



Programme des Nations Unies pour le Développement
BUREAU PAYS de RDC-KINSHASA

EVALUATION FINALE PROGRAMME PAYS CYCLE 2013-2017

RAPPORT

Cheikh FAYE, Consultant International, Chef de Mission
Benoît NDI ZAMBO, Consultant International, Effet 1
Louis Bernard CHETEU, Consultant International, Effet 3
Charles MUSHIZI, Consultant national, Effet 1
Jacques Zahiga MUHIGWA, Consultant National, Effet 3
Aimé KAYEMBE, Consultant National, Genre

DECEMBRE 2016

Sommaire

Résumé Exécutif	8
1. Concept du Programme	8
2. Résultats obtenus.....	8
3. Leçons apprises	10
4. Recommandations	12
Introduction	14
1. But de l'évaluation	14
2. Portée de l'évaluation.....	14
3. Objectifs de l'évaluation et questions évaluatives subséquentes	14
4. Méthodologie	15
4.1. Revue documentaire	15
4.2. Entretiens	16
4.3. Echantillonnage	16
4.4. Cadre d'analyse	16
4.5. Limitations et mesures de remédiation	17
4.6. Calendrier de la mission	17
1. Contexte national.....	19
1.1. Géographie.....	19
1.2. Démographie	19
1.3. Contexte de formulation et de mise en œuvre du Programme	19
1.3.1. Contexte de gouvernance (Effet 1)	19
1.3.2. Contexte économique et social (Effet 2).....	21
1.3.3. Contexte de gestion de l'environnement et des ressources naturelles (Effet 3)	22
1.3.4. Contexte de gestion de l'environnement et des ressources naturelles (Effet Genre)..	22
2. Contenu du programme pays.....	23
2.1. Contenu stratégique	23
2.2. Cadre de mise en œuvre.....	25
2.3. Programmation budgétaire	26
2.4. Modifications intervenues en cours de mise en œuvre.....	26
3. Evaluation de performances	27
3.1. Pertinence	27
3.1.1. Pertinence stratégique : alignement sur les priorités de développement du pays.....	27
3.1.2. Pertinence opérationnelle : qualité des approches et contenus spécifiques mis en ...	27
3.1.3. Pertinence logique : qualité du cadre de résultats et des ressources.....	28
3.2. Efficacité.....	29
3.2.1. Gouvernance et consolidation de la paix	29
3.2.2. Croissance inclusive	38
3.2.3. Environnement et ressources naturelles	44
3.3. Efficience.....	50
3.4. Impacts.....	56
3.4.1. Impact-Gouvernance et Etat de droit : Contribution à l'Effet-programme 1 : " <i>Le cadre institutionnel et les structures citoyennes sont renforcés en vue d'assurer la promotion des droits humains et le développement en RDC.</i> "	56
3.4.2. Impact-Croissance inclusive : Contribution à l'Effet-programme 2 : " <i>Les institutions publiques mettent en œuvre efficacement des politiques et des programmes concertés d'appui aux acteurs clés œuvrant dans les secteurs porteurs susceptibles d'accélérer la création d'emploi et de générer des revenus.</i> "	57

3.4.3. Impact-Environnement et Ressources naturelles : Contribution à l'Effet-programme 3 : "L'État congolais améliore la gestion de ses ressources naturelles et des bénéfices associés ainsi que les mécanismes de gestion des catastrophes et s'engage dans l'économie verte." 60	
3.5. Durabilité.....	61
3.6. Effet transversal Genre	64
3.6.1. Genre dans le cadre de la Consolidation de la Paix et Renf. Démocratie	65
3.6.2. Genre dans le cadre de la Croissance inclusive.....	68
3.6.3. Genre dans le cadre de l'Environnement et de la Gestion des ressources naturelles	69
3.7. Mise en œuvre de l'exécution nationale	70
3.8. Mobilisation de ressources et de partenariat.....	71
3.8.1. Synthèse des Forces et faiblesses	74
Conclusion.....	76
5. Principales constations sur le Programme.....	76
6. Leçons apprises	79
7. Recommandations	80
ANNEXES	82
1. Audit-trail : Journal des observations sur le rapport et des réponses de l'Evaluateur .	83
2. Matrices d'évaluation	84
3. Bibliographie.....	103
8. Liste des personnes rencontré	108
9. Termes de référence de la mission	112

