'élaboration des stratégies et de formulation de politique. Ainsi tous les documents de stratégie et de formulation de politiques élaborés sont des instruments qui orientent les cadres institutionnels et facilitent par la suite leur opérationnalisation. Leur utilisation dans le court et moyen terme est gage de la durabilité de ces produits. C'est le cas des stratégies « *Projet d'Appui à la formulation d'une stratégie de Marketing et de Promotion de l' image de l' Algérie et de Projet d "Appui à la définition de la stratégie nationale de développement de la pêche et de l'aquaculture (avec une attention particulière sur la pêche artisanale "* qui doivent être validés ensuite opérationnalisés.

Le projet « Mise en œuvre initiale du Plan de gestion intégré du complexe de zones humides Guerbes-Sanhadja, wilaya de Skikda" par la réhabilitation et valorisation à travers l'utilisation rationnelle des ressources en eau » par exemple fait suite à une stratégie élaborée au cours des cycles précédents.

Les renforcements des capacités des acteurs en charge des domaines sectoriels ayant aboutis à terme à l'élaboration de cadre juridique, législatif, ou de documents stratégiques, des outils de pilotage administratifs locaux constituent des acquis avec une tendance favorable pour leur durabilité. Le programme a adopté une démarche stratégique misant sur l'appropriation. Du reste les produits du programme P2; P3.1; P3.2 et P4 sont explicitement orientés vers les renforcements de capacités.

Il reste néanmoins à voir, si l'environnement juridico législatif et même politique permettent et favorisent l'utilisation de ces outils. En effet, malgré les bouleversements intervenus dans la gestion administrative au sommet de l'État, la mission d'évaluation pronostique qu' une adoption des différents documents pourraient être poursuivis au niveau de l' axe de l' environnement (Effet 2), en dépit des soubresauts liés aux mouvements des acteurs clés des différents Ministères en charge de (Agriculture , Culture, Affaires étrangères etc), car il s'agit de documents stratégiques et pertinents pour les domaines sectoriels identifiés par la partie nationale. Par contre les appuis institutionnels au niveau de l'axe de la gouvernance c'est-à-dire de l'effet 3 et 4 relèvent d'une sensibilité corrélée à la stabilité politique du pays. Les changements de gouvernements, de plans d'action et/ou de priorités fragilisent les acquis, tel fut le cas du projet d'Appui à la participation politique effective et durable des femmes dans les Assemblées. Du reste, l'effet3 intègre par exemple des appuis relatifs aux revendications sociales (hirak) sur la corruption entre autres et à l'instabilité politique notamment l'exceptionnalité constitutionnelle. Tous ces facteurs anticipent sur la pérennité des acquis démocratiques et de bonne gouvernance.

6.1.4.4 Le principe de l'appropriation

La mise en œuvre du programme s'est basée sur l'information, la sensibilisation et le relèvement des capacités des bénéficiaires. La stratégie de partenariat qui consiste à responsabiliser la partie nationale dans la mise en œuvre des activités favorise l'appropriation. Tel est le cas particulièrement au niveau de l'effet 2, ou la gestion durable des écosystèmes pour l'amélioration de la résilience connaît une appropriation nationale à travers le mode opératoire de mise en œuvre nationale totale. La demande nationale de la mise en œuvre du programme par exécution nationale se trouve justifiée. Toutefois, les capacités de ces mêmes partenaires de mise en œuvre restent toujours à renforcer. Par conséquent,

des efforts restent à faire pour s'assurer des transferts de compétence au niveau de tous les maillons des intervenants de l'ancrage institutionnel jusqu'aux bénéficiaires dans les zones des projets.

Dans l'encadré suivant, il est ressorti lors de l'interview d'un agent de l'administration communale ce qui suit.

Encadré 8 : témoignage d'un agent communal

« Avant le CAPDEL, notre travail consistait à établir une liste de fiches techniques et financière pour les besoins d'équipement du territoire de la commune, bien sûr dans les limites des prérogatives que nous concède le code communal. On a essayé de régler les problèmes au cas par cas sans avoir une vision globale du fonctionnement de notre territoire en interaction avec la population qui y vive. Ma vision du développement local était très technique. Je devais réaliser des infrastructures pour régler des problèmes immédiats constatés par nos services techniques. Suite à toutes les formations et les échanges dont on a bénéficié avec le CAPDEL, c'est vrai qu'on constate un certain changement de comportement dans notre façon de travailler. Pour les personnes qui ont bénéficié comme moi de ces formations, on commence à développer une nouvelle vision pour mener nos missions respectives particulièrement pour l'élaboration et la mise en œuvre des Plans de développement communaux qu'on réalise chaque année. Il reste à sensibiliser les autorités locales surtout au nouveau de la wilaya d'accepter ces changements en formalisant tous les outils de travail acquis via le CAPDEL, afin qu'on puisse les appliquer même après la fin du CAPDEL ».

Cette appropriation est facilitée par une continuité institutionnelle et administrative. Le risque majeur réside en des mouvements socio-politiques entraînant des perturbations politiques

In fine, la durabilité se trouve plus probables au niveau des acquis découlant d'un fort engagement de la partie nationale en termes de ressources humaines et financières tel que dans le cas du PPCA.

Conclusion de la durabilité

Conclusion n°1 Les résultats et les produits qui sont susceptible d'être adoptés par les partenaires se retrouvent au niveau des effets 2 et 3 car l'appropriation des acquis sont favorisées par la forte implication par la partie nationale en terme de gestion et de ressources (financières et humaines) , la mobilisation de la société civile accompagnant le processus de changement.

Conclusion n°2 Les partenaires nationaux par leur engagement en ressources financières et humaines au niveau des projets spécifiques comme le PPCA permettent une durabilité économique des acquis.

Conclusion n°3 Les renforcement de capacité des acteurs clés et de la société civile durant le cycle permettent une sauvegarde relative des acquis sous la condition de stabilité institutionnelle.

Conclusion n°4 Le PNUD à travers son appui au conseil constitutionnel contribue dans une certaine mesure à renforcer la stabilité des cadres de politiques publiques et réglementaires,

Conclusion n°5 Le partenariat avec les autres institutions nationales, des agences des Nations Unies et le privé se retrouvent être quasi inexistant.

Estimation de la durabilité

Le tableau ci-dessus résume l'évaluation de la durabilité

Tableau n°13 : Facteurs d'appréciation de la durabilité

Les facteurs d'appréciation du niveau de durabilité (Très probable à Peu probable⁶²)	Appréciation
Facteur « a » : degré de persistance des résultats du programme à la fin ou cessation du financement	0,5/1
Facteur « b » : degré ou importance des activités de formation, d'information, de sensibilisation et de renforcement des capacités	0,5/1
Facteur « c » : degré de participation ou d'implication des bénéficiaires à la mise en œuvre des activités	0,5/1
Facteur « d » : degré d'utilisation par les bénéficiaires des capacités transférées	0,5/1
Facteur « e » : degré de reproductibilité ou répliquabilité du programme	0,5/1

Le Coefficient de Durabilité (CD) a été obtenu ainsi qu'il suit : **CD = a + b + c + d + e = 2,5/5**

En résumé, la durabilité des résultats du projet est mesurée à travers cinq composantes, à savoir :

- L'autonomisation financière;
- La répliquabilité des interventions;
- La prise en compte du facteur investissement dans le facteur humain, notamment dans la formation, l'information et la sensibilisation des acteurs et des bénéficiaires ;
- L'implication des bénéficiaires dans l'exécution des activités;
- L'ancrage institutionnel à des structures pérennes favorisant l'appropriation nationale.

L'analyse des différents facteurs entrant en ligne de compte dans le pronostic de la durabilité se situe selon le tableau ci-dessus à 3/5 rapporté à l'échelle de probabilité se définit moyennement probable.

7 Enseignements tirés

- Le Financement et l'appropriation par la partie nationale du projet « Conservation de la biodiversité d'intérêt mondial et utilisation durable des services éco systémiques dans les parcs culturels en Algérie » par une modalité d'exécution entièrement nationale avec un personnel permanent a permis d'engranger un certain nombre d'acquis remarquables.
- La disponibilité d'un DNP détaché à 100% dédié au projet permet une amélioration des performances de la mise en œuvre.

⁶²Très probable : 5/5 probable : 3/5 ; peu probable : 0/5

8 Perspectives d'axes d'intervention du prochain CPD

Le programme sous revue s'est déroulé comme évoqué en introduction dans un contexte national en pleine transformation, tant sur le plan social, économique que politique. L'engagement du PNUD de par son mandat à accompagner le Gouvernement Algérien dans le développement se doit d'avoir un ancrage solide sur les priorités nationales actuelles.

Sans faire une analyse exhaustive du contexte national, on peut néanmoins citer entre autres les facteurs prédominants actuels dont certains persistent et rapportés dans le Bilan commun Pays du cycle sous revu :

- La crise sanitaire due au COVID 19 dont le PNUD a entamé en début d'année une riposte par un projet financé par l'Union Européenne à travers des appui au renforcement des systèmes nationaux de santé notamment l'achat de fournitures et équipements médicaux d'urgence et des appui aux gouvernements à maintenir leurs fonctions essentielles et à planifier, coordonner, communiquer et financer leurs réponses.
- La mobilisation citoyenne pacifique qui a ravivée l'engagement politique des Algériens, notamment les jeunes et leurs fortes aspirations à la démocratie et au bien-être social et économique.
- L'économie faiblement résiliente, peu diversifiée, à forte empreinte environnementale et générant peu d'emplois décents essentiellement basés sur le pétrole.
- La faible autonomisation et inclusion socio-économique des femmes et des jeunes.
- Le faible accès équitable à des services de santé de qualité.
- La dégradation de la biodiversité, le changement climatique et l'accroissement des risques majeurs de catastrophes naturelles.
- L'accélération de l'atteinte des ODD au niveau local.
- La sécurité humaine par le développement social et l'intégration des jeunes contre la radicalisation.

L'évaluation a permis de mettre en exergue les résultats encourageants dans le domaine de l'amélioration de la résilience des populations locales par une gestion participative et durable des écosystèmes naturels et des appuis institutionnels appréciables pour la gouvernance démocratique. Les résultats, quand même à l'état embryonnaire de la gouvernance locale relèvent d'une innovation porteuse d'espoir, tant pour les gouvernants que pour les gouvernés. Les axes d'intervention de la gestion participative et durable des écosystèmes naturels, de la gouvernance démocratique et locale doivent être maintenus et renforcés car ils permettent un positionnement stratégique du PNUD dans le paysage de la coopération multilatérale surtout que la partie nationale lui reconnaît cette capacité en termes d'appuis techniques. Ces axes permettent non seulement de mettre en exergue les avantages comparatifs du PNUD, mais aussi ils sont très pertinents pour le Gouvernement.

Les aspirations de la population pour une transformation politique profonde basée sur une participation citoyenne pour plus de transparence et de probité dans la gestion des affaires

publiques, pour plus de garantie effective des droits et des libertés individuelles et collectives doivent être prises en compte dans le prochain programme.

La crise sanitaire constitue une nouvelle donne, dont le plan de riposte national doit être une priorité d'accompagnement du gouvernement algérien afin de mitiger ces effets néfastes sur le développement à l'instar de tous les pays durement touchés. L'étude sur l'impact socio-économique de la pandémie du Covid-19 sur les ménages en Algérie dont les résultats sont attendus dans les mois à venir, viendra donner des éléments quantitatifs et qualitatifs des effets de la crise sur les ménages. Du reste un document de projet de la Réponse solidaire Européenne à la COVID-19 en Algérie d'un montant de 51 234 501 USD vient d'être signé le 20 septembre 2020 pour une exécution jusqu' au 31 Décembre 2021, par la Représentante Résidente du PNUD dont l'objectif est « de renforcer les capacités institutionnelles en matière de santé pour accroître l'accès et l'utilisation des services d'urgence de qualité sanitaire par la population touchée par la pandémie Covid-19⁶³ ». La réponse à la crise sanitaire devient la priorité du prochain CDP au regard du contexte et même de l'enveloppe financier qui représente 60 % du budget du programme sous revue.

9 Conclusions

Conclusion 1 Le Programme pays du PNUD entendait appuyer des stratégies ne reposant pas sur les hydrocarbures et écologiquement durables qui génèrent des revenus et créent des emplois pour les femmes et les jeunes et développer des capacités des acteurs locaux pour favoriser le développement local et l'accès à des services publics de qualité au cours du cycle sous revu. Ces 2 axes d'interventions relèvent d'une pertinence primordiale tant pour le gouvernement que le PNUD, répondent aux besoins des bénéficiaires et sont alignés sur l'agenda 2030.

Conclusion 2 Le PNUD a réussi à s'adapter à la situation conjoncturelle par la conception et la mise en œuvre de projets hors du cadre de résultats. Le contexte a évolué plusieurs fois au cours des 3 dernières années. Il s'agissait d'appuyer le Gouvernement dans ces réponses, d'une part, aux défis particuliers relevant des revendications des mouvements sociopolitiques sur la moralisation de la gestion des affaires publiques, et d'autre part à la crise sanitaire partout où elle sévissait. Ainsi le PNUD a pu mettre en œuvre un projet d'appui à la formulation de la politique globale de prévention de la corruption et amorcer un plan de riposte solidaire européenne pour appuyer les efforts du Gouvernement algérien dans la lutte contre la covid19 qui a durement frappé le pays, comme partout dans le monde (« Au 15 Septembre 2019, l'Algérie a confirmé 48734 cas et enregistré 1632 décès⁶⁴ »). Au-delà de la pertinence des axes d'intervention, les partenaires perçoivent moins le PNUD comme défenseur de l'amélioration de la gouvernance locale que de celle de la gouvernance démocratique et la gestion durable de l'environnement.

Conclusion 3 Le PNUD a enregistré des performances satisfaisantes au niveau de l'efficacité du programme malgré les multiples contraintes qui ont entravé son déroulement. On note des résultats relativement importants au niveau de l'effet 2 et dans une mesure acceptable au niveau de l'effet 3. "Ces effets relèvent des appuis en élaboration de stratégies en vue de l'amélioration de la résilience par une gestion durable des écosystèmes représenté par le produits P 2 et les appuis pour les services

⁶³ Prodoc Projet de la Réponse solidaire Européenne à la COVID-19 (2020, p8)

⁶⁴ Ibid p4

publics de haute qualité qui répondent à leurs attentes, appuyés par une mise en œuvre améliorée des politiques publiques et une gestion moderne et participative pour ce qui concernent les produits P3.1 et P3.2. Ainsi l'effet 2 a vu une contribution de réalisation à hauteur de 75 % tandis que l'effet 3 en a connu 63%."

L'évaluation pronostique l'atteinte de ces résultats dans le moyen terme. Les résultats contributifs au niveau des effets 1 et 4 demeurent relativement moins importants, respectivement de 53 et 55%. Au-delà de ce résultat, ceci confirme la perception des partenaires qui considère le PNUD comme un défenseur de l'amélioration de la résilience et des conditions de vie des populations par une gestion durable de l'environnement.

Conclusion 4 L'efficacité du programme est globalement satisfaisante. En considérant le rapport des réalisations et des décaissements on en arrive à une efficacité très satisfaisante (près de 100%). Par contre, la prise en compte des ralentissements voire des arrêts du programme, à cause des évolutions du contexte politique et sanitaire, ont entraîné de nombreuses prorogations, auxquelles s'ajoutent d'autres contreperformances de gestion tels que le fonctionnement ex nihilo des projets, la faiblesse des synergies de partenariat, l'absence de stratégie de mobilisation des ressources, l'insuffisance de l'utilisation de systèmes de gestion axés sur les résultats et la prévention des risques. Enfin, la compréhension et communication insuffisante sur le mode opératoire d'exécution nationale a pu ralentir les work flow dans les projets soumis à cette modalité d'exécution. Ces aspects nuancent les résultats et leur durabilité.

Conclusion 5 Les résultats enregistrés au compte des effets 2 et 3 sont les plus susceptibles d'être durables. L'appropriation des acquis est favorisée par une forte implication de la partie nationale en termes de gestion et de disponibilité des ressources (financières et humaines). La mobilisation de la société civile accompagnant le processus de changement qualitatif et le renforcement de leurs capacités ainsi que celui des acteurs clés améliorent la sauvegarde relative des acquis sous la condition de stabilité institutionnelle.

Conclusion 6 Les résultats obtenus au niveau de l'élaboration des stratégies d'amélioration de résilience et de gestion d'écosystèmes durables et des appuis institutionnels (Effet 2 et Effet3) favorisent sans conteste un positionnement stratégique du PNUD dans le domaine de l'environnement et de la bonne gouvernance démocratique car non seulement ils sont pertinents pour le Gouvernement et les bénéficiaires, mais aussi ils mettent en exergue les avantages comparatifs du PNUD.

Conclusion 7 Il reste cependant beaucoup d'efforts à faire au niveau de la prise en compte du genre, de la jeunesse et des autres groupes vulnérables tant dans la conception du programme qu'au niveau de la mise en œuvre. Le ciblage des bénéficiaires sexo spécifiques de groupes vulnérables et la ventilation par âge demeurent le maillon faible du programme. Le projet spécifiquement dédié à l'appui des femmes parlementaires ne saurait compenser la prise en compte du genre de façon transversale. Cependant la jeunesse est mieux ciblée par des interventions de créations d'emplois et de réinsertion des détenus. Ce groupe cible inclus aussi bien les femmes que les personnes vulnérables.

Conclusion 8 La mobilisation de ressources financières par le Gouvernement reflète au moins pour partie le niveau d'appropriation des projets par la partie nationale. Une autre composante importante de cette appropriation est la mise en place de Directeurs Nationaux de Projets (DNP) par la partie

nationale. L'exemple du projet PPCA a démontré l'efficacité de la mise à disposition rapide et exclusive du DNP pour la gestion dudit projet en permettant notamment un démarrage efficace.

10 Recommandations

Les recommandations suivantes sont formulées et adressées spécifiques soit au PNUD soit au Gouvernement ou conjointement. Elles sont assorties d'un plan de mise en œuvre et de suivi qui les regroupent de façon stratégiques et opérationnelle en annexe 1.

Recommandations adressées au PNUD

N°1 Le PNUD devrait affirmer davantage son leadership dans des domaines stratégiques et pertinents de développement où il a enregistré des résultats satisfaisants (effet 2, effet3), en poursuivant les appuis dans la formulation, l'élaboration des stratégies, des outils de pilotage institutionnel, veuillez à leur adoption et /ou application (réforme constitutionnelle, politique de lutte contre la corruption) et veuillez à ce qu'ils soient pris en compte dans des effets (axes de coopération) CdCS.

N°2 Le PNUD devrait s'investir davantage sur les thématiques pilotes et innovantes comme le développement local par la mobilisation des ressources financières idoines et des compétences techniques adéquates afin d'accompagner le partenaire national dans les wilayas pilotes identifiés.

N°3 Poursuivre et renforcer l'implication de la société civile dans le programme tout en améliorant leurs capacités techniques en gestion et en éveil de conscience citoyenne.

N°4 Le PNUD devrait Instaurer une politique plus rigoureuse en matière de gestion de suivi et évaluation de la mise en œuvre du Programme, et de mesure de la redevabilité du Programme.

- ✓ Veiller à la solidité des hypothèses de cause à effet et à l'identification des produits spécifiques, à la consignation des indicateurs et cibles SMART (Spécifique, Mesurable, Atteignable Réaliste Temporellement) lors de l'élaboration du CPD prochain;
- ✓ Veiller à l'approche programme pour le cycle prochain ;
- ✓ Veiller à élaborer un canevas de rapport annuel commun à tous les projets et y intégrer des valeurs qualitatives et quantitative de rendement basé sur le cadre logique du CPD et orienter le narratif plutôt sur les résultats et non les activités; et que les cibles bénéficiaires soient rapportées par sexe et âges;
- ✓ Intégrer une évaluation à mi-parcours dans le cycle prochain au regard de la complexité de l'approche programme;
- ✓ Veiller à l'archivage électronique des documents des programmes, à sa mise à jour régulière et à sa disponibilité à l'entame des évaluations ;
- ✓ Renforcer les capacités et le dispositif du suivi-évaluation actuels en alternant formation et appui technique par des consultations ponctuelles surtout à la phase de conception du prochain cycle;
- ✓ Poursuivre avec la partie nationale le renforcement de leurs capacités pour une efficacité dans l'atteinte des résultats, par une maîtrise des techniques de production des documents financiers conformes aux procédures du PNUD en vue de favoriser le transfert total de compétences pour le mode d'exécution nationale NIM;
- ✓ Renforcer le partenariat avec les autres agences des Nations Unies et le secteur privé;
- ✓ Veiller à accélérer le processus de démarrage des projets;
- ✓ Mettre en place un roster d'expertises internationales francophones et veiller à appliquer des tarifications motivantes d'honoraires qui attireraient les meilleures expertises.

N°5 Renforcer la prise en compte du genre, des jeunes et des groupes vulnérables avec une stratégie de ciblage des bénéficiaires dès la phase de conception jusqu' à la mise en œuvre en passant par un rapportage sexo spécifique et une ventilation par âge. Désigner un point focal genre du bureau pays qui y veillera.

Recommandations adressées au PNUD et au Gouvernement

N°1. Redéfinir les thèmes du PNUD en fonction des nouvelles stratégies d'intervention et du contexte national. Par exemple un Pilier I pourrait être dédié à la gouvernance [1Gouvernance Politique, Gouvernance Administrative et Locale] ; et un autre Pilier II relatif au Développement Durable [Développement Durable hors hydrocarbures : Adaptation/Gestion des écosystèmes/Résilience;) et un Pilier relatif au relèvement socioéconomique suite à la crise sanitaire et formuler des Effets spécifiques du programme toujours en liaison avec les effets du CdCS.

N°2 Mettre en place une stratégie et une coordination plus efficace de la mobilisation des ressources financières par thématique en collaboration avec les partenaires techniques et financiers afin de saisir les opportunités de financement du programme.

Recommandations adressées au Gouvernement

N° 1 Renforcer l'appropriation par le Gouvernement des outils de pilotages stratégiques. Ceci pourrait faire l'objet d'un plan de développement et d'opérationnalisation à moyen terme et ce, en collaboration avec le PNUD

N°2 Encourager l'appropriation des programmes d'appui du PNUD au travers 1) d'une plus importante allocation de ressources financières gouvernementales à ces projets et 2) dédier entièrement les DNP au pilotage de ces projets, tout en accélérant leur nomination.

N°3 Renforcer la supervision gouvernementale des programmes effectués en collaboration avec le PNUD. A cette fin, il est proposé de mettre en place une Unité de Coordination des Programmes au sein du Ministère des Affaires Étrangères afin de piloter les revues périodiques du programme.