Acronymes

AMIU	Aspiration Manuelle Intra Utérin
ANPE	Agence Nationale pour l'Emploi
ANPME	Agence Nationale de la Promotion des moyennes Entreprises
BCP	Bilan Commun Pays
BIT	Bureau International du Travail
BPC	Business Promotion Center
CAFI	Central Africa Forest Initiative
CAMFP	Projet d'appui au Centre des Arts et des Métiers de la Femme de Parakou
CCC	Communication pour un Changement de Comportement
CCNUCC	Convention-Cadre des Nations Unies sur les Changements Climatiques
CDMT	Cadre de Dépenses à Moyen Terme
CEEAC	Communauté Économique des États de l'Afrique Centrale
CEJEDRAO	Compétence, Emploi des Jeunes et Développement Rurale Afrique de l'Ouest
CEMAAC	Centre d'Etudes Musicales, Artisanales et d'Animations Culturelle
CENA	Commission Electorale Nationale Autonome
CIDD	Croissance Inclusive et Développement Durable
CMAJB	Centre Multi média des Adolescents et Jeunes du Bénin
CNAB	Confédération Nationale des Artisans du Bénin
CoP (CdP)	Conference of Party (Conférence des parties)
CORIDEK	Collectif des Organisations pour le Développement Intégré
COSOP	Programme d'Options Stratégiques Pays
CPAP	Country Programme Action Plan (Plan d'Action pour la mise en œuvre de Programme Pays)
CPD	Document de Programme de Pays
CPD	Document de Programme de Pays
CPN	Consultation Pré Natale
CV	Couverture Vaccinale
DCN	Deuxième Communication Nationale
DIM	Exécution Directe
DPQC	Direction de la Promotion de la Qualité et du Conditionnement des Produits Agricole
DSCR II	Document de stratégie de croissance et réduction de la pauvreté deuxième génération
DSME	Direction de la Santé de la Mère et de l'Enfant
DTC3	vaccin contre la Diphtérie, le Tétanos, la Coqueluche 3è dose
EDS	Enquête démographique et de santé
EMICoV :	Enquête Modulaire Intégrée sur les Conditions de Vie des ménages
ENR	Energie Renouvelable
EPM	Evaluation à Mi- Parcours

FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture
FEM	Fonds pour l'Environnement Mondial
FENU	Fonds d'Equipement des Nations Unies
FIDA	Fonds International de Développement Agricole
FNDA	Fonds National d'Appui au Développement Agricole
FNPEEJ	Fonds National de la Promotion de l'Entreprise et de l' (Emploi des Jeunes
FODEFCA	Fond Développement, Formation Professionnelle Continue et Apprentissage
FODER	Forum sur le Développement des Energies renouvelables
GAR	Gestion Axée sur les Résultats
GERADIB	Groupe d'Etudes et de Recherche Agro-pastorale pour le Développement Intégré du Bandundu
GERADIB	Groupe d'Etudes et de Recherche Agro-pastorale pour le Développement Intégré du Bandundu
GES	Gaz à Effet de Serre
GTT	Groupe Technique de Travail
GUFE	Guichet Unique pour la Formalité des Entreprises
HCGC	Haut-Commissariat à la Gouvernance Concertée
I GES	Inventaire des Gaz à Effet de Serre
ICCN	Institut Congolais de Conservation de la Nature
INSAE	Institut National de la Statistique et de l'Analyse Economique
LDCF	Least Developed Countries Fund
LECB	Low Emission Capacity Building : (Programme de renforcement des capacités à faibles émissions)
LEDS	Low-Emission Development Strategy, (Stratégie de développement à faibles émissions)
MAEP	Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche
MCMEJF	Ministère du Commerce, de la Micro finance, de l'Emploi des jeunes et des femmes
MDP	Mécanisme pour le Développement Propre
MECNDD	Ministère de l'Environnement, Conservation de la Nature et Développement Durable
MEDD	Ministère de l'Environnement et du Développement Durable
MRHE	Ministère des Ressources Hydrauliques et Electricité
MRV	Mesure, Rapports et Vérifications (Environnement)
NAMA	Mesure Nationale Appropriée d'Atténuation
NEX/NIM	Exécution Nationale
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economique
ODD	Objectifs de développement durable
OMD	Objectifs du millénaire pour le développement
OMS	Organisation Mondiale de la Santé
ONASA	Office National de Sécurité Alimentaire
ONG	Organisation non Gouvernementale
ONU	Organisation des Nations Unies

ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
ONUSIDA	Programme commun des Nations unies pour le VIH/SIDA
OSC	Organisation de la société civile
OSD	Objectifs Stratégiques de Développement
PAM	Programme Alimentaire Mondial
PANA	Plan d'action national d'adaptation
PANA1	Programme Intégré d'Adaptation pour la Lutte contre les Effets Néfastes des Changements Climatiques sur la Production Agricole et la Sécurité Alimentaire au Bénin
PAP	Programme d'Actions Prioritaires
PAPEJ	Projet d'Appui à la Promotion de l'Emploi des Jeunes
PAPSFRA	Projet d'Appui à la Promotion des Services Financiers Ruraux Adaptés
PCIME	Prise en Charge Intégrée des Maladies de l'Enfant
PDC	Plan de Développement Communal
PF	Planning Familial
PFI	Programme d'Investissement pour la Forêt.
PFI	Programme d'Investissement pour la Forêt.
PFN RRC	Plate-Forme de Réduction des Risques des Catastrophes
PFN RRC	Plate-Forme de Réduction des Risques des Catastrophes
PIB	Produit Intérieur Brut
PNDS	Plan National de Développement Sanitaire
PNLP	Programme National de Lutte contre le Paludisme
PNUAD	Plan-Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement (United Nations Development Assistance Framework - UNDAF)
PNUAD	Plan-Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement (United Nations Development Assistance Framework - UNDAF)
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PNUE	Programme des Nations Unies pour l'Environnement
PPP	Partenariat Public Privé
PRODOC	Document Programme (Projet)
PSRSA	Plan Stratégique de Relance du Secteur Agricole
PTA	Plan de Travail Annuel
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
PTME	Prévention de la Transmission du VIH/SIDA de la Mère à l'Enfant
PVM	Projet d'Appui à l'Opérationnalisation des Villages du Millénaire
RDC	République démocratique du Congo
RDC	République démocratique du Congo
REDD +	Réduction des émissions des gaz à effet de serre liées à la déforestation et à la dégradation forestière
RGPH	Recensement Général de la Population et de l'Habitation
ROAR	Result Oriented Annual Report
S&E	Suivi et Evaluation

SCDA	Secteurs Communaux de Développement Agricole
SCRP	Stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté
SE4All	Sustainable Energy for All (Energie Durable pour tous)
SFD	Système Financier Décentralisé
SGP	Small Grant Program
SIDA	Syndrome d'Immunodéficience Acquise
SNU	Système des Nations Unies
SOUB	Soins Obstétricaux d'Urgence de Base
SOUC	Soins Obstétricaux d'urgence Complets
SR	Santé de la Reproduction
SRAJ	Santé de la Reproduction des Ados et Jeunes
TDR	Termes de Référence
TdRs (TDR)	Termes de Références
TPI	Traitement Présomptif Intermittent du paludisme
UNDAF	United Nations Development Assistance Framework (Programme-Cadre des Nations Unies pour l'aide au développement)
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture
UNFPA	Fond des Nations Unies pour la Population
UPAQ	Unité Plaidoyer Assurance Qualité
VIH	Virus d'Immunodéficience Humaine
WBPC	Centre de Promotion de l'Entrepreneuriat Féminin
ZS	Zone Sanitaire

Résumé Exécutif

1. Concept du Programme

i. Articulé sur le PNUAD de même cycle dont il est un cadre de contribution aux effets, le programme devait livrer 1 4 Résultats intermédiaire distincts, à cet égard, et répartis entre deux axes stratégiques : (i) Gouvernance et consolidation de la paix, d'une part, (ii) Croissance et développement durable, de l'autre.