Annexes

Annexe 1 Plan de mise en œuvre et de suivi des recommandations

Recommandations	Actions principales	Calendrier	Responsables	Statut
<p>N°1. Le PNUD devrait affirmer davantage son leadership dans ces domaines stratégiques de développement où il a enregistré des résultats en poursuivant les appuis dans la formulation, l'élaboration des stratégies, des outils de pilotage institutionnel, veillez à leur adoption et /ou application (réforme constitutionnelle, politique de lutte contre la corruption) et veillez à ce qu'ils soient pris en compte dans des effets (axes de coopération) CdCS ;</p> <p>N°2 Le PNUD devrait s'investir dans la consolidation des acquis du renforcement des capacités pour le développement local par la mobilisation des ressources financières et des compétences techniques adéquates afin d'accompagner le partenaire national dans les wilayas pilotes identifiés.</p> <p>N°3 : Poursuivre et renforcer l'implication de la société civile dans le programme tout en améliorant leurs capacités techniques en gestion et en conscience citoyenne</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Élaboration du CdCS/ Situation de référence Nationale • Conception du CPD • Adoption du nouveau Prodoc • Mobilisation des ressources • Signature du Prodoc • Poursuivre les appuis dans la formulation des politiques de développement et d'élaboration des outils de pilotage institutionnel et veillez à ce qu'elle soit prise en compte dans un effet CdCS ; • Poursuite du renforcement des capacités des acteurs de la démocratie participative • Passer à la deuxième phase du projet au niveau du développement économique • Appels d'offre de partenariat • Sélection des OSC • Signature de partenariat 	<p>Février 2021</p>	<p>Chef de file PNUD Gouvernement</p>	<p>Réalisation immédiate</p>

<p>N°4 Instaurer une politique plus rigoureuse en matière de suivi et évaluation de la mise en œuvre du Programme, sur le double volet de gestion des connaissances et mesure de la redevabilité du Programme.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Veuillez à la solidité des hypothèses de cause à effet et à l'identification des produits spécifiques, à la consignation des indicateurs et cibles SMART (Spécifique, Mesurable, Atteignable Réaliste Temporellement) lors de l'élaboration du CPD prochain; • Veiller à l'approche programme • Veuillez à élaborer un canevas de rapport annuel commun à tous les projets et y intégrer des valeurs qualitatives et quantitative de rendement basé sur le cadre logique du CPD et orienter le narratif plutôt sur les résultats et non les activités; et que les cibles bénéficiaires soient rapportées par sexe et âges. • Intégrer une évaluation à mi-parcours dans le cycle prochain au regard de la 	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcement de capacité technique en gestion et citoyenneté. • Mise en place et réactualisation du cadre logique du programme <ul style="list-style-type: none"> • Élaboration du Canevas de revue périodique • Élaborer les TDR des évaluations (mi-parcours et finales) • Faire des demandes de « Details Assignment pour appui » 			<p>Début du cycle et tout au long du CPD</p>
--	---	--	--	--

<p>complexité de l'approche programme;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Veuillez à l'archivage électronique des documents des programmes, et à sa mise à jour régulière et à sa disponibilité à l'entame des évaluations • Renforcer les capacités et le dispositif du suivi évaluation actuel en alternant formation et appui technique par des consultations ponctuelles surtout à la phase de conception du prochain cycle; 				
<p>N°5 Renforcer la prise en compte du genre, des jeunes et des groupes vulnérables avec une stratégie de ciblage des bénéficiaires dès la phase de conception jusqu' à la mise en œuvre en passant par un rapportage sexo spécifique et une ventilation par âge. Désigner un point focal genre du bureau pays qui y veillera.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Intégrer des indicateurs et des cibles du genre, des jeunes et autres groupes vulnérables dans le cadre logique • Suivre et élaborer de façon rigoureuse le rapportage sexo spécifique ventilé par âge et veuillez au ciblage des groupes vulnérables 		<p>PNUD</p>	<p>En début du prochain cycle et tout au long</p>

<p>N°1. Redéfinir les thèmes du PNUD en fonction des nouvelles stratégies d'intervention et du contexte national Par exemple un Pilier I pourrait être dédié à la gouvernance [1Gouvernance Politique, Gouvernance Administrative et Locale] ; et un autre Pilier II relatif à la Croissance inclusive et au Développement Durable [Développement Durable hors hydrocarbures : avec 2 composantes : Adaptation/Gestion des écosystèmes/Résilience;) et un Pilier relatif au relèvement socio-économique au regard de la crise sanitaires] et formuler des Effets spécifiques du programme toujours en liaison avec les effets du CdCS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Élaboration du nouveau CPD 	<p>Mars 2021</p> <p>Tout le long de l'exécution du programme</p>	<p>MAE</p> <p>Ministères de tutelle des projets</p>	<p>En début du prochain cycle</p>
<p>N°2 Mettre en place une stratégie et une coordination plus efficace de la mobilisation des ressources financières par thématique en collaboration avec les opportunités de financement des partenaires techniques et financiers.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboration de la stratégie de mobilisation des ressources • Emprunter une approche plus stratégique de façon à mobiliser un plus grand nombre de PTF • 	<p>Mars 2021</p> <p>Tout le long de l'exécution du programme</p>	<p>MAE</p> <p>PNUD</p> <p>Ministères de tutelle des projets</p>	<p>En début du prochain cycle</p>
<p>N°3 Poursuivre avec la partie nationale le renforcement de leurs capacités pour une efficacité dans l'atteinte des résultats, par une maîtrise dans les techniques de production des documents financiers conformes aux procédures du PNUD en vue de favoriser le transfert total de compétences pour le mode d'exécution nationale NIM.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Formation NIM • Formation sur la Gestion axée sur les Résultats • Formation des OSC en partenariat • Renforcer le HACT • Organiser des sessions de formation sur les procédures du PNUD • Intégrer dans tous les projets le 	<p>Aout 2021</p> <p>Septembre2021</p> <p>Septembre 2021</p> <p>Octobre 2021</p>		<p>Réalisation selon le planning proposé</p>

	<p>marqueur Genre</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intégrer dans tous les projets les cibles avec une ventilation par âge 			
<p>N°1 : S'approprier d'avantage des outils de pilotages stratégiques élaborés dans le cadre des partenariats avec le PNUD et veillez à leur opérationnalisation ;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • S'approprier d'avantage des outils de pilotages stratégiques élaborés dans le cadre des partenariats avec le PNUD ; 	Février 2021	<p>PNUD</p> <p>PTF</p> <p>MAE</p>	immédiat
<p>N°2 Favoriser d'avantage la mobilisation des ressources financières propres au Gouvernement. Permettre la disponibilité entière des directeurs nationaux pour le pilotage des projets avec une accélération dans le processus de désignation</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Plaidoyer en vue de la mobilisation des ressources du Gouvernement • Plaidoyer avec le Gouvernement PNUD afin de permettre la disponibilité entière des directeurs nationaux pour le pilotage des projets; 	Immédiat		

<p>N°3 Instaurer et assurer la coordination des revues périodiques du programme en mettant en place une l'Unité de Coordination des Programmes dans le Ministère des Affaires Étrangères en vue de piloter les revues périodiques du programme.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place un mécanisme d'appropriation du programme par des revues périodiques 	<p>Immédiat et tout le long du processus</p>	<p>MAE PNUD</p>	
---	--	--	---------------------	--

Annexe 2 Tableau du Programme par Produits, Effets et Principaux intervenants

Axes	Effets	Programmes	Projets	Gestionnaires/ Parties nationales
<p>Croissance diversifiée(Pilier I)</p> <p>Appui à des stratégies ne reposant pas sur les hydrocarbures et écologiquement durables qui génèrent des revenus et créent des emplois pour les femmes et les jeunes</p>	<p>Effet 1 : D'ici à 2020, les secteurs productifs mettent en œuvre des stratégies de croissance visant à accroître la diversification économique et à renforcer les capacités pour l'intégration économique et la création d'emplois.</p>	<p>P1 : Des stratégies sectorielles et des plans de mise en œuvre, ciblant en particulier les populations les plus vulnérables, sont élaborés et appliqués au niveau local et des stratégies de mise à niveau sont élaborées et adoptées.</p>	<p>Autonomisation et Emplois des jeunes dans les wilayas d'Adrar et de Medéa</p>	<p>Ministère du travail, de l'emploi et de la sécurité sociale (MTSS) et Agence nationale de l'emploi ANEM (sous tutelle du MTSS). Directeurs nationaux de projet, Coordinateurs et, bénéficiaires</p>
			<p>L'Économie Sociale au service de l'inclusion économique des jeunes et de l'innovation Sociale (en phase de démarrage)</p>	
			<p>Appui à l'élaboration d'un plan intégré pour mettre en œuvre la stratégie de la pêche, notamment la pêche et l'aquaculture à petite échelle, en renforçant les capacités nationales et locales à mettre en place des modèles de gestion et de promotion de la pêche et l'aquaculture à petite échelle.</p>	
	<p>Effet 2 : D'ici à 2020, les moyens d'existence et la résilience des citoyens sont améliorés grâce à une gestion durable et participative des écosystèmes naturels urbains.</p>	<p>P 2 : Les capacités des acteurs clefs nationaux et locaux sont renforcées pour mettre en œuvre les stratégies/plans pour une gestion durable des écosystèmes naturels et urbains, l'accent étant mis sur l'amélioration de la résilience et des conditions de vie des citoyens.</p>	<p>6è Rapport Biodiversité</p>	<p>Ministère de l'environnement. Directeurs nationaux de projet, Coordinateurs et, bénéficiaires</p>
			<p>Appui à la Formulation d'une stratégie de Marketing et de Promotion de l'image de l'Algérie</p>	<p>Ministère du tourisme et de l'artisanat. Directeurs nationaux de projet, Coordinateurs et, bénéficiaires</p>

			Mise en œuvre initiale du Plan de Gestion intégré du complexe de Zones Humide et valorisation à travers l'utilisation rationnelle des ressources en eau.	Ministère de l'agriculture et du développement rural (MADR) et la Direction Générale des Forêts (DGF) rattachée au MADR. Directeurs nationaux de projet, Coordinateurs et, bénéficiaires.
			Accès et Partage Avantages de la biodiversité (APA)	
			Appui à la préparation de la Troisième Communication Nationale (TNC) et du Premier Rapport Biennale (BUR1) à la CCNUCC	Ministère de l'environnement et des énergies renouvelables Directeurs nationaux de projet, Coordinateurs et, bénéficiaires
			Conservation de la biodiversité d'intérêt mondial et utilisation durable des services écosystémiques dans les parcs culturels en Algérie	Ministère de la culture. Directeurs nationaux de projet, Coordinateurs et, bénéficiaires
Gouvernance Administrative et locale (Pilier II) Développement des capacités des acteurs locaux pour favoriser le développement local et l'accès à des services publics de qualité	Effet 3 : D'ici à 2020, les citoyens bénéficient de services publics de haute qualité qui répondent à leurs attentes, appuyés par une mise en œuvre améliorée des politiques publiques et une gestion moderne et participative.	P3.1 : Les capacités des parties prenantes locales sont renforcées afin de promouvoir le développement local et la qualité des services fournis aux citoyens.	Appui au Conseil Constitutionnel pour favoriser l'accès des citoyens à la justice	Conseil constitutionnel. Directeurs nationaux de projet, Coordinateurs et, bénéficiaires
			Appui à la formulation de la politique globale de prévention de la corruption.	Organe national de prévention et de lutte contre la corruption. Directeurs nationaux de projet, Coordinateurs et, bénéficiaires

		P3.2 : Les services et procédures administratifs sont élargis et modernisés afin de promouvoir un meilleur accès, en particulier pour les populations les plus vulnérables au niveau local	Appui à la réinsertion sociale des détenus	Ministère de la justice et de la réforme pénitentiaire et la Direction Générale de l'Administration Pénitentiaire et de la Réinsertion, rattachée au Ministère de la justice. Directeurs nationaux de projet, Coordinateurs et, bénéficiaires
			CAPDEL-Communes modèles	Ministère de l'intérieur et des collectivités locales-MICL. Directeurs nationaux de projet, Coordinateurs et, bénéficiaires
		P3.3 L'analyse fondée sur les données et les capacités nationales d'évaluation et de coordination des institutions publiques sont renforcées.		
	Effet 4: D'ici à 2020, la promotion de la femme est renforcée grâce à des stratégies nationales qui sont suivies, évaluées et mise en évidence, en réponse aux changements apportés au cadre réglementaire et juridique.	P 4 : Les capacités des femmes élues sont renforcées pour assurer leur plus grande participation à l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi et l'évaluation des politiques et plans de développement	Appui à la participation politique effective et durable des femmes dans les Assemblées	Assemblée populaire nationale et le Conseil de la nation. Directeurs nationaux de projet, Coordinateurs et, bénéficiaires

Annexe 3 Tableau Récapitulatif des projets

Intitulé du projet	Date PRODOC	Fin prévu	Fin effective	Etat	Budget \$ USD
Autonomisation et Emploi des Jeunes dans les Wilayas d'Adrar et de Médéa - Phase II	Avril 2018	mars 2019	Mars 2020	Achévé	200 000
L'Économie Sociale au service de l'inclusion économique des jeunes et de l'innovation Sociale	Avril 2020	Mars 2021		En cours	454 545
Appui à la Formulation de la Stratégie Nationale de développement de la Pêche et de l'Aquaculture (avec une attention particulière sur la pêche artisanale)	Sept-2013	Mars 2016 (30 mois)	Dec-2018	Achévé	428 000
Appui à la Formulation d'une stratégie de Marketing	Janv-2018	Juin 2018	Juin 2020	Achévé	
Élaboration d'une Stratégie Nationale et d'un Cadre Juridique et Institutionnel sur l'accès aux ressources génétiques et le partage juste et équitable des avantages en Algérie (APA)	Dec-2015	Dec-2019 (48 mois)	Extension 2021	En cours	2 132 158
Conservation de la biodiversité d'intérêt mondial et utilisation durable des services écosystémiques dans les parcs culturels en Algérie », PPCA	2012	2018	avril 2021	En cours	5 910 000
Appui à la préparation de la Troisième Communication Nationale (TNC) et du Premier Rapport Biennale (BUR1) à la CCNUCC	Fev-2019	3	En cours	En cours	3 332 000
6ième Rapport national sur la diversité biologique	Juin 2017	Mai 2019	Déc-2019	Achévé	1 963 500
Mise en initiale du Plan de Gestion intégrée du complexe de Zones Humide et valorisation à travers l'utilisation rationnelle des ressources en eau-Guerbès II.	Janv-2019	Janv-2020	En cours	En cours	407 000
Appui au Conseil Constitutionnel	Déc-2018			En cours	897 441
Appui à la formulation de la politique globale de prévention de la corruption	Juin 2020			En cours	250 000
Programme de renforcement des capacités des acteurs de développement local/ Communes Modèles : CAPDEL	Dec-2020	Dec-2021		En cours	8 532 000
Appui à la Réinsertion Sociale des Détenus	Janv-2018	Juin		En	1 349 212

		2021		cours	
Appui à la participation politique effective et durable des femmes dans les assemblées élues	Juin-2014	2019			1529 907

Annexe 4: Constatations et Explications de la pondération de l'estimation des produits par projets.

Pilier I

Effet 1

Produit 1

« Autonomisation et Emploi des Jeunes dans les Wilayas d'Adrar et de Médéa - Phase II »

Ce projet a d'une part, renforcé les capacités des membres de ce Comité local au niveau de deux wilayas (Adrar et Médéa) afin de consolider leurs compétences opérationnelles dans le domaine de la gouvernance, de l'analyse du marché du travail, de la planification et du suivi-évaluation des programmes en faveur de l'emploi des jeunes dans le cadre des politiques de développement local; et d'autre part il a contribué au renforcement des capacités, en matière de marketing entrepreneurial, de gestion financière et de développement des affaires, d'un groupe de 45 jeunes entrepreneurs (dont 30% de femmes), ayant bénéficiés des dispositifs locaux de promotion de l'emploi. Malgré quelques difficultés au démarrage qui a induit une période de mise en œuvre de seulement 6 mois, toutes les activités prévues par le PRODOC ont, non seulement été réalisées (clôturé en 2019), mais aussi ont ouvert d'autres pistes de coopération qui ont abouti à la formulation d'un nouveau projet, lancé en avril 2020 "Projet d'Économie Sociale au service de l'inclusion économique des jeunes et de l'innovation Sociale" avec le même partenaire national et le même bailleur de fond et avec un budget plus conséquent.

L'atteinte des produits du projet est à 100%.

Projet "Économie Sociale au service de l'inclusion économique des jeunes et de l'innovation Sociale" initié dans la continuité du projet précédent, avec comme principal effet recherché, l'amélioration de l'employabilité des jeunes qui connaissent des difficultés d'insertion sociale et économique en visant particulièrement le renforcement des capacités des acteurs dans le domaine de l'entrepreneuriat social et solidaire. Le lancement du projet en avril 2020 a coïncidé avec le début de la crise sanitaire du COVID-19 ce qui a grandement compromis sa mise en œuvre. Un comité de pilotage a eu lieu en juillet 2020 pour adapter le plan d'action prévu en fonction de la situation sanitaire qui prévaut. A cela s'ajoute le fait que le financement japonais n'étant que sur une année sans possibilité d'extension de la durée.

L'atteinte des produits du projet est donc quasi nulle (5%)

Effet 2

Le deuxième produit attendu est le suivant :

Produit 2: Les capacités des acteurs clés nationaux et locaux sont renforcées pour mettre en œuvre les stratégies/plans pour une gestion durable des écosystèmes naturels et urbains, l'accent étant mis sur l'amélioration de la résilience et des conditions de vie des citoyens

Les principales activités réalisées s'articulaient autour d'un certain nombre d'études et expertises sur le secteur de la pêche et de l'aquaculture en Algérie, comme préalable à la définition de la stratégie recherchée. Ces expertises ont touché les domaines suivant : contexte socio-économique, volet juridique au niveau national et international, les potentialités halieutiques et le développement de l'aquaculture ; sur l'industrie des pêches et de l'aquaculture en Algérie ; sur la gestion des ports de pêche en Algérie; la question environnementale, l'écotourisme.

Tous ces préalables ont apporté un appui certain au partenaire national dans la formulation de sa stratégie nationale de développement de la pêche et de l'aquaculture qui a été adoptée par le Gouvernement en 2014; mais aussi dans la définition d'un plan d'action pour la mise en œuvre de la stratégie adoptée et le renforcement des capacités du partenaire pour la mise en place d'un Système d'information de suivi/évaluation comme outil d'aide à la décision.

Projet d "Appui à la définition de la stratégie nationale de développement de la pêche et de l'aquaculture (avec une attention particulière sur la pêche artisanale)"

La stratégie est disponible mais non encore valide.

On peut estimer la réalisation des produits à 90% en moyenne.

Elaboration du 6ième rapport sur la biodiversité

Ainsi le projet a réussi à soumettre le sixième rapport national sur la biodiversité avant le 31 décembre 2018 **(100%)**.

Projet d'Appui à la Formulation d'une stratégie de Marketing et de Promotion de l' image de l' Algerie

Cette première initiative avec le secteur du tourisme a permis aux partenaires impliqués (secteur du Tourisme et PNUD/OMT) non seulement d'initier un partenariat efficace pour appuyer le secteur dans la mise en œuvre de sa stratégie de développement, mais aussi de préciser de nouvelles pistes de partenariat pour la prochaine programmation de coopération avec le gouvernement algérien. Un entretien avec la représentante du Ministère (Directrice de la coopération) a confirmé que ce partenariat avec le PNUD a été très pertinent pour l'élaboration d'un plan d'action marketing pour la promotion de la destination Algérie, déjà prévue par leur stratégie globale de développement du tourisme en Algérie et qu'à ce titre le secteur prévoit de renforcer et de développer ce partenariat avec le PNUD via la transmission d' autre requête relative aux modalités de mise en œuvre du Plan d'actions retenu par la stratégie une fois validée.

On peut estimer la réalisation des produits à 100%.

Projet "Mise en œuvre initiale du Plan de gestion intégré du complexe de zones humides Guerbes-Sanhadja, wilaya de Skikda" par la réhabilitation et valorisation à travers l'utilisation rationnelle des ressources en eau: ce projet initié avec le même partenaire national (DGF-MADR) reflète aussi une grande conformité par rapport aux objectifs du cadre stratégique du programme de coopération 2016-2021 dans lequel il s'inscrit et qui accorde une place centrale à l'appui non seulement au formulation de stratégies nationales de protection de l'environnement et de développement durable mais aussi à la mise en place de leurs outils de mise en œuvre. De même qu'il s'inscrit aussi dans le cadre des efforts

consentis par le Gouvernement algérien dans sa politique nationale de conservation des zones humides et de la biodiversité.

Faisant suite à une première phase d'un projet d'élaboration d'un plan de gestion intégré d'un complexe de zones humides retenues, classé sites RAMSAR, localisé à l'est du pays, ce projet vise principalement la consolidation de certains acquis de cette première phase, en l'occurrence la contribution à la mise en œuvre du Plan de gestion intégré de la zone humide élaboré avec l'appui du PNUD et la WWF durant le cycle de programmation 2012-2015.

A l'analyse de la documentation du projet et sur la base des entretiens réalisés avec les principaux gestionnaires de la mise en œuvre, le projet aurait manqué d'une phase préparatoire préalable axée sur un travail de plaidoyer et/ou de concertation participative en direction de toutes les parties prenantes au vu de la spécificité de la thématique et de la diversité des acteurs concernés. Cette étape non prévue a été prise en charge par l'équipe de projet, au vu des exigences du terrain auxquelles elle a dû faire face. Certes les résultats de ces diverses rencontres (plus de 800 représentants des parties prenantes) ont donné les résultats escomptés mais ce fut un travail colossal et très chronophage. Sur recommandation de la mission d'évaluation, le projet a pu bénéficier d'une extension jusqu'en juin 2021, ce qui lui a permis de résorber plus ou moins le retard de démarrage et d'enregistrer dès 2019 des progrès significatifs dans la réalisation des produits de chaque composante. Une série d'études et d'expertises réalisées ont permis l'élaboration concertée d'un certain nombre d'outils juridiques et réglementaires (proposition de décrets d'application de la Loi n° 14-07 du 09 Aout 2014 relative aux Ressources Biologiques, pour la conservation et la valorisation des ressources génétiques nationales) et qui ont été soumis aux autorités compétentes pour leur approbation juridique.

L'Algérie est pays membre la Convention sur la diversité biologique (CDB) depuis le 3 novembre 2004. L'Article 26 de CDB exige la soumission de rapports nationaux périodiques à la Conférence des Parties. Ce sixième rapport national fut soumis et a rendu compte des progrès accomplis en vue de la réalisation des Objectifs d'Aichi pour la biodiversité et guidera la cinquième édition des Perspectives mondiales de la diversité biologique (GBO5) et la Stratégie mondiale de la diversité biologique de 2021-2030⁶⁵.

Élaboration de la troisième communication nationale et du premier rapport biennal de l'Algérie (TCN&BUR1)

Afin de remplir ses obligations envers la CCNUCC en termes de reddition des comptes (soumission de la communication nationale et du rapport biennal actualisé), l'appui du Fonds pour l'Environnement Mondial (FEM) est indispensable, y compris pour le renforcement des capacités techniques et institutionnelles existantes et la poursuite des efforts d'intégration des contraintes liées aux changements climatiques dans les plans, politiques et programmes nationaux.