- **Gouvernance et consolidation de la paix**
 - Consolidation de la démocratie et de l'Etat de droit
 - Réforme de l'administration publique, y compris la gouvernance locale
 - Consolidation de la paix
- **Croissance et développement durable**
 - Politique et planification stratégique du développement
 - Initiative de promotion de croissance inclusive et d'emploi
 - Gestion durable de l'environnement

2. Résultats obtenus

ii. Le programme avait prévu pour ses trois effets un volant de ressources de 549 454 060 dollar américain sur l'ensemble de son cycle de vie. A la date de l'évaluation (Décembre 2016), le total des ressources effectivement programmées s'élève à 254 540 327 USD, soit 46% de la planification initiale actée dans le CPAP. Les ressources consommées par le programme s'élèvent à 221 343 593 dollar, soit un taux d'exécution de 87% à un an de la fin du cycle de vie. La performance sur cet indicateur tombe à 40% lorsque les ressources exécutées sont rapportées à la planification budgétaire initiale. En termes de résultats stratégiques, et au regard des critères d'évaluation du Comité d'Aide au Développement, de l'OCDE, la situation du programme est comme suit.

iii. **Pertinence** : La pertinence stratégique du programme est ressortie très robuste, du fait notamment de l'alignement de ses thématiques sur les priorités de développement du pays, et sur les cadres de planification stratégique du PNUD (PS) et du SNU (PNUAD). D'un point de vue opérationnel, cette pertinence est toutefois, parfois, relativisée par des approches projets, voire micro-projets, qui ne permettent pas d'optimiser l'influence du programme. Enfin, la pertinence du cadre logique est également insuffisante, avec des produits parfois mal libellés et relativement distants de la substance des effets ciblés.

iv. **Efficacité-Impact** : Gouvernance : Les interventions du PNUD se concentrent essentiellement sur la consolidation de la paix et du renforcement de la démocratie. Grace à l'appui du PNUD aux commissions parlementaires, le cadre juridique national a été renforcé en 2015 avec les votes des lois relatives (i) à la mise en place des institutions prévues dans la Constitution, notamment la Cour de Cassation, (ii) aux mesures d'application de la liberté de manifestations publiques et (iii) au processus électoral ainsi qu'à la décentralisation. Le soutien du PNUD aux organisations de la société civile a permis l'amélioration de la transparence et de la redevabilité à travers notamment par la conduite des actions de suivi des finances publiques et la production de rapport d'analyse de la loi de finances 2016 dont la diffusion a soutenu les débats parlementaires sur l'accroissement de la part du social dans le budget 2016.

v. En matière de renforcement de la chaîne pénale, l'accompagnement du PNUD a contribué à l'amélioration du taux de satisfaction de la population pour les services publics (justice, police, armée) qui est de 43% en 2015 contre 41% en 2014. Plus spécifiquement sur le plan sécuritaire, l'introduction de la police de proximité en Ituri s'est traduite par une augmentation des effectifs de 250 unités, dont 10% des femmes, et la mise en place des cadres de concertation et dialogue entre la police et la population de l'Ituri ayant comme conséquence une augmentation de 8% du sentiment de sécurité pendant la nuit.

vi. Planification du développement et relèvement et croissance inclusive : Sur le plan stratégique, le PNUD a fourni une assistance technique et financière au pays sur les aspects de la planification du développement et de la croissance inclusive. Fort de cet appui, le pays a effectué en 2015, la revue de son DSCR-2 et des Plans Quinquennaux de Croissance et de l'Emploi et a aussi élaboré le rapport national sur le bilan des OMD. Ces revues stratégiques ont permis de faire le point sur les niveaux de performance dans tous les secteurs de développement en RDC et d'identifier les priorités sectorielles pour le prochain cycle programmatique (2017-2021). Le PNUD a soutenu la redynamisation de 11 Groupes Thématiques Sectoriels ainsi que le renforcement des capacités et du leadership du Ministère du Plan dans le dialogue des politiques de développement en RDC. Dans la gestion des données de développement, l'appui du PNUD a permis de produire et d'actualiser l'Annuaire statistique 1995-2014 contribuant ainsi à l'amélioration de la planification et du suivi-évaluation des politiques publiques de développement y compris les priorités des ODD en RDC.

vii. Sur le plan du relèvement communautaire, le PNUD a contribué au renforcement des moyens de subsistance de plus de 2.120 personnes dont 56% de femmes vulnérables lesquelles ont été dotées des moyens et capacités pour entreprendre des activités génératrices de revenus. Ce qui leur a permis d'améliorer leurs revenus et conditions de vie tout en leur conférant une place sociale à travers la participation à la prise de décision au niveau communautaire. Le PNUD a appuyé le secteur de la Micro finance permettant à plus de 1 679 000 personnes pauvres des milieux rural et péri-urbain dont 935 772 femmes de fréquenter les institutions de micro finance, ce qui a contribué à l'amélioration des indicateurs d'inclusion financière, particulièrement pour les femmes dans les régions couvertes.

viii. Environnement : Grace à l'appui technique et financier du PNUD au Gouvernement de la RDC, les résultats suivants ont été atteints en 2015 : La société civile du secteur de l'environnement en RDC dispose des capacités pour participer aux débats sur défis du changement climatique, de formulation, de mise en œuvre et de suivi des projets. La contribution du PNUD a consisté à appuyer la mobilisation et la structuration des organisations de la société civile (OSC), mais aussi au développement des capacités des organisations communautaires de base (OCB) peu structurées dans le cadre de SGP (Small Grants Program) et CBR+ (Community Based REDD+) . Le Gouvernement de la RDC dispose d'un Plan d'Investissement de la REDD+ qui sert à la structuration des interventions, permet le plaidoyer pour la mobilisation de ressources et la définition des normes et standards pour la protection et la gestion durable du patrimoine forestier. Ce plan d'investissement, de plus d'un milliard USD, a été soumis à l'initiative sur les Forêts de l'Afrique Centrale (CAFI).

ix. L'élaboration de ce plan d'investissement été réalisé avec l'appui technique et financier du PNUD (mise à disposition d'expertise technique, encadrement du travail technique, organisation des consultations avec toutes les parties prenantes, etc.). La RDC s'est

dotée d'un cadre stratégique pour la mobilisation d'investissements dans le secteur de l'énergie en vue de permettre l'accès pour tous à l'énergie en RDC à l'horizon 2030. L'appui du PNUD a consisté à développer des outils de base pour soutenir l'exercice de la formulation de l'Agenda National et du prospectus d'investissement et à déployer une assistance technique auprès du Ministère en charge de l'énergie.

x. Le pays dispose d'un inventaire complet et cartographié, mise à jour suivant la nouvelle configuration du pays (26 provinces), de son potentialité énergétique, des projets les plus propices à mettre en œuvre ainsi que les orientations politiques à développer pour permettre au pays de répondre aux besoins énergétiques de toutes les couches de la population congolaise, dans une perspective de développement durable. La RDC s'est dotée d'une plateforme de réduction des risques de catastrophes naturelles qui aura pour effet d'améliorer la gouvernance de la réduction des risques de catastrophes en RDC. L'appui du PNUD a consisté à la mise à la disposition du Ministère de l'intérieur des ressources et de l'expertise pour soutenir la mise en place de cette place forme.

xi. *Equité de genre* : Les appuis du PNUD en matière de genre ont contribué à la promulgation de la loi sur la parité et droits des femmes, à la mise en place d'un foyer de citoyenneté pour la lutte contre les violences contre les femmes en milieu universitaire, au renforcement des capacités de la chaîne pénale dans 15 ressorts judiciaires et de l'Escadron de Protection des Enfants et de lutte contre les Violences Sexuelles pour ainsi améliorer l'accès à la justice des victimes. Par conséquent, en 2015, 778 cas de viol ont été portés en justice et 422 ont fait l'objet d'une décision judiciaire. Par ailleurs, 2627 victimes ont bénéficié de services offerts par les cliniques juridiques.

xii. *Efficience* : Les standards de gestion de rang international du PNUD ont favorisé l'efficience à travers une optimisation des coûts de livraison. Ce profil est encore amélioré par le fait que le Bureau puise parfois dans l'expertise corporate du PNUD (Bureaux et Centres régionaux) et mutualise certaines fonctions de gestion de gestion avec d'autres agences. Enfin, les approches intégrées de certaines interventions en améliorent sur les valeurs ajoutées marginales et tirent l'efficience vers le haut. A contrario, l'efficience est tirée vers le bas par le morcellement du programme de pans entiers du programme, qui réduit le bénéfice des économies d'échelle tout en minorant potentiellement les impacts des rendus.