En s'appuyant sur les précédentes communications nationales CNI et SCN ainsi que sur les leçons apprises, l'Algérie prévoit de soumettre au secrétariat de la CCNUCC son Premier Rapport Biennal Actualisé en décembre 2020 et sa Troisième Communication Nationale en 2022.

⁶⁵ Rapport sur CDB fiche de projet

Projet "Conservation de la biodiversité d'intérêt mondial et utilisation durable des services écosystémiques dans les parcs culturels en Algérie », PPCA" et bien qu'il a été inscrit dans le cycle précédent de programmation (CPD 2012-2015) qui accordait aussi une place centrale à la thématique environnementale, les réalisations effectuées à ce jour reflètent une grande conformité par rapport aux objectifs du cadre de coopération 2016-2020. Il pourra contribuer de manière pertinente à l'atteinte du produit 2 du CPD « Les capacités des acteurs nationaux et locaux clefs sont renforcées pour mettre en œuvre des stratégies/plans de gestion durable des écosystèmes naturels et urbains visant à améliorer la résilience et les conditions de vie des citoyens" et pourrait de ce fait contribuer à l'Effet 2 du CdCS : D'ici 2020, les moyens d'existence et la résilience des citoyens sont améliorés grâce à une gestion durable et participative des écosystèmes naturels urbains.

Le projet a mis en œuvre un certain nombre d'actions qui ont permis de renforcer les capacités conceptuelles et opérationnelles du partenaire national pour assurer une gestion efficace des parcs culturels non seulement par le renforcement des capacités techniques de gestion, de suivi/évaluation, de communication, mais aussi par l'élaboration et l'appui à l'institutionnalisation d'outils fondamentaux préalables à l'élaboration des plans généraux d'aménagement (PGAs) et l'harmonisation des politiques de gestion des parcs culturels algériens; tels que le Schéma d'orientation stratégique avec proposition de décret exécutif fixant les termes pour l'instruction des plans généraux d'aménagement (PGA) des parcs culturels (processus d'adoption par le SG/Gouvernement en cours) et l'élaboration des Plan d'actions pour le patrimoine éco-culturel (PAP) pour les 3 PC : PC Tindouf, PC Atlas saharien et PC Touat-Gourara.

Résultat 1 : Le système national élargi des parcs culturels assure la gestion des écosystèmes et des ressources de la biodiversité de manière systématisée, inclusive et efficace. **Satisfaisant**⁶⁶

Résultat 2 : L'appui du public aux parcs culturels élargit la base des parties prenantes impliquées dans la gestion et la conservation des parcs culturels. **Moyennement Satisfaisant**⁶⁷

Résultat 3 : L'efficacité de la gestion est améliorée dans les parcs culturels du Tassili N'Ajjer et de l'Ahaggar. **Moyennement Satisfaisant**⁶⁸

Résultat 4 : Les menaces et la dégradation des sites prioritaires de conservation de la biodiversité et des sites Ramsar sont réduites dans les parcs culturels du Tassili N'Ajjer et de l'Ahaggar. **Moyennement Satisfaisant**⁶⁹

Résultat 5 : La conservation des espèces phares est améliorée dans la région du Tassili N'Ajjer/ Ahaggar **Moyennement Satisfaisant**⁷⁰

Résultat 6 : L'implication intensifiée des populations locales, par des accords de gestion collaborative, réduit les pressions exercées sur les fonctions de l'écosystème dans les parcs culturels du Tassili N'Ajjer et de l'Ahaggar. **Satisfaisant**⁷¹

Résultat 7 : La mise en œuvre des stratégies alternatives visant à protéger les systèmes de subsistance durable contribue à réduire les pressions exercées sur les services éco systémiques productifs et à

⁶⁶ Rapport Evaluation mi-parcours PPCA (2018, p6)

⁶⁷ Ibid

⁶⁸ Ibid

⁶⁹ Ibid

⁷⁰ Ibid

⁷¹ Rapport Evaluation mi-parcours PPCA (2018, p6)

améliorer la situation socio-économique sur les sites prioritaires des deux parcs culturels⁷².
Satisfaisant⁷³

L' évaluation à mi-parcours effectué en 2018 a établi avec précision une estimation des performances de la réalisation des 7 Résultats à date : [Résultat 1 :Satisfaisant ; Resultat2 :moyennement satisfaisant ;Résultat 3 :Moyennement satisfaisant ; Résultat 4 Moyennement Satisfaisant ; Résultat 5 : satisfaisant⁷⁴ ; Résultat 6 : Satisfaisant⁷⁵ ; Résultat 7 :Satisfaisant]⁷⁶ Ce qui confère une estimation d' efficacité satisfaisante **pour l' ensemble du projet soit 75% de réalisation**

Pilier II : Développement des capacités des acteurs locaux pour favoriser le développement local et l'accès à des services publics de qualité.

Produit 3.1 : Les capacités des acteurs locaux sont renforcées afin de favoriser le développement local et l'accès aux services publics de qualité.

Les projets suivants doivent contribuer à l'atteint de ce produit :

« Appui au Conseil Constitutionnel pour favoriser l'accès des citoyens à la justice »

Dans la mesure où il permet aux citoyens de s'assurer que le droit qui leur est appliqué est bien conforme avec la Constitution du pays. L'objectif principal de cet appui vise à soutenir la gouvernance démocratique, inclusif et efficace afin de renforcer les mécanismes d'un état de droit et consolider ainsi la confiance des citoyens dans les institutions qui les administrent. Lancé en 2018 pour une durée de trois années, ce projet sous financement et gestion directe du PNUD a bénéficié d'une contribution financière de la Confédération suisse. La mise en œuvre des activités de cet appui a malheureusement subie le contre coup d'une série d'événements socio- politique en 2019 et de crise sanitaire en 2020, ce qui a engendrait un retard dans les réalisations, surtout qu'un bon nombre d'entre elles étaient constitués d'ateliers, de séminaires et de voyages d'études et donc suspendus sur toute l'année 2020, et avec un risque que la situation perdure en 2021.

Produit 1: Le Conseil constitutionnel est renforcé pour devenir une institution efficace et ouverte, à même de traiter les procédures en exception d'inconstitutionnalité;

Produit 2 : La réforme instaurant l'exception d'inconstitutionnalité est soutenue afin d'être mise en place le plus efficacement et adéquatement;

Produit 3: Les capacités des acteurs intervenant dans la procédure d'exception d'inconstitutionnalité sont renforcées⁷⁷.

⁷² Prodoc PPCA (2012, p22)

⁷³ Rapport Evaluation mi-parcours PPCA (2018, p8)

⁷⁴ Moyenne de la performance calculée par nos soins

⁷⁵ Moyenne de la performance calculée par nos soins

⁷⁶ Evaluation mi-parcours PPCA (2018, p6-8)

⁷⁷ Prodoc Appui au Conseil constitutionnel (2018, p6-8)

Le rapport intermédiaire élaboré pour la période **Mars 2018 à Novembre 2020**⁷⁸ donne un aperçu des progrès réalisés au niveau de ces produits. Le décompte linéaire des réalisations démontre une avancée moyenne dans la réalisation de ces produits estimée à 60%⁷⁹.

« Appui à la formulation de la politique globale de prévention de la corruption »

Cet appui a été initié suite à une demande du gouvernement algérien, représenté par l'Organe national de prévention et de lutte contre la corruption (ONPLCC), autorité administrative indépendante chargée par le Gouvernement de traduire les principes consacrés de l'article 203 de la Constitution, qui définit la principale mission de l'ONPLCC par l'élaboration et l'animation d'une politique globale de prévention de la corruption, reflétant les principes d'intégrité, de transparence et de responsabilité dans la gestion des biens et deniers publics.

Lancé en 2019 pour une durée de 8 mois, ce projet est toujours en cours ayant accusé un retard due à la crise sanitaire qui prévaut depuis mars 2020, à l'instar des autres projets du CPD en cours. Le principal objectif de cet appui est d'apporter une assistance technique pour réaliser les préalables nécessaires à la formulation de la stratégie globale de prévention de la corruption; Ainsi les principales réalisations ont portées sur :

- des activités de renforcement des capacités des acteurs institutionnels pour la formulation de la politique globale de prévention de la corruption,
- des activités à des fins d'élaboration d'un état des lieux à travers un cadre stratégiques et des mécanismes de consultations élargies à non seulement à la sphère institutionnelles mais aussi aux acteurs de la société civile (associations, universitaire, média....)
- l'élaboration d'un avant projet de la stratégie nationale de prévention et de lutte contre la corruption, qui a été présenté aux plus hautes instances de l'Etat en Septembre 2020.

A noter que ce plan d'initiation devrait aboutir à la formulation d'un prochain PRODOC portant sur l'appui à la mise en œuvre de la stratégie nationale de prévention et de lutte contre la corruption une fois validée et consignée par une loi.

Les Produits escomptés sont les suivants :

P1 : Une Politique Globale de Prévention de la Corruption et un plan d'actions basés sur une approche participative de prévention de la corruption sont adoptés.

P2 : Les institutions spécialisées, le cadre légal, juridique et institutionnel relatif à la Prévention et Lutte contre la Corruption sont renforcés.

P3 : La participation du citoyen, des organisations de la société civile et du secteur privé, est soutenue.

P4 : Le dialogue et la coopération entre les différentes composantes de la société, l'Etat et les institutions de coopération internationale.

Au regard des réalisations décrites dans le rapport narratif⁸⁰, l'efficacité de la mise en œuvre est estimée à 70% (P1 : 75% ; P2 :65% ; P3 :70 %) ⁸¹.

⁷⁸ Rapport intermédiaire Appui au Conseil constitutionnel (2020, p4-6)

⁷⁹ Estimation à partir de la réalisation des activités inscrites par produit.

⁸⁰ Rapport narratif Appui à la formulation de la stratégie nationale de la lutte contre la corruption (2020, p9)

⁸¹ Estimation en fonction des réalisations

Produit 3.2 Les services et procédures administratifs sont élargis et modernisés afin de promouvoir un meilleur accès, en particulier pour les populations les plus vulnérables au niveau local

Sont inscrit sous ce produit les projets suivants :

CapDel -Communes modèles

il a été initié dans un objectif global d'apporter un appui aux réformes institutionnelles pour une modernisation des administrations, menées par l'Algérie ces dernières années, et plus particulièrement celles se rapportant à l'introduction des pratiques de démocratie participative (prévue par la Constitution de 2016) dans la gestion des collectivités territoriales ainsi que dans toutes mise en place d'initiatives de développement local. Ce programme est doté d'un budget de près de 10 millions d'euros, cofinancé par trois partenaires : l'Union européenne (7,7 millions d'Euros), le Gouvernement Algérien, représenté par le Ministère de l'intérieur, des collectivités locales et de l'aménagement du territoire (2,5 millions d'Euros) et 170 000 Euros par le PNUD qui est l'Agence d'exécution du programme.

Le CapDeL vise, à travers une approche modèle, développée dans 10 communes pilotes du territoire national, à mettre en place les conditions d'une gouvernance communale concertée, attentive aux attentes des citoyens et basée sur la transparence et la participation. Cette approche modèle, une fois testée et validée, devrait faire remonter au niveau central les leçons apprises et les bonnes pratiques, qui pourraient éventuellement faire l'objet d'une généralisation à l'ensemble des communes du territoire national. Cette approche s'appuie essentiellement sur le renforcement des capacités de l'ensemble des acteurs locaux impliqués dans le processus de gouvernance (institutionnels ou non) et d'autre part, sur un accompagnement dans la conception, la mise en place de mécanismes permettant une gestion concertée et participative des collectivités territoriales et particulièrement dans toutes mise en place d'initiatives de développement local.

Projet de renforcement des capacités Développement local et Démocratie participative CapDel

Les résultats escomptés aux termes de la mise en œuvre ont été réaménagés à l'issue de l'évaluation à mi-parcours effectuée en Mars 2018 où il est fait mention d'une contrainte particulière à cerner les progrès du projet à partir du cadre de résultats du document initial de projet, marqué par des insuffisances particulièrement au niveau des indicateurs retenus. Le cadre logique révisé pour une expertise internationale établit des lors les résultats suivant comme principales composantes du projet

P1⁸² Les conditions du dialogue territorial sont installées;

P2 Les acteurs locaux sont plus impliqués dans la gouvernance communale;

P3 La gestion des services publics communaux est modernisée, plus efficace et plus transparente.

La compilation des progrès réalisés reflétés dans le rapport bilan d'Octobre 2020 montre une efficacité relativement différente d'un produit à l'autre. En effet le produit 1 obtient le plus fort taux de réalisation avec 90% en moyenne. Ceci s'explique par les larges consultations effectuées pour le consensus autour d'un projet pilote et innovateur. Le produit 2 quant à lui est de 60 % de réalisation, et le Produit 3 enregistre le plus faible taux avec 30 % de réalisation. **Ce qui confère une moyenne de 60% de réalisation de l'ensemble des Produits du Projet.**

⁸² Pour des besoins d'uniformisation, les résultats du cadre logique ont été repris sous forme de Produits (P1 ; P2,P3)

« Appui à la réinsertion sociale des détenus » :

Issu du cycle de programmation précédent (2012-2015), ce projet s'inscrit dans une longue expérience de partenariat efficace entre le PNUD et le Ministère de la justice via la Direction Générale de la réforme pénitentiaire. Lancé en 2014, le projet a comme principal objectif le renforcement des capacités de prise en charge des détenus en phase intra et post carcérale. Il priorise non seulement le renforcement des capacités mais aussi l'introduction d'outils modernes de gestion des populations carcérales avec l'implication d'acteurs de la société civile particulièrement dans les différentes étapes de réinsertion post-carcéral.

D'une durée initiale de deux années, le projet a bénéficié d'une extension de 3 ans suite à la mobilisation de nouveaux fonds des gouvernements américains et suisse, portant ainsi le budget initial de 1 349 212 USD à 2 643 806 USD en 2020.

Ce projet vise la réalisation de 4 produits :

P1 : Des programmes de traitement individuel des détenus sont élaborés et le personnel concerné est formé sur leur mise en œuvre;

P2 : Les services spécialisés de prise en charge des détenus sont renforcés et étendus sur le territoire national;

P3 : La société civile dans son rôle d'appui à la réinsertion sociale est renforcée;

P4 : Des échanges Sud Sud permettent la diffusion des meilleures pratiques éprouvées à l'échelle Internationale dans le domaine de la réinsertion;

Selon les rapports annuels d'activités (2016⁸³, 2020⁸⁴) les taux d'exécution des produits sont relativement satisfaisants; en effet la poursuite du projet au-delà de 2016 et de 2019 a permis la réalisation des plusieurs activités permettant l'atteinte des produits estimée à 70 % pour P1 ; 65% pour P2 ; 55% pour P3 et 55% pour P4, soit **une moyenne de 60%**.

Effet 4

Produit 4

« Appui à la participation politique effective et durable des femmes dans les Assemblées »

Un projet devrait permettre la réalisation de ce produit4.

C'est un projet issu du précédent cycle de programmation (2012-2015), initié suite aux résultats de l'élection législative de 2012 où le taux de participation des femmes à l'Assemblée Populaire Nationale - APN a atteint un taux record de 31%. Il est à noter que le Parlement Algérien a une longue expérience de partenariat avec le PNUD depuis 2005. Plus globalement les Nation Unies mène depuis longtemps des actions en vue d'appuyer le gouvernement algérien à promouvoir les réformes législatives, électorales et judiciaire pour que les droits des femmes soient renforcés, en droit et en pratique. Ce projet s'inscrit dans la même lignée par le renforcement des capacités des parlementaires pour une meilleure intégration du genre dans ses structures son fonctionnement et ses méthodes de travail. Les principales activités réalisées restent le renforcement des capacités des femmes élues surtout au niveau local, l'élaboration d'outils et réalisation d'études sur le système de quotas. Le projet a aussi contribué à l'organisation de la conférence internationale sur la "promotion de la participation politique de la femme, tenue en 2018. Les facteurs

⁸³ Rapport bilan projet d'appui à la réinsertion sociale des détenus (2016, p4)

⁸⁴ Rapport bilan projet d'appui à la réinsertion sociale des détenus (2020, p3)

contributifs sont pondérés en pourcentage en fonction du niveau de réalisation des sous-produits des projets afin d'estimer l'efficace de mise en œuvre.

Les produits suivants sont escomptés :

P1 Une étude sur les techniques d'inclusion (jeunes, femmes) dans le processus législatif est mise à la disposition du Parlement dans le cadre du débat sur les réformes constitutionnelles.;

P2 Le maximum de femmes élues sont formés aux techniques de communication politiques, aux techniques juridiques et à l'analyse financières;

P3 Un guide des relations entre le parlement et les citoyens est élaboré;

P4 Les parlementaires nouvellement élues sont formées aux différentes pratiques internationales en matière des représentations:

P5 Une charte des femmes parlementaires algériennes est adoptée;

P6 Des mécanismes et cadres juridiques sont identifiés afin de promouvoir la participation significative et durable des femmes dans les processus de décision;

P7 Un réseau des femmes parlementaires est consolidé afin de promouvoir cette vision au niveau régional et national;

P8 Les capacités des femmes élus sont renforcées dans 6 Wilayas pilotes;

P9 Un nouveau projet pour appuyer les femmes élues est élaboré.

Au regard des éléments de réalisation des produits relatés dans les rapports, il apparait un niveau moyennement satisfaisant de l'atteinte des objectifs. En effet la compilation donne une estimation de **55% des produits réalisés.**

Annexe 5 : Matrice d'évaluation

Critères et sous-critères	Questions	Indicateurs	Sources de données	Méthode de collecte de données
CPD				
Cette matrice couvre les 4 Effets du CPD				
1.0 Pertinence contextuelle et justesse de la conception du programme de développement				
1.1 Prise en compte des priorités et besoins du Gouvernement de l'Algérie en matière de programme de Développement Durable	Les objectifs spécifiques et les activités de cette composante permettront-ils d'atteindre les objectifs du CdCS?	Degré d'adéquation entre les objectifs du CPD et ceux de la Degré de prise en compte des ODD dans le programme	Document du programme , des ODD, CPD – Rapport d'activités 2016-2020 Évaluation à mi-parcours du Plan Cadre des Nations Unies pour l'Aide au développement (CdCS) 2020-2021 Compte rendu Comité de Pilotage du CPD Études de suivi et d'évaluation sur l'atteinte des ODD en Algérie.	Revue documentaire Rencontres avec les Gestionnaires du CPD/Team leaders Rencontres avec les représentants des ministères et autres instances du gouvernement. les représentants de la société civile, les représentants des PTF.

1.2 Prise en compte des priorités et besoins définis au niveau du Système des Nations Unies en matière de Développement Humain durable	Les objectifs spécifiques et les activités du programme permettront-ils d'atteindre les objectifs et d'obtenir les effets et produits du CdCS?	Degré de prise en compte de tout ou partie des objectifs, des effets et des produits de l'CdCS dans le CPD	Document cadre de l'CdCS Rapport d'évaluation finale de l'CdCS Document du CPD Rapports d'activités du CPD	Revue documentaire Rencontres avec les conseillers du programme du PNUD Rencontres avec le senior Management PNUD
1.3 Prise en compte des priorités et besoins définis au niveau sous régional éventuellement matière de renforcement du programme de la gouvernance et du développement durable	Les objectifs et les activités du CPD permettront-ils d'atteindre les objectifs des politiques économiques régionales,	Degré de prise en compte des objectifs du programme dans le contexte régional	Document du CPD Rapports d'activités du CPD Politique de développement	Revue documentaire
2.0. Efficacité/Résultats du Programme				
2.1 Résultats générés versus résultats escomptés des composantes du programme	Quels ont été les résultats produits par rapport aux résultats escomptés au niveau du programme : les éléments de différentes composantes, l'échantillon de projets sélectionnés? Quels ont été les principaux facteurs de réussite ou de difficultés à produire les résultats escomptés au niveau du CPD? Dans quelle mesure les résultats atteints sont-ils proportionnels à la contribution du PNUD à la mise	Projets sélectionnés dans l'échantillonnage: résultats générés versus résultats attendus Renforcement des instances locales et la participation accrue des citoyens et citoyennes aux décisions Appréciation des intervenants sur le rendement du PNUD en matière de Développement (projet, volet, composante) Degré d'exécution des stratégies EFH par effets et produits	Programme pays. Rapports de suivi et d'évaluation CPD, Rapports de projets et d'activités Plans de travail annuels; cadre de rendement du programme.	Rencontres PNUD, instances gouvernementales, PTF et partenaires-clés des projets Visites terrain Focus groupes avec OSC/ONG

	<p>en œuvre du CPD?</p> <p>→ Les ressources et les stratégies déployées ont-elles produit les résultats désirés par rapport aux objectifs du programme et du plan stratégique de coopération (CdCS),</p> <p>Quelles contributions spécifiques des partenaires du PNUD ont-ils pu apporter aux résultats du programme?</p> <p>Quelles leçons ont-ils pu tirer de la mise en œuvre du Programme ?</p>	<p>sélectionnés.</p> <p>Degré de prise en compte et de résultats en faveur de la jeunesse</p>		
<p>2.2 Contribution réelle du programme aux effets du CPD /CdCS</p>	<p>Le programme était-il doté d'outils stratégiques permettant de mieux articuler les interventions, de produire une masse critique de résultats et de leçons apprises pendant la période de mise en œuvre?</p> <p>Quelles ont été les plus importantes réalisations du programme à travers ces composantes : sur le plan des ODD/ODD, de l'égalité entre les femmes et les hommes (EFH) et l'autonomisation de la femme?</p> <p>De l'accès des droits humains et à l'émergence de mécanismes d'inclusion, sur le plan de maintien du dialogue politique?</p>	<p>Existence de stratégies sectorielles intégrées pour orienter les interventions directes du PNUD en matière de Développement</p> <p>Évolution des indicateurs en matière de réduction de chômage dans le cadre logique</p> <p>Évolution des indicateurs de Développement pour l'Algérie (Évolution des indicateurs en EFH (participation politique, économique, sociale)</p> <p>Indicateurs Jeunesse : emplois, insertion socioéconomique</p>	<p>Rapports annuels sur le programme, documents des composantes, d'autres acteurs du CPD</p>	<p>Rencontres PNUD, Gouvernement, membres des cadres de concertation sectoriels des PTF</p> <p>Groupe de discussion avec des partenaires de la société civile (OSC/ONG et autres associations)</p>

	<p>Les ressources et les stratégies déployées ont-elles produit les résultats désirés par rapport aux objectifs du CPD et du CdCS? Quelles contributions spécifiques les partenaires du PNUD ont-ils pu apporter aux résultats du CPD?</p> <p>L'approche programme utilisée a-t-elle permis d'atteindre les résultats attendus (prestations, catalyseurs de changement, etc.)?</p>			
--	--	--	--	--