xiii. *Durabilité* : Les infrastructures mises en place et ou réhabilitées par le programme sont de bonne qualité technique, car produits dans le cadre de standards de marché rigoureux et transparents, ce qui est un premier atout de pérennité. Leur prise en charge budgétaire dans le long terme se heurte toutefois au manque de ressources des gouvernements central et provinciaux, situation de nature à altérer leur viabilité économique. Les interventions socio économiques, particulièrement la mise en place moyens de résilience économiques développent des protocole de durabilité en couplant infrastructures communautaires, épargne, micro finance et activités génératrices de revenus. La durabilité se heurte généralement au faible succès du développement de capacités, dans un environnement où les institutions sont instables. L'insécurité, à l'Est notamment, fragilise aussi les acquis que peut générer.

3. Leçons apprises

1. *Les interventions stratégiques ciblées et au long cours sont mieux à même de produire des effets substantiels.*

xiv. Cette observation est illustrée par les résultats obtenus par le programme dans l'aide à la formation de capacités nationales de gestion de l'économie et de ses secteurs d'activités clés : de telles capacités émergent dans les services techniques de l'Institut National de la Statistique, des Ministères de l'Economie et de la Planification, mais aussi de l'Administration du Territoire, de l'Environnement et des Forêt. Dans le même registre, les effets au long cours se font sentir en matière de gouvernance, dans la mise en place des institutions de la république et le renforcement de leurs capacités.

2. Les actions opérationnelles fragmentées et éparpillées sur le territoire, en revanche, ont des effets moins lisibles, sans doute moins consistants et ne peuvent trouver de légitimité que consacrée par une mise à l'échelle par d'autres partenaires.

xv. Les ressources disponibles dans le programme étant de plus en plus limitées, ces actions touchent proportionnellement peu de bénéficiaires, en comparaison de l'état de la demande, dans un pays connu pour être quasiment un continent. De surcroît, les cycles très courts de ces interventions ne sont pas propices à des acquis solides et durables. Il manque donc à ce niveau une échelle significative et une continuité d'action suffisante, toutes choses indispensables pour produire une influence opérationnelle. Une façon pour le programme de légitimer ses interventions opérationnelles (infrastructures sociales de base, moyens économiques de subsistance et résilience environnementale des populations, etc.) serait de mettre en avant non pas leurs effets mais leur caractère démonstratif et la capacité du Bureau à les raccorder à d'autres partenaires pour la mise à l'échelle.

3. Conséquence de ce qui précède, les actions opérationnelles, dont le sens véritable, est dans leur statut pilote, demandent une conceptualisation et une mise en œuvre particulièrement rigoureuse, pour pouvoir être avantageusement documentées.

xvi. Alors que les bénéficiaires, institutionnels et personnes physiques, pensent à tort que le programme vient les appuyer dans la durée et, par la suite, lui font procès d'écourter l'expérience, il y a lieu de leur faire comprendre que c'est un outil qui se développe grandeur nature et dont l'intérêt est essentiellement dans le succès technique qui le rendra attractif pour d'autres sources de financements capables de le faire mettre à l'échelle et dans le temps. L'approche 3X6 m »rite un intérêt tout particulier à cet égard. Elle doit être documentée régulièrement et proposée aux bailleurs de fonds voulant intervenir dans le relèvement et la transition vers le développement.

4. Les exigences d'efficacité opérationnelle, commande de revisiter les concepts d'intervention en début de mise en œuvre pour actualiser l'état des contraintes et se donner les moyens d'opérer au plus près de la réalité.

xvii. Entre le temps de la formulation des interventions et celui de leur mise en œuvre, le délai qui s'écoule permet souvent au contexte d'évoluer. Les conditions de mises en œuvre doivent alors être ajustées et les fondamentaux de l'intervention recadrés de sorte à éviter que les actions soient jugées in fine selon un cadre de résultats qu'elles ne pouvaient de toute façon plus respecter. A titre d'illustration, un projet qui avait projeté d'installer pas moins de trois centrales hydroélectriques à l'Est s'est retrouvé in fine dans la situation de ne pouvoir