3.0 Durabilité des résultats

<p>3.1 Génération des résultats durables</p>	<p>Est-ce que les résultats du programme persistent à la fin du financement? Est-ce que les dispositions sont prises pour que le cadre national de planification se réfère tout le temps à une vision de long terme? Est-ce que le renforcement des capacités de prospectives aura une incidence durable? Si oui, dans quelle mesure? Comment? Est-ce que les dispositions prises pour le suivi et la promotion des ODD et du développement auront une incidence sur le moyen et le long terme? Si oui, comment et dans quelle mesure? Le dispositif de suivi et de pilotage du programme est-il pérenne? Va-t-il fonctionner pour le moyen et le long terme?</p>	<p>Les résultats après la fin du financement. Dispositions en vue du renforcement des capacités des partenaires impliqués dans les produits du CPD. Conditions exigées par le PNUD au plan de la contribution financière des partenaires pour le maintien des résultats Présence et degré d'adéquation des stratégies de désengagement s'il y a lieu</p>	<p>Rapport d'activités des projets du CPD Autoévaluation du CPD Évaluation à mi-parcours du Plan Cadre des Nations Unies pour l'Aide au développement (CdCS) Compte rendu Comité de Pilotage du CPD</p>	<p>Revue documentaire Rencontres avec les responsables du CPD Rencontres avec le personnel du PNUD Rencontres avec les représentants des ministères et autres instances du gouvernement (Algérie et visites terrain), les représentants de la société civile, les représentants des PTF.</p>
--	---	--	---	--

	<p>L'appui aux politiques sectorielles publiques aura-t-il des répercussions durables?</p> <p>La mise en place des budgets programmes va-t-elle influencer durablement sur l'exécution des programmes et des budgets?</p> <p>Le renforcement des capacités des acteurs va-t-il influencer durablement sur les modalités de planification et la mise en œuvre des stratégies de développement?</p>			
<p>3.2 Prise en compte des capacités d'absorption, d'appropriation des bénéficiaires et de prise en charge des partenaires</p>	<p>Est-ce que les bénéficiaires se sont appropriés les outils élaborés ?</p> <p>Est-ce que les renforcements des capacités opérés ont rendus plus autonomes les bénéficiaires?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Quel est le degré de dépendance du gouvernement de l'Algérie dans l'exécution du CPD vis à vis de la contribution des donateurs? - Selon les secteurs, quels partenaires (structures étatiques centrales et décentralisées, société civile ou secteur privé) ont fait preuve des meilleures capacités pour assurer la pérennité des résultats? - Les exigences et conditions 	<p>Implication et contributions des partenaires aux projets, dynamisme et initiatives en vue de la pérennisation des résultats, leadership, contributions, motivation et intérêt, selon les grands axes de programmation.</p> <p>Types et nombre d'outils dont les bénéficiaires se sont appropriés</p> <p>Catégories et nombre de bénéficiaires qui se sont appropriés des outils élaborés par le projet</p> <p>Qualité et nombre de bénéficiaires impliqués dans la mise en œuvre et le suivi-évaluation du CPD</p> <p>Contribution de l'Etat Algérien dans le budget du CPD</p>	<p>Programme CPD</p> <p>Rapport d'activités du CPD</p> <p>Le Plan stratégique du PNUD</p> <p>Études de suivi et d'évaluation sur l'atteinte des ODD en Algérie</p>	<p>Revue documentaire</p> <p>Rencontres avec les responsables du CPD</p> <p>Rencontres avec le personnel du PNUD</p> <p>Rencontres avec les représentants des ministères et autres instances du gouvernement (Algérie et visites terrain), les représentants de la société civile, les représentants des PTF.</p>

	<p>d'accompagnement du PNUD sont-elles suffisantes pour garantir que les partenaires de la société civile assument leurs responsabilités?</p> <p>- De manière générale, les partenaires ont-ils prévu les budgets et des sources financières alternatives pour les frais récurrents?</p>			
4.Intégration de la thématique genre et sa transversalité (ÉFH)				
4.1 Intégration de la thématique genre et droits humains dans sa transversalité	<p>Le programme a-t-il intégré de façon transversale, stratégique et opérationnelle l'égalité des genres, à l'autonomisation de la femme, à l'accès des droits humains et à l'émergence des mécanismes d'inclusion?</p> <p>Est-ce que les parties-prenantes (gouvernement et ses institutions, les partenaires, société civile) ont atteint des résultats escomptés en matière de planification, conception, exécution, gestion par résultat, dialogue politique, renforcement institutionnel.</p>	<p>Nombre de femmes bénéficiaires d'activités d'autonomisation du programme</p> <p>Ressources spécialisées en ÉFH, environnement et en programme de développement</p> <p>Projets spécifiques prenant en compte la thématique genre</p> <p>Produit en vue de l'amélioration des conditions des personnes vulnérables et du genre</p>	<p>Politique Genre du Gouvernement</p> <p>Rapports d'activités du CPD</p> <p>Plan d'Action Genre du PNUD</p> <p>Documents de projets</p>	<p>Rencontres points focaux genre du PNUD, Gouvernement de l'Algérie, PTF, OSC</p> <p>Rencontres avec des ONG spécialisées en matière de Genre</p>
4.2 Prise en compte de la thématique jeunesse et groupes vulnérables				

<p>4.2 Processus de planification, de suivi et d'évaluation des résultats sur la transversalité de la jeunesse, des groupes vulnérables et des droits humains (échantillon de projets sélectionnés)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les projets/activités comportaient-ils des stratégies pour intégrer de façon efficace la thématique jeunesse et droits humains de façon transversale - Quels ont été les résultats, par projet de la stratégie visant la prise en compte de la thématique jeunesse? - Dans quelle mesure la capacité du gouvernement de l'Algérie a été renforcée pour prendre en compte la thématique jeunesse en matière de programme de développement Politique? Renforcement de la capacité de la société civile 	<p>Présence de stratégies transversales dans les programmes et suivi des résultats dans les rapports de projets</p> <p>Existence des résultats des interventions sur les thématiques transversales</p> <p>Compétences démontrées au sein des Ministères, des OCS pour la prise en compte et l'intégration des considérations des jeunes et des groupes vulnérables.</p>	<p>Rapports d'activités du CPD</p> <p>Études sur la transversalité de la jeunesse</p> <p>Rapports de rendement du Plan d'Action du Gouvernement</p>	<p>Rencontres PNUD, Gouvernement de l'Algérie, PTF, OSC</p> <p>Revue bibliographique</p> <p>Rencontres avec des ONG spécialisées en matière de jeunesse</p>
---	--	---	---	---

6.0 Efficience de la gestion

<p>6.1 Efficience de la gestion coût/résultats</p>	<p>Il y a-t-il une corrélation adéquate entre les résultats atteints et les ressources utilisées? ,</p> <p>Les résultats atteints sont-ils à la hauteur du temps mis et, des ressources humaines et financières déployées pendant la mise en œuvre du programme</p> <p>L'une approche de gestion programme a-t-elle eu des effets quelconques sur l'efficience du CPD?</p>	<p>Coûts du développement découlant d'une meilleure coordination des bailleurs.</p> <p>Implication du virage vers AP sur l'évolution des coûts de gestion du programme</p> <p>Qualité et impact de l'appui technique aux régions</p> <p>Existence d'un cadre de gestion des risques</p>	<p>Données financières sur les différents types de dépenses dans le programme:</p> <p>Cadre de gestion du programme</p>	<p>Rencontres PNUD</p>
--	--	---	---	------------------------

6.2 Efficience de l'allocation et de l'utilisation des ressources	<p>Dans quelle mesure le programme dispose des ressources humaines et techniques appropriées pour sa gestion, à la fois sur le terrain et au siège?</p> <p>Dans quelle mesure les projets disposent des ressources financières appropriées pour l'atteinte des résultats escomptés?</p>	Budget et décaissements par volet projets par rapport aux résultats atteints	Rapports évaluation de projets sélectionnés Rapports d'audits de projets	Revue bibliographique Entretiens
7.0 Résultats de gestion incluant le suivi et l'évaluation				
7.1. Résultats de gestion	<ul style="list-style-type: none"> - La gestion axée sur les résultats a-t-elle été appliquée? - Le CPD a-t-il fondé ses interventions sur des connaissances acquises et a-t-il cherché à acquérir de nouvelles connaissances et comment? - La gestion des risques associés aux interventions du PNUD en programme de développement a-t-elle été adéquate? 	<p>Degré de prise en compte des leçons apprises.</p> <p>Pertinence des mécanismes de transmission des connaissances et systèmes d'apprentissage.</p> <p>Existence d'un cadre de gestion des risques</p>	<p>Cadre de modèle logique/cadre de mesure de rendement</p> <p>Documents de planification</p> <p>Cadre de gestion du programme</p> <p>Cadre de gestion des risques</p> <p>Revue de programme</p>	<p>Rencontres PNUD, OSC, Experts en évaluation</p>
7.2 Mécanismes de suivi et d'évaluation mis en place pour assurer une gestion et une responsabilisation axée sur les résultats et les risques	<p>Un mécanisme de suivi-évaluation a-t-il été mis en place?</p> <p>Des indicateurs de SE ont-ils été identifiés?</p> <p>Le cadre de mesure du rendement-programme prévu dans le cadre du CPD a-t-il été produit et adéquatement opérationnalisé, et le cas échéant, les indicateurs ont-ils permis de faire un suivi adéquat des résultats de la</p>	<p>Préparation du cadre de mesure du rendement du programme et opérationnalisation de ce cadre</p> <p>Réalisme des indicateurs en ce qui a trait à l'attribution des résultats aux investissements du PNUD</p> <p>Exemples d'impact des études de suivi et d'évaluation sur la prise de décisions et l'orientation du programme selon les secteurs,</p>	<p>Analyses du suivi et des évaluations des projets</p> <p>Rapports annuels sur le programme</p> <p>Stratégie de suivi des résultats</p> <p>Répertoire de bonnes pratiques et de leçons apprises</p>	<p>Revue bibliographique</p> <p>Rencontres PNUD, OSC, Experts en évaluation</p>

	<p>programmation?</p> <p>Les mécanismes de suivi, d'évaluation et de production de rapports aux niveaux du programme étaient-ils adéquats et ont-ils été utilisés à bon escient pour la prise de décisions?</p> <p>Dans quelle mesure le PNUD a-t-il participé aux initiatives de suivi/évaluation conjointes et a respecté le principe d'harmonisation dans sa gestion de rendement du CPD en Algérie?</p>	<p>et dans son ensemble</p> <p>Rapports d'évaluations conjointes entre PTF</p> <p>Nombre et portée de projets, suivis-évaluations conjointes.</p>		
--	---	---	--	--

Critères et sous-critères	Questions	Indicateurs	Sources de données	Méthode de collecte de données
CPD				
Cette matrice couvre les 4 Effets du CPD				
1.0 Pertinence contextuelle et justesse de la conception du programme de développement				

<p>1.1 Prise en compte des priorités et besoins du Gouvernement de l'Algérie en matière de programme de Développement Durable</p>	<p>Les objectifs spécifiques et les activités de cette composante permettront-ils d'atteindre les objectifs du CdCS?</p>	<p>Degré d'adéquation entre les objectifs du CPD et ceux de la</p> <p>Degré de prise en compte des ODD dans le programme</p>	<p>Document du programme , des ODD, CPD – Rapport d'activités 2016-2020</p> <p>Évaluation à mi-parcours du Plan Cadre des Nations Unies pour l'Aide au développement (CdCS) 2020-2021</p> <p>Compte rendu Comité de Pilotage du CPD</p> <p>Études de suivi et d'évaluation sur l'atteinte des ODD en Algérie.</p>	<p>Revue documentaire</p> <p>Rencontres avec les Gestionnaires du CPD/Team leaders</p> <p>Rencontres avec les représentants des ministères et autres instances du gouvernement.</p> <p>les représentants de la société civile, les représentants des PTF.</p>
<p>1.2 Prise en compte des priorités et besoins définis au niveau du Système des Nations Unies en matière de Développement Humain durable</p>	<p>Les objectifs spécifiques et les activités du programme permettront-ils d'atteindre les objectifs et d'obtenir les effets et produits du CdCS?</p>	<p>Degré de prise en compte de tout ou partie des objectifs, des effets et des produits de l'CdCS dans le CPD</p>	<p>Document cadre de l'CdCS</p> <p>Rapport d'évaluation finale de l'CdCS</p> <p>Document du CPD</p> <p>Rapports d'activités du CPD</p>	<p>Revue documentaire</p> <p>Rencontres avec les conseillers du programme du PNUD</p> <p>Rencontres avec le senior Management PNUD</p>

<p>1.3 Prise en compte des priorités et besoins définis au niveau sous régional éventuellement matière de renforcement du programme de la gouvernance et du développement durable</p>	<p>Les objectifs et les activités du CPD permettront-ils d'atteindre les objectifs des politiques économiques régionales,</p>	<p>Degré de prise en compte des objectifs du programme dans le contexte régional</p>	<p>Document du CPD Rapports d'activités du CPD Politique de développement</p>	<p>Revue documentaire</p>
<p>2.0. Efficacité/Résultats du Programme</p>				
<p>2.1 Résultats générés versus résultats escomptés des composantes du programme</p>	<p>Quels ont été les résultats produits par rapport aux résultats escomptés au niveau du programme : les éléments de différentes composantes, l'échantillon de projets sélectionnés? Quels ont été les principaux facteurs de réussite ou de difficultés à produire les résultats escomptés au niveau du CPD? Dans quelle mesure les résultats atteints sont-ils proportionnels à la contribution du PNUD à la mise en œuvre du CPD? → Les ressources et les stratégies déployées ont-elles produit les résultats désirés par rapport aux objectifs du programme et du plan stratégique de coopération (CdCS),</p>	<p>Projets sélectionnés dans l'échantillonnage: résultats générés versus résultats attendus Renforcement des instances locales et la participation accrue des citoyens et citoyennes aux décisions Appréciation des intervenants sur le rendement du PNUD en matière de Développement (projet, volet, composante) Degré d'exécution des stratégies EFH par effets et produits sélectionnés. Degré de prise en compte et de résultats en faveur de la jeunesse</p>	<p>Programme pays. Rapports de suivi et d'évaluation CPD, Rapports de projets et d'activités Plans de travail annuels; cadre de rendement du programme.</p>	<p>Rencontres PNUD, instances gouvernementales, PTF et partenaires-clés des projets Visites terrain Focus groupes avec OSC/ONG</p>

	<p>Quelles contributions spécifiques des partenaires du PNUD ont-ils pu apporter aux résultats du programme?</p> <p>Quelles leçons ont-ils pu tirer de la mise en œuvre du Programme ?</p>			
<p>2.2 Contribution réelle du programme aux effets du CPD /CdCS</p>	<p>Le programme était-il doté d'outils stratégiques permettant de mieux articuler les interventions, de produire une masse critique de résultats et de leçons apprises pendant la période de mise en œuvre?</p> <p>Quelles ont été les plus importantes réalisations du programme à travers ces composantes : sur le plan des ODD/ODD, de l'égalité entre les femmes et les hommes (EFH) et l'autonomisation de la femme?</p> <p>De l'accès des droits humains et à l'émergence de mécanismes d'inclusion, sur le plan de maintien du dialogue politique?</p> <p>Les ressources et les stratégies déployées ont-elles produit les résultats désirés par rapport aux objectifs du CPD et du CdCS?</p> <p>Quelles contributions spécifiques</p>	<p>Existence de stratégies sectorielles intégrées pour orienter les interventions directes du PNUD en matière de Développement</p> <p>Évolution des indicateurs en matière de réduction de chômage dans le cadre logique</p> <p>Évolution des indicateurs de Développement pour l'Algérie (Évolution des indicateurs en EFH (participation politique, économique, sociale)</p> <p>Indicateurs Jeunesse : emplois, insertion socioéconomique</p>	<p>Rapports annuels sur le programme, documents des composantes, d'autres acteurs du CPD</p>	<p>Rencontres PNUD, Gouvernement, membres des cadres de concertation sectoriels des PTF</p> <p>Groupe de discussion avec des partenaires de la société civile (OSC/ONG et autres associations)</p>

	<p>les partenaires du PNUD ont-ils pu apporter aux résultats du CPD?</p> <p>L'approche programme utilisée a-t-elle permis d'atteindre les résultats attendus (prestations, catalyseurs de changement, etc.)?</p>			
3.0 Durabilité des résultats				
3.1 Génération des résultats durables	<p>Est-ce que les résultats du programme persistent à la fin du financement?</p> <p>Est-ce que les dispositions sont prises pour que le cadre national de planification se réfère tout le temps à une vision de long terme?</p> <p>Est-ce que le renforcement des capacités de prospectives aura une incidence durable? Si oui, dans quelle mesure? Comment?</p> <p>Est-ce que les dispositions prises pour le suivi et la promotion des ODD et du développement auront une incidence sur le moyen et le long terme? Si oui, comment et dans quelle mesure?</p> <p>Le dispositif de suivi et de pilotage du programme est-il pérenne? Va-t-il fonctionner pour le moyen et le long terme?</p> <p>L'appui aux politiques sectorielles publiques aura-t-il des répercussions durables?</p> <p>La mise en place des budgets</p>	<p>Les résultats après la fin du financement.</p> <p>Dispositions en vue du renforcement des capacités des partenaires impliqués dans les produits du CPD.</p> <p>Conditions exigées par le PNUD au plan de la contribution financière des partenaires pour le maintien des résultats</p> <p>Présence et degré d'adéquation des stratégies de désengagement s'il y a lieu</p>	<p>Rapport d'activités des projets du CPD</p> <p>Autoévaluation du CPD</p> <p>Évaluation à mi-parcours du Plan Cadre des Nations Unies pour l'Aide au développement (CdCS)</p> <p>Compte rendu Comité de Pilotage du CPD</p>	<p>Revue documentaire</p> <p>Rencontres avec les responsables du CPD</p> <p>Rencontres avec le personnel du PNUD</p> <p>Rencontres avec les représentants des ministères et autres instances du gouvernement (Algérie et visites terrain), les représentants de la société civile, les représentants des PTF.</p>

	<p>programmes va-t-elle influencer durablement sur l'exécution des programmes et des budgets?</p> <p>Le renforcement des capacités des acteurs va-t-il influencer durablement sur les modalités de planification et la mise en œuvre des stratégies de développement?</p>			
<p>3.2 Prise en compte des capacités d'absorption, d'appropriation des bénéficiaires et de prise en charge des partenaires</p>	<p>Est-ce que les bénéficiaires se sont appropriés les outils élaborés ?</p> <p>Est-ce que les renforcements des capacités opérés ont rendus plus autonomes les bénéficiaires?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Quel est le degré de dépendance du gouvernement de l'Algérie dans l'exécution du CPD vis à vis de la contribution des donateurs? - Selon les secteurs, quels partenaires (structures étatiques centrales et décentralisées, société civile ou secteur privé) ont fait preuve des meilleures capacités pour assurer la pérennité des résultats? - Les exigences et conditions d'accompagnement du PNUD sont-elles suffisantes pour garantir que les partenaires de 	<p>Implication et contributions des partenaires aux projets, dynamisme et initiatives en vue de la pérennisation des résultats, leadership, contributions, motivation et intérêt, selon les grands axes de programmation.</p> <p>Types et nombre d'outils dont les bénéficiaires se sont appropriés</p> <p>Catégories et nombre de bénéficiaires qui se sont approprié des outils élaborés par le projet</p> <p>Qualité et nombre de bénéficiaires impliqués dans la mise en œuvre et le suivi-évaluation du CPD</p> <p>Contribution de l'Etat Algérien dans le budget du CPD</p>	<p>Programme CPD</p> <p>Rapport d'activités du CPD</p> <p>Le Plan stratégique du PNUD</p> <p>Études de suivi et d'évaluation sur l'atteinte des ODD en Algérie</p>	<p>Revue documentaire</p> <p>Rencontres avec les responsables du CPD</p> <p>Rencontres avec le personnel du PNUD</p> <p>Rencontres avec les représentants des ministères et autres instances du gouvernement (Algérie et visites terrain), les représentants de la société civile, les représentants des PTF.</p>

	<p>la société civile assument leurs responsabilités?</p> <ul style="list-style-type: none"> - De manière générale, les partenaires ont-ils prévu les budgets et des sources financières alternatives pour les frais récurrents? 			
--	--	--	--	--

4.Intégration de la thématique genre et sa transversalité (ÉFH)

4.1 Intégration de la thématique genre et droits humains dans sa transversalité	<p>Le programme a-t-il intégré de façon transversale, stratégique et opérationnelle l'égalité des genres, à l'autonomisation de la femme, à l'accès des droits humains et à l'émergence des mécanismes d'inclusion?</p> <p>Est-ce que les parties-prenantes (gouvernement et ses institutions, les partenaires, société civile) ont atteint des résultats escomptés en matière de planification, conception, exécution, gestion par résultat, dialogue politique, renforcement institutionnel.</p>	<p>Nombre de femmes bénéficiaires d'activités d'autonomisation du programme</p> <p>Ressources spécialisées en ÉFH, environnement et en programme de développement</p> <p>Projets spécifiques prenant en compte la thématique genre</p> <p>Produit en vue de l'amélioration des conditions des personnes vulnérables et du genre</p>	<p>Politique Genre du Gouvernement</p> <p>Rapports d'activités du CPD</p> <p>Plan d'Action Genre du PNUD</p> <p>Documents de projets</p>	<p>Rencontres points focaux genre du PNUD, Gouvernement de l'Algérie, PTF, OSC</p> <p>Rencontres avec des ONG spécialisées en matière de Genre</p>
---	--	---	--	--

4.2 Prise en compte de la thématique jeunesse et groupes vulnérables

<p>4.2 Processus de planification, de suivi et d'évaluation des résultats sur la transversalité de la jeunesse, des groupes vulnérables et des droits humains (échantillon de projets sélectionnés)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les projets/activités comportaient-ils des stratégies pour intégrer de façon efficace la thématique jeunesse et droits humains de façon transversale - Quels ont été les résultats, par projet de la stratégie visant la prise en compte de la thématique jeunesse? - Dans quelle mesure la capacité du gouvernement de l'Algérie a été renforcée pour prendre en compte la thématique jeunesse en matière de programme de développement Politique? Renforcement de la capacité de la société civile 	<p>Présence de stratégies transversales dans les programmes et suivi des résultats dans les rapports de projets</p> <p>Existence des résultats des interventions sur les thématiques transversales</p> <p>Compétences démontrées au sein des Ministères, des OCS pour la prise en compte et l'intégration des considérations des jeunes et des groupes vulnérables.</p>	<p>Rapports d'activités du CPD</p> <p>Études sur la transversalité de la jeunesse</p> <p>Rapports de rendement du Plan d'Action du Gouvernement</p>	<p>Rencontres PNUD, Gouvernement de l'Algérie, PTF, OSC</p> <p>Revue bibliographique</p> <p>Rencontres avec des ONG spécialisées en matière de jeunesse</p>
---	--	---	---	---

6.0 Efficience de la gestion

<p>6.1 Efficience de la gestion coût/résultats</p>	<p>Il y a-t-il une corrélation adéquate entre les résultats atteints et les ressources utilisées? ,</p> <p>Les résultats atteints sont-ils à la hauteur du temps mis et, des ressources humaines et financières déployées pendant la mise en œuvre du programme</p> <p>L'une approche de gestion programme a-t-elle eu des effets quelconques sur l'efficience du CPD?</p>	<p>Coûts du développement découlant d'une meilleure coordination des bailleurs.</p> <p>Implication du virage vers AP sur l'évolution des coûts de gestion du programme</p> <p>Qualité et impact de l'appui technique aux régions</p> <p>Existence d'un cadre de gestion des risques</p>	<p>Données financières sur les différents types de dépenses dans le programme:</p> <p>Cadre de gestion du programme</p>	<p>Rencontres PNUD</p>
--	--	---	---	------------------------

6.2 Efficience de l'allocation et de l'utilisation des ressources	<p>Dans quelle mesure le programme dispose des ressources humaines et techniques appropriées pour sa gestion, à la fois sur le terrain et au siège?</p> <p>Dans quelle mesure les projets disposent des ressources financières appropriées pour l'atteinte des résultats escomptés?</p>	Budget et décaissements par volet projets par rapport aux résultats atteints	Rapports évaluation de projets sélectionnés Rapports d'audits de projets	Revue bibliographique Entretiens
7.0 Résultats de gestion incluant le suivi et l'évaluation				
7.1. Résultats de gestion	<ul style="list-style-type: none"> - La gestion axée sur les résultats a-t-elle été appliquée? - Le CPD a-t-il fondé ses interventions sur des connaissances acquises et a-t-il cherché à acquérir de nouvelles connaissances et comment? - La gestion des risques associés aux interventions du PNUD en programme de développement a-t-elle été adéquate? 	<p>Degré de prise en compte des leçons apprises.</p> <p>Pertinence des mécanismes de transmission des connaissances et systèmes d'apprentissage.</p> <p>Existence d'un cadre de gestion des risques</p>	<p>Cadre de modèle logique/cadre de mesure de rendement</p> <p>Documents de planification</p> <p>Cadre de gestion du programme</p> <p>Cadre de gestion des risques</p> <p>Revue de programme</p>	<p>Rencontres PNUD, OSC, Experts en évaluation</p>
7.2 Mécanismes de suivi et d'évaluation mis en place pour assurer une gestion et une responsabilisation axée sur les résultats et les risques	<p>Un mécanisme de suivi-évaluation a-t-il été mis en place?</p> <p>Des indicateurs de SE ont-ils été identifiés?</p> <p>Le cadre de mesure du rendement-programme prévu dans le cadre du CPD a-t-il été produit et adéquatement opérationnalisé, et le cas échéant, les indicateurs ont-ils permis de faire un suivi adéquat des résultats de la</p>	<p>Préparation du cadre de mesure du rendement du programme et opérationnalisation de ce cadre</p> <p>Réalisme des indicateurs en ce qui a trait à l'attribution des résultats aux investissements du PNUD</p> <p>Exemples d'impact des études de suivi et d'évaluation sur la prise de décisions et l'orientation du programme selon les secteurs,</p>	<p>Analyses du suivi et des évaluations des projets</p> <p>Rapports annuels sur le programme</p> <p>Stratégie de suivi des résultats</p> <p>Répertoire de bonnes pratiques et de leçons apprises</p>	<p>Revue bibliographique</p> <p>Rencontres PNUD, OSC, Experts en évaluation</p>

	<p>programmation?</p> <p>Les mécanismes de suivi, d'évaluation et de production de rapports aux niveaux du programme étaient-ils adéquats et ont-ils été utilisés à bon escient pour la prise de décisions?</p> <p>Dans quelle mesure le PNUD a-t-il participé aux initiatives de suivi/évaluation conjointes et a respecté le principe d'harmonisation dans sa gestion de rendement du CPD en Algérie?</p>	<p>et dans son ensemble</p> <p>Rapports d'évaluations conjointes entre PTF</p> <p>Nombre et portée de projets, suivis-évaluations conjointes.</p>		
--	---	---	--	--

Annexe 6 : Guides des entretiens semi- structurés ouverts

Guide d'entretien aux gestionnaires du projet au PNUD

1. Quel a été le processus de formulation des différents projets ?
2. Quel est le niveau de pertinence et le degré d'alignement des projets CPD par rapport au CdCS/ aux ODD
3. Quel a été le dispositif de pilotage, de coordination et de mise en œuvre des projets ? Les insuffisances ou difficultés rencontrées ?
4. Quel est le dispositif de suivi-évaluation et de rapportage mis en place ? Les insuffisances et difficultés rencontrées ?
5. Quelle est votre appréciation sur l'exécution technique des projets ?
6. Quelle est votre appréciation sur l'exécution financière des projets ?
7. Selon vous, quels ont été les principaux acquis et résultats des projets ?
8. Selon vous, quelles ont été les principales insuffisances et difficultés des projets ?
9. Quels sont les éléments de prise en compte de la dimension « jeunesse et groupes vulnérables » des projets ?
10. Quels sont les éléments pouvant attester que la mise en œuvre des projets s'est faite avec efficacité et efficience ?
11. Selon vous, quelles ont été les principales leçons apprises du projet ?
12. Quels sont les éléments de prise en compte de la dimension « durabilité » des projets ?
13. Quels sont les éléments de prise en compte de la dimension « genre » des projets ?
14. Selon vous, quelles peuvent être les principales recommandations à formuler pour la suite de l'intervention du PNUD?

Guide d'entretien aux partenaires d'exécution/ Directeur nationaux

1. Selon vous, quel est le niveau de réalisation des résultats du projet?
2. Quelles sont les principales difficultés rencontrées pendant la mise en œuvre du projet?
3. Comment avez-vous surmonté ces difficultés?
4. Quel a été le dispositif de pilotage, de coordination et de mise en œuvre du projet ? Les insuffisances ou difficultés rencontrées ?

5. Quel est le dispositif de suivi-évaluation et de rapportage mis en place ? Les insuffisances et difficultés rencontrées
6. Quelle est votre appréciation sur l'exécution technique du projet ?
7. Quelle est votre appréciation sur l'exécution financière du projet ?
8. Selon vous, quels ont été les principaux acquis et résultats du projet
9. Selon vous, quelles ont été les principales insuffisances et difficultés du projet ?
10. Quels sont les éléments de prise en compte de la dimension « jeunesse et groupes vulnérables » du projet ? Quels sont les éléments pouvant attester que la mise en œuvre du projet s'est faite avec efficacité et efficience ?
11. Selon vous, quelles ont été les principales leçons apprises du projet ?
12. Quels sont les éléments de prise en compte de la dimension « durabilité » du projet ?
13. Quels sont les éléments de prise en compte de la dimension « genre » du projet ?
14. Selon vous, quelles peuvent être les principales recommandations à formuler pour la suite de l'intervention du PNUD?
15. Les bénéficiaires directs du projet ont-ils vu leurs conditions de vie améliorées
16. Quels changements en termes de perceptions et d'attitudes envers l'autorité a-t-on observé
17. Y a-t-il des changements positifs du point de vue autonomisation des femmes/ responsabilisation etc.
18. Y a-t-il des changements de comportement positifs du point de vue de la citoyenneté par les jeunes
19. Dans quels domaines les appuis sont-ils nécessaires pour consolider les acquis?
20. Les résultats pris globalement, ont-ils permis à renforcer les moyens d'existences, l'insertion/réinsertion socioéconomique
21. Les résultats ont-ils permis à renforcer les mécanismes d'échanges régionales?

Guide d'entretien avec les bénéficiaires

1. Comment avez-vous appris l'existence du projet ?
2. Quelles formations/ informations avez-vous reçues ? dans quel but ?
3. Est-ce que ces formations reçues répondent à vos besoins
4. Quelle utilisation faites-vous avec ces informations/formations reçues ?

5. Il y a-t-il eu des changements de comportements positifs après les informations/formations si oui lesquels ? sinon pourquoi ?
6. Entrepreniez-vous des AGR si oui lesquelles ?
7. Y a-t-il eu des améliorations au niveau des conditions de vie? Si oui, lesquelles ?
8. Participez-vous à des cadres de dialogue communautaire ? quelle est la régularité ?
9. Êtes-vous satisfait des interventions du projet
10. Quels sont les changements positifs ou négatifs que les interventions du projet ont apportés
11. Si oui Selon vous, ces changements vont- ils perdurer à moyen et long terme et pourquoi

Guide d'entretien avec les PTF

1. Comment êtes-vous impliqué dans la coopération avec le PNUD?
2. Quel est le niveau de pertinence des projets que vous soutenez par rapport à votre porte feuille
3. Que pensez-vous du mode de fonctionnement de l'exécution des projets/programme?
4. Quelle est votre appréciation sur l'exécution technique des projets ?
5. Selon vous quelles sont les forces et les insuffisances de la
6. Quelle est votre appréciation de la position du PNUD sur cette thématique ? Est-il le défenseur en chef dans ce domaine? (Emplois jeunes... Gouvernance, Environnement)
7. Y a-t-il des opportunités de financement sur le prochain cycle programmatique? Si oui lesquelles?
8. Quelle appréciation êtes-vous du partenariat avec le PNUD? Y a-t-il des insuffisances à corriger?
9. Avez-vous des recommandations à formuler pour la suite de l'intervention du PNUD? En termes de partenariat, de mobilisation de ressources, ou de domaine thématique à financer?

Guide d'entretien Leaders communautaires/OSC

1. Comment avez-vous appris l'existence du projet ?
2. Êtes-vous impliqués dans le cadre de concertation si oui quels sont selon vous les acquis ?
3. Y a-t-il un changement positif depuis votre engagement dans le projet?
4. Quel est votre niveau de satisfaction du fonctionnement du projet?

5. Votre point de vue est-il maintenant pris en compte?
6. Êtes-vous consulté dans le domaine de la gestion citoyenne et communautaire?
7. Quels sont les souhaits et les recommandations que vous voudriez voir prendre en compte par le projet ?

Guide d'entretien avec le Groupe de résultats/ Cadre du MAE

10. Quel a été le processus de formulation des différents projets ?
11. Quel est le niveau de pertinence des projets par rapport au CdCS/ aux /ODD
12. Quel est le degré d'alignement des projets par rapport aux Priorités nationales?
13. Quel a été le dispositif de pilotage, de coordination et de mise en œuvre des projets ?
Les insuffisances ou difficultés rencontrées ?
14. Quel est le dispositif de suivi-évaluation et de rapportage mis en place ? Les insuffisances et difficultés rencontrées ?
15. Avez-vous bénéficié de renforcement de capacité en termes d'analyse et de suivi évaluation des politiques sectorielles
16. Quelle est votre appréciation sur l'exécution technique des projets ?
17. Quelle est votre appréciation sur l'exécution financière des projets ?
18. Selon vous, quels ont été les principaux acquis et résultats des projets ?
19. Selon vous, quelles ont été les principales insuffisances et difficultés des projets ?
20. Quels sont les éléments de prise en compte de la dimension « jeunesse et groupes vulnérables » des projets ?
21. Quels sont les éléments pouvant attester que la mise en œuvre des projets s'est faite avec efficacité et efficience ?
22. Selon vous, quelles ont été les principales leçons apprises des projets ?
23. Quels sont les éléments de prise en compte de la dimension « durabilité » des projets ?
24. Quels sont les éléments de prise en compte de la dimension « genre » des projets ?
25. Selon vous, quelles peuvent être les principales recommandations à formuler pour la suite de l'intervention du PNUD?

Annexe 7 : Modalité de calcul des critères de l'évaluation

Les formules ci-après sont proposées pour le calcul des performances dans l'évaluation.

La **Pertinence** : Pour cet indicateur, on utilise le « Coefficient de Pertinence »(CP). Il se décompose en cinq facteurs (a, b, c, d, e). Il est noté sur une échelle de 1 à 5 et se calcule comme suit :

Tableau N°1 : Modalité de calcul de l'indicateur « coefficient de pertinence »

Les facteurs d'appréciation du niveau de pertinence	La notation
Facteur « a » : degré ⁸⁵ de pertinence des objectifs du CPD avec les priorités nationales, les besoins et attentes des populations, les défis majeurs du pays	2/2
Facteur « b » : degré de pertinence des objectifs du CPD avec les objectifs et effets de CdCS	1/1
Facteur « c » : degré de pertinence des objectifs du CPD avec les Objectifs de Développement Durable (ODD)	1/1
Facteur « d » Le PNUD est-il perçu par les parties prenantes comme un ardent défenseur de l'amélioration de la gouvernance, la diversification économique et de la durabilité environnementale en Algérie	1/1

Le Coefficient de pertinence (CP) a été obtenu comme suit :

$$CP = a + b + c + d + e = ou < 5^{86}$$

La **durabilité** : Pour cet indicateur, on utilise le « Coefficient de Durabilité » (CD). Ce coefficient se décompose en cinq facteurs (a, b, c, d, e). Il est noté sur une échelle de 1 à 5, et se calcule comme suit :

Tableau N°3 : Modalité de calcul de l'indicateur « coefficient de durabilité »

Les facteurs d'appréciation du niveau de durabilité ⁸⁷	La notation
Facteur « a » : degré de persistance des résultats ou tendance d'impacts du programme à la fin du programme et à la cessation du financement	1/1
Facteur « b » : degré ou importance des activités de renforcement de capacités, d'information, de sensibilisation et de la partie nationale	1/1
Facteur « c » : degré de participation ou d'implication des bénéficiaires à la mise en œuvre du programme	1/1
Facteur « d » : degré d'appropriation et d'utilisation par les bénéficiaires des capacités transférées	1/1
Facteur « e » : degré de reproductibilité ou répliquabilité du programme	1/1

⁸⁵ Le degré s'établit en fonction de poids du facteur. Si la note est sur 2, 0 représente le degré nul ; 0,5 /2 un peu nul ; ½ degré passable satisfaisant ; 1,5/2 degré assez satisfaisant et 2/2 degré très satisfaisant

⁸⁶Échelle de notation: Très insatisfaisant (0 à 1); Insatisfaisant (1.1 à 2); Moyennement satisfaisant (2.1à 3); Satisfaisant (3.1 à 4); Très satisfaisant (4.1 à 5);

⁸⁷ Le degré s'établit en fonction de poids du facteur. Si la note est sur 1, 0 représente le degré nul ; 0,5 /1 degré moyennement satisfaisant ; 1/1 degré très satisfaisant.

Le Coefficient de Durabilité (CD) a été obtenu ainsi qu'il suit :

$$CD = a + b + c + d + e = ou < 5$$

Efficacité : Pour cet indicateur, on a recours au « Coefficient d'Efficacité »(CE). Ce coefficient se décompose en trois facteurs (a, b, c) tels que spécifiés ci-dessous. Il est noté sur une échelle de 1 à 5, et se calcule comme suit :

Tableau N°4 : Modalité de calcul de l'indicateur « coefficient d'efficacité »

Facteur d'appréciation du niveau d'efficacité	Notation
Facteur « a » : Degré d'obtention des résultats (produits) attendus	2/2
Facteur « b » : Degré d'atteinte et/ou pronostique des objectifs (effets) préalablement fixés	3/3

Le coefficient d'efficacité (CE) a été obtenu comme suit :

$$CE = a + b = ou < 5$$

Efficiace : Pour mesurer l'efficiace du CPD, l'indicateur « Coefficient d'Efficiace » (CEF) a été utilisé. Il prend en compte quatre facteurs, tels que spécifié dans le tableau ci-dessous :

Modalité pratique de calcul de l'indicateur « coefficient d'efficiace »

Pour mesurer l'efficiace du projet, l'indicateur « Coefficient d'Efficiace » (CEF) a été utilisé. Il correspond au ratio entre le Taux de Réalisation des Résultats (TRR) et le taux d'Exécution Financière (TEF). Donc CEF : TRR/TEF

Rapporté à l'échelle de 1 à 5 cela nous donne la classification suivant :

0,0 à 0,30 : Efficiace très insatisfaisante/ Très insatisfait (0 à 1);

0,31 à 0,45 : Efficiace insatisfaisant/ **Insatisfait (1.1 à 2);**

0,46 à 0,60 : Efficiace moyennement satisfaisante/ **Moyennement satisfaisant (2.1 à 3);**

0,61 à 0,79 : Efficiace satisfaisante/ **Satisfaisant (3.1 à 4);**

0,80 à supérieur à 1 : Efficiace très satisfaisante/ **Très satisfaisant (4.1 à 5);**

Thème transversal genre : On utilise l'indicateur « Coefficient Genre » (CG) pour mesurer et affecter une note, sur une échelle de 1 à 5, à la prise en compte de la dimension genre, selon les modalités indiquées dans le tableau ci-dessous.

Tableau N°6 : Modalité de calcul de l'indicateur « coefficient Genre »

Les facteurs d'appréciation du niveau de prise en compte de la dimension genre	La notation
Facteur « a » : degré d'intégration de la dimension genre dans la conception, la mise en œuvre, le suivi-évaluation du CPD et le reportage sexo spécifique	1/1
Facteur « b » : degré de contribution du CPD à la promotion de l'égalité des genres, à l'autonomisation de la femme, à l'accès aux droits humains et à l'émergence des mécanismes d'inclusion	2/2
Facteur « c » degré d'atteinte d' autonomisation des femmes	2/2

Le Coefficient Genre (CG) a été obtenu comme suit :

Annexe 8 : liste des documents consultés

Système des Nations unies en Algérie : Cadre de coopération stratégique (CDCS) Algérie 2016- 2020,

Système des Nations unies en Algérie : Cadre de coopération stratégique révisé Algérie, 2019-2021

Système des Nations unies en Algérie : Bilan des réalisations 2019

Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), Descriptif du programme pays 2016-2020 pour l'Algérie - 2015

Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), Guide d'évaluation du PNUD-2019

PNUD-GEF (2015) : Rapport d'expertise sur les services Eco-systémiques, Projet sur la planification nationale sur la diversité biologique et mise en œuvre en Algérie du Plan Stratégique de la Convention sur la Diversité Biologique 2011-2020 et des Objectifs d'Aichi » expertise

Projet d'Appui à la Formulation de la Stratégie Nationale de développement de la Pêche et de l'Aquaculture (avec une attention particulière sur la pêche artisanale)

Documents de projet-PRODOC

Rapport de la mission d'évaluation finale du projet -2018,

Synthèse de l'évaluation finale du projet

Projet d'Elaboration d'une Stratégie Nationale et d'un Cadre Juridique et Institutionnel sur l'accès aux ressources génétiques et le partage juste et équitable des avantages en Algérie (APA)

Document projet-PRODOC

Rapport d'évaluation à mi-parcours du Projet, 2019

Bilan des réalisations de 2019 et plan d'action 2020

Project Implementation Review (PIR) -2020

Programme de Conservation de la biodiversité d'intérêt mondial et utilisation durable des services écosystémiques dans les parcs culturels en Algérie -PPCA

Document projet-PRODOC

Rapport final d'évaluation à mi-parcours du Projet, 2018

Rapport de suivi évaluation N.11 : Bilan 2019 & Plan d'action 2020

Plan d'action pour le patrimoine eco-culturel parc culturel du touat-gourara-tidikelt _2019

Project Implementation Review (PIR) _ALG-TassiliAhaggar-Phase 2-2020

Rapport portant réponses de gestion aux recommandations de l'évaluation à mi-parcours(situation cumulée 2018, 2019, et S1 2020)

Projet d'Autonomisation et Emploi des Jeunes dans les Wilayas d'Adrar - Médéa - Phase II

Document projet-PRODOC

Rapport d'évaluation finale de la phase 1 du projet -2016

Rapport d'activités 2018-2019

Projet sur L'Economie Sociale au service de l'inclusion économique des jeunes et de l'innovation Sociale

Document projet-PRODOC

Procès-verbal de la 1^{ière} réunion du comité de pilotage, juill-2020

Projet d'Appui à la Formulation d'une stratégie de Marketing et de promotion de l'image de l'Algérie

Document projet-PRODOC

Rapport d'étape sur l'état des lieux du secteur touristique en Algérie, 2018.

Projet d'Appui à la préparation de la Troisième Communication Nationale et du Premier Rapport Biennal de l'Algérie à la CCNUCC

Document projet-TCN&BUR1

Projet d'Appui à l'élaboration du 6^{ième} rapport national sur la diversité biologique

Document projet-2017

Projet de Mise en œuvre initiale du Plan de Gestion intégrée du complexe de Zones Humide et valorisation à travers l'utilisation rationnelle des ressources en eau-Guerbès II.

Document projet-PRODOC

Rapport d'évaluation finale de la phase 1- *Guebès I - 2017*

Rapport final d'élaboration d'un plan de développement d'activités de diversification économique comportant un circuit écotouristique.

Compte rendu de la réunion tripartite du 13 juillet 2020

Rapport résumé des réalisations du projet -octobre 2020

Programme de renforcement des capacités des acteurs du développement local - Communes Modèles : CAPDEL

Document projet-PRODOC

Compte rendu de la réunion du Comité de pilotage de novembre 2017

Rapport annuel d'activités -2017

Compte rendu de la réunion du Comité de pilotage de mars 2018

Rapport ROM- Reporting diligenté par le bailleur de fond UE - 2018

Compte rendu de la réunion du Comité de pilotage de Décembre 2018

Compte rendu de la réunion du Comité de pilotage de Décembre 2019

Rapports d'activités de 2018, 2019 et 2020.

Projet d'Appui à la formulation de la politique globale de prévention de la corruption : Proposition de plan d'initiation de projet

Document projet-PRODOC

Rapport d'activité -février 2020

Projet d'Appui à la Réinsertion Sociale des Détenus

Document projet-PRODOC

Rapport d'évaluation à mi-parcours du projet - 2018

Rapports d'activités 2014, 2015, 2017, 2019 et 2020

Compte rendu de la réunion du comité de pilotage de juill-2020.

Projet d'Appui au Conseil Constitutionnel

Document projet-PRODOC

Annual Results Report for the Country Investment Facility -2019

Compte rendu de la réunion du comité de pilotage de mars 2019

Compte rendu Colloque International "La Constitution au service du citoyen : les grands axes de la révision constitutionnelle 2020" Oct-2020

Compte rendu de la réunion du comité de pilotage de février 2020

Rapport intermédiaire d'activités -Confédération suisse- novembre 2020

Projet d'Appui à la participation politique effective et durable des femmes dans les assemblées élues

Document projet-PRODOC

Rapports trimestriels d'activités du projet de 2018, 2019 -Ambassade de Grande Bretagne.

Annexe 9 : Liste des personnes interviewées

Ms Blerta Aliko	Représentante Résidente du PNUD Algérie
M Edwine Carrie	Représentant Résidant adjoint du PNUD Algérie
M. Dih Sofiane	Chargé de programme/ Analyste RBM/PNUD Algérie
Bendriss, Faiza	Team leader Environnement/ PNUD Algérie
Kebri Farida	Team leader Gouvernance/PNUD Algérie
Chaabani Majda	Chargée du projet Appui à ONPLCC/PNUD Algérie
M. Mehadji Athman	Sous-Directeur à la DGRM du Ministère des Affaires Etrangères
M. Kaili Kame MICALAT°	Directeur de la coopération, Ministère de l'intérieur, des collectivités locales et de l'aménagement du Territoire
Mme Moulay Asma	Directrice de la coopération au Ministère du tourisme et de l'artisanat-MTA
M. Ayadi Saadane	Directeur de la coopération du Ministère de la culture
M. Chaalal Moulay Larbi	Chef de la division chargée de la coordination et de la coopération auprès de l'ONPLC
Melle. Aya NAKAZAWA	Ambassade Japon Deuxième Secrétaire, Chargée des Affaires Politiques, Générales et de la Coopération économique
Melle. Natsune WADA,	Ambassade Japon Chargée d'Etudes, de l'Economie et de la Coopération économique par intérim
Melle. Hanifa BESSIKRI,	Ambassade Japon Assistante chargée de la Coopération économique.
Samir Ikhlef	Ambassade USA Midle East Investment Manager
M. Khalfaoui Zine eddine	Sous-directeur à la direction de la coopération du Ministère de la culture
Mme Lopez Nora	Attachée/Délégation de l'Union européenne en Algérie
M. Ezziane Faycal	Représentant de l'Ambassade de Grande Bretagne, Chargé du projet d'appui aux femmes élues
M. Amokrane Salah	Directeur national du projet PPCA-Parcs culturels
Mme Bessah Ghania	Directrice nationale du projet Guerbes-II/ DGF
M. Berkoune Mohamed	Directeur national du projet réinsertion des détenus / Ministère de la Justice

Mme Azzi Assia	Directrice nationale du projet APA / DGF
Allaoui Meriem	Coordonnatrice nationale du projet réinsertion des détenus/ PNUD
Amour Wafa	Coordonnatrice nationale du projet PPCA-Parcs culturels
Arim Merouane	Coordonnateur national du Projet CAPDEL
Trabelsi Boualem	Coordonnateur national du projet APA
Megueni Meriem	Coordonnatrice projet jeunesse et économie sociale et solidaire
M. Stiti kamel	Directeur de l'Office national du parc culturel de l'Atlas saharien
M. Amerzagh Hamou	Directeur de l'Office national du parc culturel de l'Ahaggar
M. Bensebaghrour Ahmed	Association locale ATAKOR pour la promotion de la culture et du tourisme-Tamanrasset
Mme Benallal Amel	Sous directrice à la coopération au MICLAT
Mme Abdelmoumene Ines	Sous directrice à la Direction des ressources humaines et de la formation au MICLAT
M. Gueddada Hichem	Chef de bureau à la Direction des ressources humaines et de la formation au MICLAT
Mme Hamadou Fatiha	Cheffe de bureau à la direction Générale des collectivités locales au MICLAT
M. Benzelikh Mounir	Sous-directeur à la direction Générale des collectivités locales au MICLAT
Mme Boucetta Amina	cheffe de bureau à la Direction de la vie associative au MICLAT
Mme Haddad Meriem	cheffe de bureau à la Direction de la vie associative au MICLAT
M. Khedir Hakim	chef de bureau des équipements et des investissements de la commune de Ouled BenAbdelkader-wilaya de Chlef
Mme Watik Kheira	membre élue du conseil communal de la commune de Timimoune-wilaya Adrar
M. Hakoumi Abderahmane Timimoun	Président du Conseil consultatif (CAPDEL) de la commune de Timimoun
Mme Maza Iméne	cheffe de la Division , chargée du suivi du projet avec le PNUD

Mme Maha Boumahrez

Coordonnatrice

Mme Djouadi Fatima

Présidente de la coopérative Green Lady de transformation de la figue de barbarie (GuerbesII)

Annexe 10 : TDR Évaluation finale du Programme Pays PNUD en Algérie (2016-2020)

1- Mission

Titre	Évaluation Finale du Programme du Pays du PNUD en Algérie 2016 - 2020
Objectif	Ces termes de référence (TdR) sont conçus pour guider l'évaluation du document de programme de pays (CPD) 2016-2020 du PNUD en Algérie
Pays :	Algérie <i>(Compte tenu de la pandémie COVID 19 en cours et des restrictions de voyage en place, le consultant international peut être amené à mener de nombreuses activités en personne à distance en utilisant des moyens électroniques. Cependant, les frais de déplacement requis peuvent être inclus dans la proposition financière pour que les voyages en Algérie puissent être effectués si / quand les restrictions sont levées)</i>
Région :	Etats Arabes
Catégorie	<ol style="list-style-type: none">1. Un/e consultant/e international/e (chef d'équipe) pour diriger l'évaluation du CPD2. Un/e consultant/e national/e (membre de l'équipe)
Durée :	Septembre 2020 – Décembre 2020

2- Introduction

L'Algérie est un pays d'Afrique du Nord avec une population estimée à 43 Millions d'habitants en 2019⁸⁸, le plus grand État africain en termes de superficie et la troisième plus grande économie de la région Moyen-Orient et Afrique du Nord (MENA). Le pays est limité au nord par la mer Méditerranée, au nord-est par la Tunisie, à l'est par la Libye et le Niger au sud-est, à l'ouest par le Maroc, au sud-ouest par la Mauritanie et le Mali. La population urbaine représente plus de 72% de la population totale (2017) dont environ le tiers a moins de 15 ans (29%). La population est principalement concentrée dans les zones côtières, car plus de 80% du pays est recouvert par le désert du Sahara.

Avec un PIB par habitant de US\$ 4,764⁸⁹, l'Algérie se classe parmi les pays à revenu moyen supérieur. Son économie repose principalement sur le secteur des hydrocarbures, en particulier les exportations de pétrole et de gaz. Le pays possède la 10ème réserve de gaz naturel au monde ainsi que la 16ème plus grande réserve de pétrole. Les autres ressources naturelles du pays comprennent le minerai de fer, les phosphates, l'uranium, le plomb et les métaux précieux, entre autres. Dans l'ensemble, le secteur des hydrocarbures représente environ 95% des exportations et 75% des recettes de l'État.⁹⁰

Sur la base d'un modèle de redistribution des recettes pétrolières et gazières par un secteur public important, le pays a été en mesure de rembourser ses dettes et d'investir considérablement dans les infrastructures, le développement humain, et la réduction de la pauvreté grâce à la mise en œuvre de politiques sociales. De 1995 à 2011, la part de la population vivant sous le seuil de pauvreté de 1,90 USD par jour a été réduite de plus de 90%⁹¹. En 2011, seulement 0,5% de la population vivait sous le seuil de pauvreté. L'indice de développement humain s'est amélioré de 30%⁹² au cours des deux dernières décennies pour atteindre 0,759 en 2018, plaçant l'Algérie dans la catégorie des pays à niveau de développement humain élevé, occupant la 82ème position parmi les 189 pays du classement⁹³. L'espérance de vie à la naissance y est la plus élevée des pays africains et se situe dans la fourchette d'espérance de vie des pays de l'OCDE.

Durant les dernières décennies, l'Algérie a accompli des progrès significatifs vers l'atteinte des ODD, et particulièrement l'ODD3 sur le bien-être et la santé des individus et l'ODD5 sur l'éducation. De manière plus générale, le Rapport Volontaire National de l'Algérie, présenté à ECOSOC en 2019, rappelle certaines avancées y compris la réduction de l'extrême pauvreté (cible ODD 1.1), l'élimination de la faim (cible ODD 2.1), l'élimination de l'épidémie de sida, de la tuberculose, du paludisme, de la Polio (cible ODD 3.3), le bénéfice de la couverture sanitaire universelle (cible ODD 3.8), Un taux de scolarisation de 97% en moyenne dans le cycle primaire et moyen (ODD4), et l'accès à tous aux services énergétiques (cible ODD 7.1) pour ne citer que ceux-là. Ces avancées ont été rendues possibles par l'application de politiques sociales fondées sur le droit universel aux services, tel que stipulé dans la constitution algérienne.

Malgré ces progrès importants, certains défis en termes de développement humain demeurent. Lorsque les inégalités sont prises en compte, l'IDH est réduit à la valeur de 0,604 en 2018, soit une perte

⁸⁸ Office National des Statistiques Algérien

⁸⁹ PIB par habitant (constant 2010 US\$), World Development Indicator, 2018.

⁹⁰ Banque Mondiale. Voir : <http://www.worldbank.org/en/country/algeria/publication/economic-brief-july-2016>

⁹¹ Calculé sur la base des données de la Banque mondiale sur le dénombrement de la pauvreté. En 1995, le ratio du nombre de personnes vivant avec la pauvreté à 1,90 USD par jour (PPA 2011) (% de la population) était de 5,9, contre 0,5 en 2011..

⁹² L'indice de développement humain était de 0,577 en 1990 et de 0,759 en 2018.

⁹³ http://hdr.undp.org/sites/all/themes/hdr_theme/country-notes/DZA.pdf

d'environ 20 % due à l'inégalité dans la distribution des dimensions de l'IDH, tandis que la perte due aux inégalités pour la catégorie des pays à développement humain élevé est en moyenne de 16% et de 25,1% pour les pays de la Région des États arabes. Des disparités régionales subsistent en termes d'accès aux services sociaux et d'opportunités économiques. L'Algérie occupait la 69eme position sur 70 pays pour la performance en science de sa population âgée de 15 ans dans les évaluations PISA 2015⁹⁴, suggérant des défis en termes de qualité de l'éducation.

En outre, la chute des prix mondiaux du pétrole en 2014, la réduction des quotas de l'OPEP et de la demande de gaz de l'Europe ont nui à la croissance économique du pays. En 2018, l'économie algérienne a atteint un niveau de croissance de 1,5%, contre 3,3% en moyenne entre 2010 et 2014, en raison de la contraction du secteur des hydrocarbures et de ses exportations. Pour répondre à ce contexte changeant et à l'épuisement progressif de ses réserves en hydrocarbures, le gouvernement a placé la diversification économique au centre de son plan de croissance 2015-2019, en mettant l'accent sur les stratégies sectorielles (industries, agriculture, énergie) favorisant le développement des PME, l'emploi des jeunes, et plus généralement l'amélioration des conditions de vie de la population.

Alors que la part des revenus des hydrocarbures dans le PIB est passée de 19,7% à 12,5% entre 2014 et 2017⁹⁵, la part des revenus hors hydrocarbures dans le PIB a augmenté de 6,6% au cours de la même période (20,2% en 2017) avec notamment une augmentation de la contribution du secteur agricole, y compris la foresterie et la pêche. En outre, des mesures ont été prises pour réduire le recours aux importations et réduire le déficit croissant de la balance commerciale du pays. Malgré l'augmentation des revenus des secteurs hors hydrocarbures au cours de la même période, le pays reste exposé au niveau de demande et fluctuation des cours mondiaux des hydrocarbures. Le ralentissement économique a entraîné une augmentation du taux de chômage, passant de 10% en 2014 à 12% en 2017, touchant plus particulièrement les jeunes (28.3%) et les femmes (20,7%)⁹⁶. De plus, la baisse des recettes pétrolières a exercé des pressions sur les finances publiques du pays. Bien que le niveau de dette extérieure demeure négligeable (moins de 2% du PIB), la dette intérieure est passée de 7.2 % du PIB en 2015 à plus de 26% en 2018⁹⁷.

L'indice d'inégalité de genre est de 0,443 en Algérie, ce qui classe le pays à la 100eme position sur 160 pays selon le classement 2018.⁹⁸ Le pays a progressé dans la réduction des disparités entre les sexes, notamment dans les domaines de l'éducation et de la santé. L'Algérie affiche des résultats supérieurs à la moyenne des pays de la région des États arabes (0.531) pour la plupart des indicateurs composant l'indice mais inférieurs à la moyenne des pays à IDH élevé (0.331), à l'exception du taux de natalité chez les adolescentes. En terme de participation politique, les révisions constitutionnelles de 2008 ont permis d'inscrire dans la constitution, des droits politiques majeurs pour les femmes, entraînant une augmentation significative de leur représentation politique au parlement lors des élections suivantes en 2012, soit une augmentation de 21% pour atteindre 31% de femmes à l'Assemblée populaire nationale;

⁹⁴ OECD (2016) PISA 2015 Assessment Results Volume V, pg. 46

<https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264266490-en.pdf?expires=1541427126&id=id&accname=guest&checksum=9CACB50482B4E3ED9EFB8C9FDBE56B4A>

⁹⁵ FMI (2018). "Algeria: 2018 Article IV Consultation-Press Release; Staff Report; and Statement by the Executive Director for Algeria", IMF Series.

<https://www.imf.org/en/Publications/CR/Issues/2018/06/13/Algeria-2018-Article-IV-Consultation-Press-Release-Staff-Report-and-Statement-by-the-45986>

⁹⁶ Ibid

⁹⁷ African Economic Outlook (AEO) 2020

⁹⁸ http://hdr.undp.org/sites/all/themes/hdr_theme/country-notes/DZA.pdf

et un taux de représentation passant de 1% à 18% dans les assemblées locales⁹⁹. Depuis les dernières élections de 2017, les femmes occupent 21% des postes au Parlement. Bien que le pays obtienne de bons résultats en termes d'égalité salariale, en se classant 4eme sur 153 pays dans l'indice mondial des écarts de genre¹⁰⁰ du Forum Economique Mondial, les écarts entre les sexes demeurent importants en ce qui concerne la participation économique des femmes. En 2019, le taux d'activité des femmes était estimé à 16.4% contre 73.4% pour les hommes. Malgré les progrès accomplis depuis 2000, le ralentissement économique récent a vu le taux de chômage des femmes augmenter de 15,6% en 2014 à 20,6 en 2017¹⁰¹, soit le même niveau qu'en 1990. Les femmes au chômage représentent près du double du nombre d'hommes adultes au chômage et trois fois plus que le nombre d'hommes au chômage parmi les jeunes (15-24 ans).

L'Algérie est également confrontée à des menaces environnementales émanant de sa diversité géographique et des effets du changement climatique. Avec seulement environ 3% des terres arables et 85% de son territoire recouvert de désert, l'Algérie est exposée à des défis environnementaux tels que l'érosion des sols, la désertification, les inondations ainsi que la pénurie d'eau. Le pays est fortement exposé aux cycles de sécheresse fréquents préjudiciables au développement du secteur agricole. La riche biodiversité du pays est également menacée par les activités humaines et les effets du changement climatique. Enfin, l'Algérie gère des risques sécuritaires dus à la présence de groupes terroristes qui opèrent dans les régions méridionales du pays ainsi que dans les États voisins touchés par les crises en cours dans la région du Sahel et dans des pays comme la Libye et la Tunisie.

Une timide contestation sociale en Algérie de 2018 (ponctuée de grèves de certains secteurs de métiers comme les médecins et les avocats) s'est amplifiée en 2019, sur fond de revendications d'ordre social, économique et politique. Dans un climat d'incertitude et de manifestations populaires hebdomadaires du « hirak » initiées en février 2019, et suivant des prises de positions publiques de l'armée, le Président Bouteflika a démissionné le 2 avril 2019, entraînant l'annulation des élections présidentielles prévues pour ce mois. Le hirak a bravé une interdiction de manifester en place depuis le début des années 2000 pour faire valoir sa vision de l'Algérie nouvelle. Dans la lutte contre la corruption, une revendication majeure du hirak, plusieurs personnalités politiques de haut rang - dont deux anciens premiers ministres et plusieurs anciens ministres et chefs de partis politiques - et du secteur des affaires ont été poursuivis en justice. L'accès aux opportunités d'ascension sociale, y compris à travers de plus amples opportunités d'emploi, a aussi été une aspiration particulière du hirak, un mouvement animé principalement par la jeunesse confrontée à des taux élevés de chômage (comme mentionné en page 3). Le plan d'action 2020 du nouveau Président issu des élections de décembre 2019 traduit une volonté de procéder à des réformes en matière de gouvernance politique (amendement de la constitution, moralisation de la vie publique), sociale (subventions des produits de première nécessité), économique et environnementale (focus sur la transition énergétique).

La propagation de la pandémie du coronavirus en Algérie depuis mars 2020 a affecté tous les aspects de la vie nationale (y compris l'arrêt des manifestations du Hirak), et particulièrement l'économie. L'Office National des Statistiques (ONS) a fait état d'une baisse de 3,9% du produit intérieur brut (PIB) au cours

⁹⁹ Document de projet PNUD : Appui à la participation politique effective et durable des femmes dans les assemblées élues.

¹⁰⁰ http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2017.pdf

¹⁰¹ Indicateurs du développement dans le monde de la Banque mondiale 2018, estimation nationale

du seul premier trimestre 2020, avec un taux de chômage proche de 15%. A cause des perturbations économiques dues au coronavirus, l'Algérie a recalibré son budget annuel (loi de finance) 2020 pour tenir de projections de revenus à la baisse à partir d'un baril de pétrole à \$30 au lieu de \$50 dans les prévisions initiales.

Selon le rapport de situation sur l'épidémie de la COVID-19 en Algérie de l'Organisation Mondiale de la Santé, le premier cas positif a été déclaré le 25 février 2020, et le premier décès annoncé le 11 mars 2020. Au 15 Septembre, l'Algérie a confirmé 48734 cas et enregistré 1632 décès. Les wilayas de Blida, Alger, Oran, et Sétif sont les plus touchées et rassemblent environ le tiers des contaminations enregistrées. Parmi les malades, 39% des personnes décédées sont âgées de 25 à 49 ans, alors que les plus de 60 ans représentent 32% des cas de mortalité. Les dernières informations par rapport à l'épidémie se trouvent sur le site du Ministère de la Santé : <http://covid19.sante.gov.dz/> ainsi que la carte épidémiologique Algérie.

Le Gouvernement Algérien a commencé à assouplir progressivement les mesures prises dès mars 2020 contre la propagation de la pandémie en permettant à davantage d'entreprises (hôtels, restaurants, cafés, salon de beauté, etc) de rouvrir et en autorisant la reprise des transports publics dans les villes, avec une levée progressive des restrictions, dépendamment de l'évolution de la pandémie. Des mesures administratives (amende et fermeture provisoire) sont prévues contre tout établissement commercial pour non-respect des restrictions sanitaires. Le port du masque est obligatoire en public. Toutes les frontières terrestres restent fermées et la suspension des transports aériens et maritimes intérieurs et internationaux autres que le fret reste en place. Un couvre-feu est en vigueur dans 18 wilayas (y compris Alger) de 23 heures à 6 heures.

3- Programme 2016-2020

Le programme pays du PNUD en Algérie pour la période 2016-2020 est aligné sur le Cadre de Coopération Stratégique (CdCS) 2016-2020 élaboré dans le cadre du Plan d'action pour la mise en œuvre du Programme du Président de la République pour 2014¹⁰². Le Programme de Pays reste également harmonisé avec le CdCS 2019-2021 signé entre le Gouvernement Algérien et le Système des Nations Unies en Algérie en fin d'année 2019, après une révision pour tenir compte des effets de la transition politique dans le pays en 2019. Le CdCS s'articule autour de 5 résultats visant à contribuer aux efforts du pays dans les domaines de la diversification économique, du développement social, de l'environnement, et de la bonne gouvernance avec des ressources indicatives prévues s'élevant à 99,2 millions USD. Le programme pays du PNUD vise à contribuer à quatre résultats du CdCS par le biais de six produits avec un budget prévisionnel indicatif de 20,9 millions de dollars, comprenant: (i) un appui au développement et à la mise en œuvre de stratégies sectorielles favorisant la diversification économique et la croissance inclusive; (ii) le développement des capacités pour la gestion durable des écosystèmes naturels et urbains en mettant l'accent sur l'amélioration de la résilience et des conditions de vie; (iii) le développement des capacités pour (a) la promotion de services publics de qualité et le développement local, (b) l'extension et la modernisation des services publics, (c) la prise de décision basée sur les données probantes et la coordination des institutions publiques ; iv) un appui à la participation politique

¹⁰²<http://www.premier-ministre.gov.dz/ressources/front/files/pdf/plans-d-actions/plan-d-action-du-gouvernement-2017-fr.pdf>

des femmes aux processus d'élaboration des politiques de développement. Les résultats du PNUAD, les produits des programmes du PNUD et les ressources indicatives sont présentés dans le tableau suivant :

Table 1: Effets et produits du programme pays et ressources indicatives (2016-2020)			
Effets du programme-pays	Produits du programme pays	Budget (US\$ million)	Dépenses à ce jour (US\$ million)
Effet 1 : D'ici à 2020, les secteurs productifs mettent en œuvre des stratégies de croissance visant à accroître la diversification économique et à renforcer les capacités pour l'intégration économique et la création d'emplois.	Des stratégies sectorielles et des plans de mise en œuvre, ciblant en particulier les populations les plus vulnérables, sont élaborés et appliqués au niveau local et des stratégies de mise à niveau sont élaborées et adoptées.	2.75	0.8
Effet 2 : D'ici à 2020, les moyens d'existence et la résilience des citoyens sont améliorés grâce à une gestion durable et participative des écosystèmes naturels urbains.	Les capacités des acteurs clefs nationaux et locaux sont renforcées pour mettre en œuvre les stratégies/plans pour une gestion durable des écosystèmes naturels et urbains, l'accent étant mis sur l'amélioration de la résilience et des conditions de vie des citoyens.	7	3.7
Effet 3 : D'ici à 2020, les citoyens bénéficient de services publics de haute qualité qui répondent à leurs attentes, appuyés par une mise en œuvre améliorée des politiques publiques et une gestion moderne et participative.	Les capacités des parties prenantes locales sont renforcées afin de promouvoir le développement local et la qualité des services fournis aux citoyens.	10.57	7.1
	Les services et procédures administratifs sont élargis et modernisés afin de promouvoir un meilleur accès, en particulier pour les populations les plus vulnérables au niveau local.		
	L'analyse fondée sur les données et les capacités nationales d'évaluation et de coordination des institutions publiques sont renforcées.		
Effet 4: D'ici à 2020, la promotion de la femme est renforcée grâce à des stratégies nationales qui sont suivies, évaluées et mise en évidence, en réponse aux changements apportés au cadre réglementaire et juridique.	Les capacités des femmes élues sont renforcées pour assurer leur plus grande participation à l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi et l'évaluation des politiques et plans de développement	0.6	1.2
Total		20.92	12.8

Source: Système de planification organisationnelle du PNUD, Février 2020

Le programme de pays 2016-2020 a été prolongé d'une année jusqu'à 2021 pour s'aligner au CdCS 2019-2021.

4- But de l'Evaluation

Il s'agit d'évaluer la contribution et la performance du PNUD à l'appui au développement et aux priorités nationales dans le cadre du Programme de Pays 2016-2020. L'évaluation fournira aux parties prenantes et partenaires nationaux en Algérie une évaluation impartiale des résultats de l'appui du PNUD. L'évaluation recueillera des preuves de la pertinence, de l'efficacité, de l'efficience et de la durabilité du programme actuel, qui servirait à renforcer les programmes existants et à préparer le terrain pour la formulation du programme CPD.

5- Portée et Objectifs de l'Evaluation

L'évaluation du CPD se concentrera sur le programme de pays 2016-2020 du PNUD approuvé par le Conseil d'administration. L'évaluation du CPD couvrira l'ensemble des activités du PNUD aux niveaux des résultats et des produits (y compris les produits dans la thématique «Gouvernance» qui ne sont pas formellement reflétés dans le cadre logique du CPD) couvrant de 2016 à ce jour. L'évaluation couvre les interventions financées par toutes les sources, y compris les fonds propres, fonds des donateurs et fonds du Gouvernement. L'évaluation examinera également les contributions à des questions transversales, par exemple les questions de genre, les questions relatives à la jeunesse, l'agenda LNOB, etc. L'évaluation doit être tournée vers l'avenir en tirant les leçons du CPD actuel et proposer des recommandations concrètes pour que le prochain CPD puisse contribuer de la manière la plus efficace à accélérer l'atteinte des ODDs en Algérie.

6- Critères et Questions d'Evaluation

L'évaluation répondra à trois grandes questions comme suit:

- Qu'est-ce que le programme de pays du PNUD entendait accomplir pendant la période considérée?
- Dans quelle mesure le programme a-t-il atteint (ou est susceptible d'atteindre d'ici 2021) ses objectifs niveau des Outputs/Produits, et quelle contribution a été apportée au niveau des Outcomes/Résultats et du CdCS?
- Quels facteurs ont favorisé ou entravé la performance du PNUD et, de manière ultime, la durabilité résultats?

En plus des questions ci-dessus, l'évaluation devrait produire des réponses concernant les critères d'évaluation de la pertinence, de l'efficacité, de l'efficience et de la durabilité. Vous trouverez ci-dessous des questions directrices.

Pertinence :

- Dans quelle mesure le programme actuel du PNUD a-t-il soutenu le gouvernement d'Algérie à atteindre les objectifs nationaux de développement, a pu s'adapter aux événements imprévus, et à contribuer à mettre en œuvre l'Agenda 2030 en Algérie dans le cadre des résultats programmés dans le CdCS ?
- Dans quelle mesure le programme du PNUD a-t-il répondu aux priorités et aux besoins des bénéficiaires tels que définis dans le CPD?
- Le PNUD est-il perçu par les parties prenantes comme un ardent défenseur de l'amélioration de la gouvernance, la diversification économique et de la durabilité environnementale en Algérie ?

- Les efforts déployés par le PNUD et les partenaires nationaux pour mobiliser les ressources et les connaissances ont-ils été cohérents par rapport aux opportunités et les contraintes ?
- Dans quelle mesure le programme du PNUD a-t-il encouragé la coopération Sud-Sud et/ou triangulaire?
- Le PNUD a-t-il pu adapter efficacement le programme aux effets de la pandémie COVID-19 en Algérie?

Efficacité :

- En examinant le cadre des résultats et des ressources du programme, le programme du PNUD est-il sur la bonne voie pour atteindre les résultats escomptés aux niveaux des outcomes et des outputs? Quelles sont les principales réalisations et quels facteurs ont contribué aux réalisations ou à la non-réalisation de ces résultats?
- Dans quelle mesure le programme du PNUD a-t-il contribué à l'amélioration de la capacité du gouvernement, y compris le renforcement institutionnel? Comment le PNUD pourrait-il améliorer cet élément dans le prochain programme du PNUD?
- Quels domaines de programme sont les plus pertinents et les plus stratégiques pour le PNUD à l'avenir?

Efficiences :

- Dans quelle mesure l'utilisation des ressources (fonds, ressources humaines, temps, expertise, etc.) a-t-elle été efficace? Quelles sont les principales contraintes et avantages administratifs?
- Existe-t-il un système de gestion axé sur les résultats fonctionnant efficacement et servant à un suivi des données qui influencent la prise de décision de gestion?
- Dans quelle mesure le PNUD a-t-il réussi à créer des synergies et à tirer parti des programmes d'autres partenaires de développement en Algérie ?
- Dans quelle mesure l'organisation du travail entre le PNUD et les partenaires d'exécution nationaux fonctionne-t-elle?
- Dans quelle mesure le programme avance-t-il dans les délais prévus?
- Comment est évaluée l'expérience de la mise en œuvre nationale (y compris les services d'appui du PNUD au NIM) ? et quels sont les enseignements à tirer ?

Durabilité :

- Quels résultats et produits ont le plus de chances d'être durables et d'être adoptés par les partenaires et pourquoi ?
- Dans quelle mesure les partenaires nationaux ont-ils les capacités institutionnelles en place, y compris les stratégies de durabilité, pour sauvegarder les acquis au niveau des outcomes?
- Dans quelle mesure les cadres de politique publique et réglementaires sont-ils en place pour garantir une durabilité des résultats de développement ?
- Dans quelle mesure les partenaires nationaux se sont-ils engagés à fournir un soutien continu (financier, personnel, ambitieux, etc.) ?
- Dans quelle mesure existe-t-il des partenariats avec d'autres institutions nationales, société civile, agence des Nations Unies, le secteur privé et les partenaires de développement pour soutenir les résultats obtenus au niveau outcome?

Genre :

- Dans quelle mesure l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes ont-elles été abordées dans la conception stratégique du programme, la mise en œuvre et le reporting? Dans quelle mesure les résultats, au niveau des effets et des produits, ont-ils bénéficié à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes ?
- De quelle manière le PNUD pourrait-il améliorer l'égalité des sexes à travers le prochain programme de pays?

Jeunesse :

- Dans quelle mesure la thématique de la jeunesse a-t-elle été abordée dans la conception stratégique du programme, la mise en œuvre et le reporting? Y a-t-il des réalisations clés?
- De quelle manière le PNUD pourrait-il augmenter le focus sur les jeunes à travers le prochain programme de pays?

Autres groupes vulnérables

- Dans quelle mesure les pauvres, les personnes en situation de handicap, et d'autres groupes défavorisés ou marginalisés ont-ils bénéficié des travaux du PNUD dans le pays

Remarque importante: sur la base de l'analyse ci-dessus, les évaluateurs sont censés fournir des conclusions sur la mise en œuvre du CPD 2016-2020, ainsi que recommander des priorités de développement pour informer le processus de formulation du prochain CPD. L'évaluation devrait en outre offrir des leçons plus larges concernant l'appui du PNUD à l'Algérie pour accélère l'atteinte des ODDs.

7- Méthodologies et Approches

La méthodologie d'évaluation du CPD respectera les normes édictées par le du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (UNEG). L'évaluation sera réalisée par une équipe d'évaluation indépendante. L'équipe d'évaluation devrait adopter une approche intégrée impliquant une combinaison d'outils de collecte et d'analyse de données pour générer des preuves concrètes afin d'étayer toutes les conclusions. Les preuves obtenues et utilisées pour évaluer les résultats de l'appui du PNUD doivent être triangulées à partir de sources diverses, y compris des données vérifiables au niveau des indicateurs du CPD, rapports existants, évaluations et documents techniques, entretiens avec les parties prenantes, groupes de discussion, des enquêtes et des visites de sites dans la mesure du possible (étant donné le facteur covid19). Il est prévu que la méthodologie d'évaluation comprendra les éléments suivants:

- Examiner les documents (examen documentaire);
- Entretiens avec les principales parties prenantes, y compris le Ministère des Affaires Etrangères et les ministères sectoriels, les partenaires de développement (Implementing Partners, agences ONU, bailleurs de fonds, etc), la société civile et les autres partenaires concernés par un processus participatif et transparent;
- Consultations avec les bénéficiaires par le biais d'entretiens et / ou de groupes de discussion;
- Enquête et / ou questionnaires le cas échéant;

- Triangulation des informations collectées à partir de différentes sources / méthodes pour améliorer la validité des résultats.

L'évaluation utilisera une variété de sources de données, primaires, secondaires, qualitatives, quantitatives, etc. à extraire au moyen d'enquêtes, de narrations, de discussions de groupe, d'entretiens en face à face, méthodes participatives, revues documentaires, etc. menées avec divers partenaires. Une approche transparente et participative doit être suivie pour la collecte de données auprès des partenaires gouvernementaux, membres de la communauté, secteur privé, agences des Nations Unies, organisations multilatérales, etc.

Des vérifications seront fournies pour chaque assertion de l'évaluation et les données seront triangulées pour garantir leur validité. Une matrice d'évaluation ou d'autres méthodes peuvent être utilisées pour cartographier les données et trianguler les preuves/évidences.

Conformément à la stratégie genre du PNUD (Gender mainstreaming strategy), la ventilation des données par sexe est un élément clé de toutes les interventions du PNUD. En conséquence, les données collectées pour l'évaluation seront ventilées par sexe, dans la mesure où cela est possible, et leur disponibilité évaluée au niveau des outputs / outcomes du programme.

Note spéciale: Étant donné les restrictions à cause de la pandémie COVID 19, le travail de collecte de données (qui peut nécessiter de nombreuses missions / consultations) peut se réaliser à distance par voie électronique. Alternativement, certains ou tous les entretiens en personne peuvent être menés par le consultant national en consultation avec le chef de l'équipe d'évaluation.

8- Livrables

- Un rapport de démarrage (10 à 15 pages) – Le rapport de démarrage contenant la méthodologie d'évaluation doit se fonder sur les discussions préliminaires avec le PNUD et à l'issue de l'examen documentaire. Il doit être réalisé avant le démarrage de l'évaluation (avant tout entretien formel, distribution de questionnaires ou visites sur le terrain) et avant la mission dans le pays de l'évaluateur international. Le rapport initial doit inclure une matrice d'évaluation présentant les questions d'évaluation, les sources de données, la collecte de données, les outils d'analyse et les méthodes à utiliser, et le plan du rapport final. Le rapport initial doit détailler le calendrier spécifique des activités d'évaluation et des livrables et proposer des visites de sites spécifiques et des parties prenantes à consulter (cet élément peut être partagé avec PNUD bien à l'avance). Le rapport de démarrage devrait être approuvé par le PNUD en consultation avec les partenaires gouvernementaux concernés avant le début de l'évaluation proprement dite.
- Réunion de démarrage - Les évaluateurs feront une présentation générale de l'évaluation, y compris l'approche, les plans de travail et les autres éléments nécessaires de l'équipe

d'évaluateurs lors de la réunion de lancement. Les évaluateurs peuvent demander des éclaircissements et des attentes supplémentaires lors de la réunion de lancement.

- Débriefings d'évaluation - Immédiatement après l'évaluation, l'équipe d'évaluation doit présenter un compte rendu préliminaire des conclusions au PNUD, aux principaux partenaires gouvernementaux et à d'autres partenaires de développement.
- Draft de rapport d'évaluation (40 - 60 pages). Le PNUD Algérie compilera les commentaires internes (RBAS, Centre Régional du PNUD à Amman, Bureau indépendant d'évaluation), du Gouvernement Algérien et parties prenantes clés de l'évaluation) et fourniront l'ensemble de commentaires à l'évaluateur dans un délai convenu, en abordant le contenu requis (comme convenu dans le TDR et rapport initial) et les critères de qualité tels qu'énoncés dans ces directives. Le rapport d'évaluation doit suivre une structure logique, contenir des constatations, des conclusions, des enseignements et des recommandations établis à partir de faits, et être présenté de manière à rendre ces informations accessibles et compréhensibles.
- Piste d'audit du rapport d'évaluation - Les commentaires et modifications apportées par l'évaluateur en réponse au projet de rapport doivent être consignés par ce dernier pour montrer comment il a tenu compte des commentaires. Le rapport doit être conservé par les évaluateurs pour montrer comment ils ont répondu aux commentaires mais n'est pas inclus dans le rapport final.
- Rapport d'évaluation final (40-60 pages y compris résumé exécutif)- (voir le modèle d'évaluation finale à l'annexe). L'équipe finalisera le rapport et la synthèse de l'évaluation en tenant compte de tous les commentaires reçus sur le rapport préliminaire et au cours du débriefing notamment à l'issue de la réunion du PNUD/ Gouvernement de l'évaluation du CPAP 2016-2020.
- Dossier d'évaluation (2 pages maximum) et autres produits de connaissances ou participation à des événements de partage des connaissances, le cas échéant.
- Recommandations d'évaluation
- Présentation aux parties prenantes (à distance ou en présentielle)

9- Equipe d'Evaluation et Compétences requises

La mission sera conduite par un(e) Expert(e) international(e) Senior et un consultant(te) national(le).

Un(e) Expert(e) international(e) Senior

Il / elle a la responsabilité générale de team leader pour mener l'évaluation du CPD et de fournir des conseils et un leadership au consultant national. En consultation avec le consultant national, il / elle sera responsable de l'élaboration d'une méthodologie pour la mission qui reflète les meilleures pratiques et encourage l'utilisation d'une approche participative et consultative ainsi que fournir les livrables requis pour atteindre l'objectif de la mission. Il / elle dirigera la préparation et la révision du projet et des rapports finaux, en veillant à ce que les missions aient été achevées dans les délais.

Il / elle a les responsabilités suivantes:

- Diriger l'examen de la documentation et la formulation de la matrice d'évaluation et des questions d'évaluation détaillées;

- Diriger la conception des grilles d'entretien et d'autres outils de collecte de données (y compris des questionnaires d'enquête, le cas échéant);
- Assurer une répartition efficace des tâches avec le consultant national;
- Agir comme team leader dans la planification, l'exécution et l'établissement de rapports;
- Incorporer l'utilisation des meilleures pratiques en ce qui concerne les méthodologies d'évaluation;
- Responsable de la rédaction du rapport de démarrage, finalisation / contrôle qualité du rapport d'évaluation, y compris soumission et ajustement en temps opportun;
- Diriger la réunion de lancement et la réunion de débriefing au nom de l'équipe d'évaluation avec le PNUD et les parties prenantes;

Qualifications requises:

- Diplôme minimum de maîtrise en développement international, économie, socioéconomie, droit, administration publique, sciences de l'environnement, planification ou toute autre science sociale liée au développement ;
- 7 à 10 ans d'expérience pertinente dans la réalisation d'évaluations dans le secteur du développement ;
- Solide connaissance du PNUD et de ses méthodes de travail, y compris les approches de partenariat avec Gouvernement, société civile et groupes communautaires;
- Expérience avérée de la conduite d'évaluations de produits / résultats / impact / DPC / PNUAD;
- Expérience de l'application de SMART (S spécifique; M mesurable; A réalisable; R pertinent; T limité dans le temps) les indicateurs et la reconstruction ou la validation des scénarios de référence;
- Capacité avérée de réflexion stratégique, de résolution de problèmes et de conseils stratégiques;
- Solides compétences interpersonnelles, travail d'équipe, compétences analytiques et sens de l'organisation;
- Excellentes compétences en matière de présentation et de rédaction, et connaissance des technologies de l'information ;
- Maîtrise du traitement de texte, des tableurs et des logiciels de présentation;
- Maîtrise du français, tant à l'oral qu'à l'écrit;
- Maîtrise de l'Anglais un atout ;
- Une expérience antérieure de travail en Algérie ou dans des contextes similaires dans la région est un atout

Un(e) consultant(e) national(e)

Il / elle soutiendra le chef d'équipe en fournissant des connaissances sur le contexte de développement en Algérie. Elle est bien imprégnée du contexte culturel national et local et a l'expérience de travailler avec différentes institutions gouvernementales. Il / elle rassemble tous les documents pertinents et rapports nécessaires à l'exercice d'évaluation. Il / elle soutiendra le chef d'équipe dans la coordination

avec le PNUD, le gouvernement et autres parties prenantes. Il / elle jouera un rôle crucial dans l'organisation de réunions, ateliers, entretiens, consultations lors des missions sur le terrain. Il / elle rédigera certaines parties du rapport comme assigné par le chef d'équipe. Il/elle conseillera le chef d'équipe sur les aspects pertinents du contexte local où les projets ont fonctionné.

Sous la supervision du chef de l'équipe d'évaluation, il/elle a les responsabilités suivantes:

- Soutenir la revue de la documentation et la formulation des questions d'évaluation;
- Soutenir la coordination avec le PNUD, les partenaires gouvernementaux, les parties prenantes et d'autres parties;
- Participer à des entretiens avec le chef d'équipe et conduire d'autres entretiens de façon indépendante
- Entreprendre des visites sur le terrain et recueillir les commentaires des bénéficiaires, des parties prenantes du projet, etc.
- Soutenir le chef d'équipe d'évaluation dans la planification, l'exécution, l'analyse et le drafting des rapports;
- Incorporer l'utilisation des meilleures pratiques en ce qui concerne les méthodologies d'évaluation;
- Soutenir la rédaction du rapport de démarrage, la finalisation / le contrôle qualité du rapport d'évaluation;
- Participer et soutenir la réunion de démarrage et la réunion de débriefing avec le PNUD et les parties prenantes;
- Faciliter et soutenir la collecte de données sur le terrain en Algérie;
- Traduire tout document clé de l'Arabe au français;

Qualifications requises:

- Licence ou équivalent en développement, économie, droit, sciences politiques ou sociales, ou tout autre domaine pertinent;
- 5 ans d'expérience pertinente dans la réalisation d'évaluations dans le secteur du développement;
- Expérience des méthodologies d'évaluation; de formulation et de mise en œuvre de programmes/projets ;
- Avoir une bonne compréhension du contexte de développement Algérien et, de préférence, comprendre les enjeux stratégiques en matière de gouvernance, durabilité environnementale et/ou économie en Algérie ;
- Maîtrise du français et de l'Arabe (écrits et parlés). Anglais un atout.

Pour chacun des (2) consultants, l'expérience de consultations antérieures avec le PNUD et/ou les autres Agences des Nations Unies vont constituer un atout majeur.

10-Normes Ethiques

Cette évaluation sera menée conformément aux principes énoncés dans le document «Ethical Guidelines for Evaluation », disponibles ici: <http://www.unevaluation.org/document/detail/102>

Les consultants doivent protéger les droits et la confidentialité des fournisseurs d'informations, des personnes interrogées et parties prenantes grâce à des mesures visant à garantir le respect des codes légaux et autres en matière de collecte de données et rapport sur les données. Les consultants doivent également assurer la sécurité des informations avant et après l'évaluation et protocoles pour garantir l'anonymat et la confidentialité des sources d'information là où cela est attendu. Les informations et les données recueillies dans le processus d'évaluation doit également être utilisé uniquement pour l'évaluation et non pour d'autres utilisations sans autorisation du PNUD et du partenaire.

L'équipe d'évaluateurs est tenue de répondre aux normes éthiques les plus élevées et doit signer un code de conduite lors de l'acceptation de la mission (annexe)

11-Modalités d'exécution

Le tableau ci-dessous décrit les principaux rôles et responsabilités du processus d'évaluation. Les évaluateurs rendront compte au Représentant Résidente (RR) qui sera techniquement soutenu par le Conseiller régional en S&E (Centre Régional Amman). L'approbation finale du rapport sera faite par la RR. Le paiement final sera une fois achevé et approuvé de manière satisfaisante le rapport.

La responsabilité globale de gestion de l'évaluation finale revient au bureau de pays du PNUD en collaboration étroite avec RBAS. L'engagement permanent des principaux partenaires au niveau du pays (y compris du Représentant Résident du PNUD, du gouvernement, et autres personnes) doit être assuré et maintenu tout au long du processus d'évaluation. De façon plus précise, les responsabilités reviendront aux structures suivantes ainsi qu'il suit :

Representante Residente	<ul style="list-style-type: none">• Diriger et assurer le développement d'une approche globale, représentative et stratégique et évaluation chiffrée;• Déterminer la portée de l'évaluation en consultation avec les partenaires clés;• Fournir des conseils clairs au gestionnaire de l'évaluation sur la manière dont les résultats seront utilisés;• Répondez à l'évaluation en préparant une réponse de la direction et utilisez les conclusions le cas échéant;• Préserver l'indépendance de l'exercice;• Approuver le mandat, le rapport initial et le rapport final.• Allouer un financement et des ressources humaines adéquats.• Assurer la diffusion du rapport d'évaluation à toutes les parties prenantes.• Responsable de la mise en œuvre des recommandations de l'évaluation, en partenariat avec les partenaires d'exécution
DRR	<ul style="list-style-type: none">• Assurer le caractère Independent de l'évaluation;• Diriger l'élaboration des TdRs en consultation avec les parties

	<ul style="list-style-type: none"> prenantes; • Gérer la sélection et le recrutement de l'équipe d'évaluation; • Gérer les dispositions contractuelles, le budget et le personnel impliqué dans l'évaluation; • Fournir un soutien exécutif • Assurer la liaison et répondre aux questions majeures des consultants, en lien avec la RR; • Connecter l'équipe d'évaluation avec l'unité de programme plus large, la direction et les principales parties prenantes de l'évaluation et garantir une approche de l'évaluation; • Commenter le rapport de démarrage et le rapport final. • En consultation avec le gouvernement, répondre aux recommandations de l'évaluation en fournissant les « management réponses » et les actions clés à toutes les recommandations adressées au PNUD; • Appuyer la diffusion du rapport d'évaluation à toutes les parties prenantes
RBM focal point (PNUD Algérie)	<ul style="list-style-type: none"> • Appuyer l'élaboration des TdRs en consultation avec les parties prenantes; • Appuyer la sélection et le recrutement de l'équipe d'évaluation; • organiser les séances de briefing et de débriefing au niveau national • Fournir à l'équipe d'évaluation le soutien administratif et les données requises; • Soutenir l'organisation des entretiens, des réunions et des missions sur le terrain, en coordination avec le/la consultante nationale; • Assurer la liaison et répondre aux questions; • Commenter le rapport de démarrage et le rapport final. • Appuyer la formulation des « management responses » et des actions clés à toutes les recommandations de l'évaluation ;
Centre Régional de Service Pour les Pays Arabes	<ul style="list-style-type: none"> • Soutenir le processus d'évaluation et assurer la conformité avec les • normes; • Fournir un appui technique au bureau de pays, y compris des conseils sur le développement des termes de référence; recrutement des évaluateurs, mise en œuvre des évaluations; et finalisation des évaluations, « management responses » et actions clés • Assurer le suivi des « management responses » et soutenir le développement des capacités de S&E et le partage des connaissances; • Règlement des différends lorsque des problèmes surviennent lors de la mise en œuvre des évaluations.

	<ul style="list-style-type: none"> • Contribue au processus d'assurance qualité de l'évaluation. • Fournir des commentaires sur le rapport d'évaluation provisoire et final.
Bureau Indépendant d'Evaluation (IEO) :	<ul style="list-style-type: none"> • Appuyer la finalisation des TdR • Cofinancer l'exercice d'évaluation • Fournir des commentaires sur le rapport de démarrage et le rapport final provisoire • Exercer son rôle de contrôle de la qualité après l'évaluation, au travers du processus de contrôle de la qualité du centre d'évaluation des ressources l'ERC
Contrepartie gouvernementale :	<ul style="list-style-type: none"> • Apporter des commentaires sur les termes de référence; • Faciliter les voyages internes de l'équipe d'évaluation avec l'appui du PNUD ; • Assurer un bon déroulement de la mission en Algérie ; • Fournir des commentaires sur le rapport d'évaluation provisoire et présenter officiellement le rapport final aux départements ministériels ainsi qu'aux autres partenaires concernés.

Le 11 mars 2020, l'Organisation mondiale de la santé (OMS) a déclaré que la COVID-19 était une pandémie mondiale alors que le nouveau coronavirus se propageait rapidement dans toutes les régions du monde. Les frontières internationales de l'Algérie sont fermées depuis Mars 2020 et les voyages à l'intérieur du pays sont également limités pour les étrangers. S'il n'est pas possible de se rendre dans le pays ou à l'intérieur du pays pour l'évaluation, l'équipe d'évaluation doit développer une méthodologie qui prend en compte la conduite de l'évaluation virtuellement et à distance, y compris l'utilisation de méthodes d'interview à distance et de revues documentaires approfondies, des données des questionnaires d'analyse, d'enquêtes et d'évaluation. Cela doit être détaillé dans le rapport de démarrage et approuvé par la Représentante Résidente.

Si tout ou partie de l'évaluation doit être réalisée virtuellement, il convient de prendre en considération la disponibilité, la capacité ou la volonté des parties prenantes à être interrogées à distance. En outre, leur accessibilité à Internet / ordinateur peut être un problème car de nombreux homologues gouvernementaux et nationaux peuvent travailler à domicile. Ces limites doivent être reflétées dans le rapport d'évaluation.

Si une collecte de données / une mission sur le terrain n'est pas possible, des entretiens à distance peuvent être réalisés par téléphone ou en ligne (skype, zoom, etc.). Le consultant international peut travailler à distance avec le soutien du consultant national sur le terrain s'il peut opérer et voyager en toute sécurité. Aucune partie prenante, aucun consultant ou membre du personnel du PNUD ne doit être mis en danger et la sécurité est la priorité absolue.

Une courte mission de validation peut être envisagée s'il est confirmé qu'il est sûr pour le personnel, les consultants, les parties prenantes et si une telle mission est possible dans le cadre du calendrier d'évaluation. De même, des consultants nationaux qualifiés et indépendants peuvent être embauchés pour entreprendre l'évaluation et les entretiens dans le pays tant qu'il est sécuritaire de le faire.

12-Chronogramme

Cette évaluation se déroulera selon le chronogramme ci-dessous :

Actions	CHRONOGRAMME																Commentaires
	Sep	Oct				Nov				Déc							
	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Processus de Recrutement des Consultants																	Les documents lui seront envoyé par mail, juste après le recrutement.
Briefing avec la Direction du PNUD																	
Draft Rapport de Démarrage																	
Commentaires sur le Rapport de Démarrage																	
Rapport Final de Démarrage																	
Entretien avec la partie nationale et les partenaires au développement																	
Visite terrain/ programmes et remise de l'aide-mémoire																	
Débriefing avec le PNUD, le GVT / Présentation des Observations / Recommandations initiales																	
Draft 0 du rapport																	Le chef d'équipe soumettra une première version préliminaire du rapport qui servira de document de travail à la réunion du PNUD/ Gouvernement de l'évaluation du CPD 2016-2020
Commentaires sur le Draft 0 du																	

Langue	Notée sur 10 points
--------	---------------------

Termes de règlements :

Les consultants seront recrutés et payés conformément aux conditions et procédures des Nations Unies. Le PNUD paiera les honoraires du consultant par jour ouvrable. L'indemnité journalière de subsistance (DSA) sera versée par nuit passée sur le site de la mission au taux de l'indemnité journalière de subsistance applicable.

Le paiement des frais sera basé sur la livraison des résultats, comme suit:

- 20% à la soumission et à l'acceptation d'un rapport de démarrage, indiquant les préparatifs effectués et la manière dont la mission sera réalisée.
- 40% à la soumission et à l'acceptation du draft de rapport final.
- 40% à la soumission et à l'acceptation du rapport final.

Remarque :

Conformément au règlement financier du PNUD, lorsqu'il est déterminé par le bureau de pays et / ou les consultants qu'un produit ou service livrable ne peut pas être achevé de manière satisfaisante en raison de l'impact de la COVID19 et des limites de l'évaluation, ce produit ou service livrable ne peut être payé. Un paiement partiel peut être envisagé si le consultant a investi du temps dans le livrable mais n'a pas été en mesure de terminer en raison de circonstances indépendantes de sa volonté

14-Annexes

L'équipe d'évaluateurs disposera entre autres des sources d'information suivantes :

1. Cadre de résultats d'intervention (RRF).
2. Parties prenantes et partenaires clés.
3. Documents à examiner et à consulter.
4. Modèle de rapport de démarrage
5. Modèle de matrice d'évaluation
6. Aperçu du format du rapport d'évaluation

Annexe 2 : liste des parties prenantes

1. La Direction Générale des Relations Multilatérales (DGRM) du Ministère des Affaires Etrangères, en tant qu'entité gouvernementale désignée pour coordonner les activités du PNUD,
2. Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural / Direction Générale des Forêts
3. Ministre délégué chargé de l'Économie de la connaissance et des Start-ups
4. Ministère de la Culture
5. Ministère de la Défense
6. Ministère de l'Énergie
7. Ministère de l'Environnement et des Energies Renouvelables
8. Ministère de l'Industrie et des Mines
9. Ministère de l'Intérieur et des Collectivités locales et de l'Aménagement du Territoire (MICALAT)
10. Ministère de la Jeunesse et des Sports
11. Ministère de la Justice / Direction de l'Administration Pénitentiaire et de la Réforme (DGAPR)
12. Ministère Chargé des Relations avec le Parlement
13. Ministère des Ressources en Eaux
14. Ministères de la Solidarité Nationale, famille et de la condition de la femme
15. Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Sécurité Sociale
16. Ministère du Tourisme
17. Assemblée Populaire Nationale
18. Conseil de la Nation
19. Conseil Constitutionnel
20. Organe National de Prévention et de Lutte contre la Corruption (ONPLC)
21. Conseil National Economique, Social et Environnemental (CNES)

Annexe 3 : Liste de la documentation

- Cadre de Coopération Stratégique des Nations Unies (UNDAF 2016-2020, 2019-2021),
- Programmes de Pays Algérie -(2016-2020)
- Plan d'Action du Programme de Pays 2016-2020 (CPAP),
- Plans Annuels de Travail (2012-2013-2014-2015 / 2016-2017-2018-2019-2020),
- Rapports Annuels Axés sur les Résultats (ROAR 2016,2017,2018,2019),
- Rapport national sur les ODD (VNR 2019),
- Nouveau Manuel de Programmation du PNUD,
- Les différentes études élaborées dans le cadre de la mise en œuvre de certains projets
- Les documents de projets
- Les rapports de fin de projet
- Les Rapports d'évaluations finales des projets
- Assessment of Development Results (ADR) : Algeria 2013

Annexe 4: Contenu du Rapport de Démarrage

1. Une **description du contexte et de la situation** illustrant la compréhension du projet/résultat à évaluer.
2. **Objectif, objet et champ de l'évaluation.** Un énoncé clair des objectifs de l'évaluation et des principaux aspects ou éléments de l'initiative à examiner
3. **Critères et questions et d'évaluation.** Les critères qu'utilisera l'évaluation pour analyser la performance et la justification de ces choix. Les parties prenantes à rencontrer et les questions à poser lors des entretiens doivent être listées et arrêtées, de même que le calendrier indicatif des visites sur le terrain et leur nombre.
4. **Analyse de l'évaluabilité.** Illustre l'analyse de l'évaluabilité en fonction d'éléments formels (produits, indicateurs, références et données clairs) et substantifs (identification des problèmes traités, théorie du changement, cadre de résultats) et son incidence sur la méthodologie proposée.
5. **Questions transversales.** Donne des détails quant à la manière dont les questions transversales seront évaluées, prises en compte et analysées tout au long de l'évaluation. La description doit préciser de quelle manière les méthodes de collecte et d'analyse des données tiendront compte de la problématique hommes-femmes, veilleront à ce que les données recueillies soient ventilées par sexe et d'autres catégories pertinentes, et fassent appel à un éventail de sources de données et de processus variés afin d'assurer la représentation de différentes parties prenantes, notamment les groupes les plus vulnérables le cas échéant.
6. **Approche et méthodologie d'évaluation,** soulignant les modèles conceptuels adoptés, accompagnés d'une description des méthodes de collecte des données, des sources et des approches analytiques qui seront utilisées, y compris les raisons de ces choix (la manière dont ils influenceront sur l'évaluation) et leurs limites ; les outils, instruments et protocoles de collecte des données et un argumentaire concernant leur fiabilité et leur validité pour l'évaluation et le plan d'échantillonnage, y compris sa justification et ses limites.
7. **Matrice d'évaluation.** Elle identifie les principales questions d'évaluation et la manière dont elles seront traitées grâce aux méthodes choisies.
8. **Un calendrier révisé** des principales étapes, des livrables et des responsabilités, y compris les différentes phases de l'évaluation (collecte des données, analyse et rédaction des rapports).
9. Une liste détaillée des **besoins en ressources** en lien avec les activités et les livrables de l'évaluation présentés dans le plan de travail. Y inclure l'aide spécifique requise du PNUD, par exemple organiser une visite de certains sites ou bureaux de terrain.
10. Structure du rapport final et de son ébauche, conformément aux directives et en veillant à sa qualité et son utilité.

Annexe 5 : (modèle matrice d'évaluation)

Critère d'évaluation correspondant	Questions clés	Sous-questions spécifiques	Sources de données	Outils/méthodes de collecte des données	Indicateurs /Norme de réussite	Méthode d'analyse des données

Annexe 6 : (format rapport d'évaluation)

Le présent **modèle de rapport d'évaluation** est conçu pour servir de guide à la préparation de rapports d'évaluation pertinents, utiles et crédibles répondant aux normes de qualité. Il ne dicte pas un format définitif, section par section, que tout rapport d'évaluation se doit de suivre. Il propose au contraire le contenu qui doit figurer dans un rapport d'évaluation de qualité. Ce dernier doit être complet et organisé de manière logique. Il doit être rédigé en termes clairs et doit être intelligible pour le public cible. Le rapport doit également comprendre :

Titre et pages de garde doivent indiquer les informations de base suivantes :

- Nom de l'intervention évaluée ;
- Dates de l'évaluation et du rapport
- Pays de l'intervention évaluée ;
- Noms des évaluateurs et organisations auxquelles ils sont affiliés ;
- Nom de l'organisation ayant demandé l'évaluation ;
- Remerciements.

Informations relatives à l'évaluation		
Type d'évaluation (projet/outcome/thématique/CPD etc.)		
Finale/mi-parcours/autre		
Période évaluée	Début	Fin
Évaluateurs		
Courriel des évaluateurs		
Dates de l'Évaluation	Début	Fin

1. **Table des matières**, y compris pour les encadrés, les figures, les tableaux et les annexes, avec les numéros de page.

2. Liste des sigles et abréviations.

3. Résumé analytique (quatre pages maximum) : Une section indépendante de deux ou trois pages :

- Décrivant brièvement le sujet de l'évaluation (le(s) projet(s), programme(s), politiques ou autre intervention évalués).
- Expliquant l'objet et les objectifs de l'évaluation, y compris son public et ses utilisations attendues.
- Décrivant les principaux aspects de l'approche et des méthodes d'évaluation.
- Résumant les principales constatations, conclusions et recommandations.
- Indiquant les normes de qualité et la note de qualité des évaluateurs.

4. Introduction :

- Expliquer pourquoi l'évaluation a été effectuée (l'objet), pourquoi l'intervention est évaluée à ce moment précis, et les raisons justifiant le choix des questions.
- Identifier le principal public cible ou les utilisateurs de l'évaluation, ce qu'ils souhaitent en apprendre et pourquoi, et la manière dont il est attendu qu'ils utilisent les résultats de l'évaluation.
- Identifier l'intervention objet de l'évaluation (le(s) projet(s), programme(s), politiques ou autre intervention évalués - cf. section suivante portant sur l'intervention).
- Familiariser le lecteur avec la structure et le contenu du rapport et la manière dont les informations qu'il contient répondent aux objectifs de l'évaluation et satisfont aux besoins en information des utilisateurs attendus de l'évaluation.

5. Description de l'intervention : permet aux utilisateurs du rapport de comprendre la logique, d'apprécier les mérites de la méthodologie d'évaluation et de comprendre l'applicabilité des résultats de l'évaluation. La description doit être suffisamment précise pour rendre le rapport intelligible pour ses utilisateurs. La description doit :

- Décrire ce qui est évalué, qui entend en tirer parti, et la problématique ou la question à traiter.
- Expliquer le modèle ou le cadre des résultats attendus, les stratégies de mise en œuvre et les principales hypothèses sous-tendant la stratégie.
- Établir les liens avec les priorités nationales, les priorités du PNUAD, les cadres financiers pluriannuels de l'organisation ou les objectifs du Plan stratégique, ou d'autres plans ou objectifs propres au pays ou au programme.
- Identifier la phase de mise en œuvre de l'intervention et les modifications majeures éventuelles (par ex. plans, stratégies, cadres logiques) au fil du temps, et expliquer les implications de ces changements pour l'évaluation.
- Identifier et décrire les principaux partenaires impliqués dans la mise en œuvre et leurs rôles respectifs.
- Identifier les questions transversales pertinentes traitées par l'évaluation, telles que l'égalité des sexes, les droits fondamentaux, les groupes marginalisés ou l'engagement à ne laisser personne de côté.
- Décrire la portée de l'intervention, notamment le nombre de volets (ou phases d'un projet) et la taille de la population cible pour chaque volet.
- Indiquer le montant total des ressources, y compris les ressources humaines, et les budgets.

- Décrire le contexte entourant les facteurs sociaux, politiques, économiques et institutionnels, ainsi que le paysage géographique dans lequel opère l'intervention et expliquer les effets (défis et opportunités) que présentent ces facteurs pour la mise en œuvre et les résultats.
- Signaler les faiblesses dans la conception (par ex. dans la logique d'intervention) ou d'autres contraintes dans la mise en œuvre (par ex. ressources limitées).

6. Champ et objectifs de l'évaluation : le rapport doit présenter un argumentaire clair du champ, des objectifs principaux et des grandes questions de l'évaluation.

- **Champ de l'évaluation :** le rapport doit définir les paramètres de l'évaluation, par exemple la période examinée, les segments de la population cible considérés, la zone géographique couverte et les volets, produits ou résultats qui ont été (ou non) évalués.
- **Objectifs de l'évaluation :** le rapport doit expressément identifier les types de décisions que les utilisateurs de l'évaluation seront amenés à prendre, les questions qu'ils devront se poser pour prendre ces décisions, et les résultats que devra obtenir l'évaluation pour contribuer à ces décisions.
- **Critères d'évaluation :** le rapport doit définir les critères d'évaluation ou les normes de performance utilisés¹⁰³. Le rapport doit justifier le choix des critères spécifiques utilisés pour l'évaluation.
- **Questions d'évaluation :** elles définissent les informations que l'évaluation va générer. Le rapport doit lister les principales questions d'évaluation qui seront traitées et expliquer dans quelle mesure les réponses à ces questions correspondent aux informations dont ont besoin les utilisateurs.

7. Approche et méthodes d'évaluation¹⁰⁴ : Le rapport d'évaluation doit décrire en détail les approches méthodologiques, les méthodes et les analyses choisies, les raisons de ces choix, et dans quelle mesure, tenant compte des contraintes de temps et d'argent, les approches et méthodes employées ont généré des données permettant de répondre aux questions d'évaluation et de remplir les objectifs de l'évaluation. Le rapport doit préciser de quelle manière l'égalité des sexes, la vulnérabilité et l'inclusion sociale ont été prises en compte dans la méthodologie, notamment de quelle manière les méthodes de collecte et d'analyse des données ont tenu compte du genre, utilisé des données ventilées et ont consulté différents groupes de parties prenantes. La description doit permettre aux utilisateurs de l'évaluation d'apprécier les mérites des méthodes employées par l'évaluation et la crédibilité des constatations, des conclusions et des recommandations. La description de la méthodologie doit aborder chacun des éléments suivants :

- **Approche de l'évaluation**
- **Sources de données :** les sources d'information (documents et parties prenantes consultés) ainsi que les raisons justifiant ces choix et la manière dont les informations obtenues ont permis de répondre aux questions d'évaluation.
- **Échantillon et cadre d'échantillonnage :** si un échantillon a été utilisé : décrire sa taille et ses caractéristiques, les critères de sélection (par ex. femmes célibataires de moins de 45 ans), le processus de sélection de l'échantillon (par ex. au hasard, dirigé), le cas échéant, la manière

¹⁰³ Les critères les plus communément appliqués dans le cadre d'évaluations au PNUD sont les critères du CAD de l'OCDE : pertinence, efficience, efficacité et durabilité

¹⁰⁴ Tous les aspects de la méthodologie décrite doivent être intégralement traités dans le rapport. Certaines informations techniques peuvent être détaillées dans les annexes au rapport.

dont ont été assignés les groupes de contrôle et de traitement, et dans quelle mesure l'échantillon est représentatif de l'ensemble de la population cible, en signalant notamment les limites de l'échantillon en termes de généralisation des résultats.

- **Instruments et procédures de collecte des données** : les méthodes ou procédures utilisées pour recueillir les données, ainsi que les instruments de collecte (par ex. protocoles d'entretien), leur adéquation par rapport à la source de données, et les preuves de leur fiabilité et de leur validité, et la manière dont ils tiennent compte de la problématique hommes-femmes.
- **Normes de performance**¹⁰⁵ : la norme ou la mesure de référence qui sera utilisée pour évaluer la performance au regard des questions de l'évaluation (par ex. indicateurs nationaux ou régionaux, échelle de notation).
- **Participation des parties prenantes** à l'évaluation et dans quelle mesure le degré de participation des hommes et des femmes a contribué à la crédibilité de l'évaluation et de ses résultats.
- **Considérations éthiques** : les mesures adoptées pour protéger les droits et la confidentialité des informateurs (se référer au guide du GNUE « Directives éthiques pour les évaluateurs » pour plus d'informations)¹⁰⁶.
- **Informations relatives aux évaluateurs** : La composition de l'équipe d'évaluation, le profil et les compétences des membres de l'équipe, la pertinence des compétences de l'équipe dans son ensemble, la parité et la représentation géographique au regard de l'évaluation.
- **Principales limites de la méthodologie** à identifier et à mentionner ouvertement au regard de leurs implications pour l'évaluation, ainsi que les mesures prises pour atténuer ces contraintes.

8. Analyse des données : le rapport doit décrire les procédures utilisées pour analyser les données recueillies afin de répondre aux questions d'évaluation. Il doit détailler les différentes étapes et phases de l'analyse qui a été effectuée, notamment les étapes visant à confirmer la fiabilité des données et les résultats pour différents groupes de parties prenantes (hommes et femmes, différents groupes sociaux, etc.). Le rapport doit également justifier l'adéquation des analyses au regard des questions d'évaluation. Les éventuelles faiblesses de l'analyse des données ou les lacunes ou limites relatives aux données doivent être évoquées, y compris leur influence possible sur l'interprétation des données ou les conclusions tirées.

9. Les **constatations** doivent être présentées sous forme d'énoncés de faits fondés sur l'analyse des données. Elles doivent être structurées autour des questions d'évaluation de manière à ce que les utilisateurs du rapport puissent rapidement faire le lien entre les questions posées et les constats réalisés. Les différences entre les résultats anticipés et les résultats réels doivent être expliquées, ainsi que les facteurs affectant la réalisation des résultats attendus. Les hypothèses ou les risques relatifs à la conception du projet ou du programme et qui ont ensuite affecté la mise en œuvre doivent être mentionnés. Les constatations doivent tenir compte d'une analyse de la problématique hommes-femmes et des questions transversales.

¹⁰⁵ Une matrice résumant les sources de données, les outils ou méthodes de collecte pour chaque source, et la norme ou la mesure de référence pour chaque question d'évaluation est un bon outil de visualisation pour simplifier la logique de la méthodologie au lecteur.

¹⁰⁶ GNUE, « Ethical Guidelines for Evaluation », juin 2008. Disponible ici : <http://www.uneval.org/document/detail/102>.

10. Les **conclusions** doivent être exhaustives et équilibrées, en mettant en avant les forces, les faiblesses et les résultats de l'intervention. Elles doivent être largement étayées par les preuves et s'inscrire dans la logique des constatations de l'évaluation. Elles doivent répondre aux principales questions de l'évaluation et donner des pistes de réflexion pour l'identification ou la résolution des problèmes ou des questions importantes pertinents pour la prise de décisions des utilisateurs attendus, y compris les questions relatives à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes.

11. **Recommandations** : le rapport doit présenter des recommandations pratiques, applicables, à l'attention des utilisateurs cibles du rapport concernant les mesures à adopter ou les décisions à prendre. Leur nombre doit être raisonnable. Les recommandations doivent être directement étayées par des preuves et liées aux constatations et aux conclusions relatives aux questions clés traitées par l'évaluation. Elles doivent mentionner la durabilité de l'initiative et évaluer le cas échéant la pertinence de la stratégie de désengagement. Les recommandations doivent également donner des conseils précis quant à d'éventuels projets ou programmes futurs ou similaires. Elles doivent par ailleurs tenir compte des questions relatives à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes et des actions prioritaires pour améliorer ces aspects.

12. **Enseignements tirés** : Si cela semble nécessaire ou si les TdR le demandent, le rapport doit faire mention des enseignements tirés de l'évaluation, à savoir les nouvelles connaissances acquises dans ce contexte précis (intervention, résultats, voire méthodes d'évaluation) et qui sont applicables à des situations similaires. Les enseignements doivent être concis et se fonder sur des preuves spécifiques présentées dans le rapport.

13. **Annexes au rapport** : Les annexes proposées doivent comprendre les éléments suivants afin de donner à l'utilisateur du rapport plus de détails concernant le contexte et la méthodologie, de manière à renforcer la crédibilité du rapport :

- TdR de l'évaluation
- Autres documents relatifs à la méthodologie, tels que la matrice d'évaluation et les instruments de collecte des données (questionnaires, guides d'entretien, protocoles d'observation etc.), le cas échéant
- Liste des individus ou groupes interrogés ou consultés et des sites visités. Cette liste peut être omise à des fins de confidentialité avec l'accord de l'équipe d'évaluation et du PNUD
- Liste des documents consultés
- Cadre ou modèle de résultats du projet ou programme
- Tableaux résumant les constatations, par exemple des tableaux montrant les progrès dans la réalisation des produits, des cibles, et des objectifs par rapport aux indicateurs définis.
- Code de conduite signé par les évaluateurs.

* * *