4. Recommandations

1. Construire un cadre de ressources et de résultats réaliste ou clusters pour favoriser une bonne lisibilité de la contribution des produits des projets aux effets-programmes.

xviii. Dans la situation actuelle, beaucoup de produits sont livrés sans qu'il soit automatiquement possible de retracer comment ils impactent le ou les effets concernés. Tous les produits des projets doivent être conçus en se demandant comment ils contribuent aux effets-programmes à travers les résultats intermédiaires. Pour se faire un guide doit être produit, sous forme de check-list, pour vérifier et certifier l'alignement strict des produits des projets sur les effets du CPAP.

2. Accroître l'intégration du programme pour optimiser le pilotage tout en maximisant les effets.

xix. Dans la situation actuelle, bien qu'il y ait aussi de bonnes pratiques d'intégration comme le programme conjoint de lutte contre l'impunité, certaines interventions, y compris à l'intérieur des piliers, cohabitent sans réellement interagir. Pour intégrer le portefeuille, il faut : (i) construire un unique PTA à l'échelle du pilier, et (ii) imposer ce PTA comme l'unique cadre de mise en œuvre de toutes les activités du pilier, même si pour des raisons liées aux exigences des bailleurs, chaque projet peut faire l'objet d'un reporting spécifique vers sa source de financement.

3. Renouveler le concept des interventions opérationnelles en insérant dans le cadre d'une véritable approche de démonstration

xx. Dans la situation actuelle, le programme fait comme s'il avait les moyens d'agir comme un Fonds spécialisé ou un bailleur de fonds traditionnel. Cela n'est pas tenable. Autant des ressources intelligentes peuvent faire la différence sur le plan stratégique, autant il faut des ressources massives pour faire reculer la pauvreté, relever la gouvernance et ancrer la gestion durable des ressources au niveau opérationnel. Le programme devrait, compte tenu de l'immensité du pays et ses besoins de développement au niveau opérationnel, privilégier les interventions innovantes et démonstratives, et après exécution, les documenter de façon pédagogique pour que d'autres sources de financement plus abondantes puissent s'en emparer et les mettre à l'échelle.

4. Faire évoluer la mobilisation de ressources par le ciblage de nouvelles sources non conventionnelles et une plus grande mise en avant de la partie nationale

xxi. Dans la situation actuelle, le programme est porté par les partenaires financiers traditionnels de la coopération internationale au développement, bi et multi latérale. Ce modèle va en s'essouffant. Il faut donc explorer des horizons nouveaux comme le secteur privé, à travers des partenariats Public-Privé, tout en restant vigilant sur le respect des valeurs UN par les opérateurs qui pourraient s'engager dans cette dynamique. La confiance qu'inspire le PNUD lui permet par ailleurs d'insérer dans les stratégies nationales de mobilisation ressources et aider le gouvernement à exécuter ses propres ressources internes dans les domaines de compétence du PNUD.

5. *Garder un dialogue permanent de haut niveau avec la partie nationale pour la sensibiliser sur l'importance de ses intrants dans le programme*

xxii. Dans la situation actuelle, la partie nationale n'apparaît pas assurer le leadership et l'entraînement qu'elle doit exercer sur le programme. Les contreparties budgétaires n'existent pas et les investissements des projets ne sont pas adéquatement pris en charge par le gouvernement à la fin des cycles de vie des projets. Le dialogue avec les autorités doit être constant sur toutes ces questions.

6. *Elaborer et mettre en œuvre une stratégie de développement de capacités en soutien au passage à l'exécution nationale, en passant par une période probatoire de paiements directs*

xxiii. Alors que le programme avait pris l'engagement de migrer de l'exécution directe vers l'exécution nationale, ce mouvement ne s'amorce que très timidement, pour la raison que les risques fiduciaires sont encore très élevés au niveau des institutions nationales. Au lieu de s'en tenir à ce constat, le programme doit élaborer une stratégie pour aider le pays à résorber progressivement ses gaps de compétences, et aller vers l'exécution nationale seule à même de garantir une véritable appropriation nationale tout en limitant les coûts de livraisons des produits.

Introduction

1. But de l'évaluation

1. Le but de l'évaluation du CPD/2013-2017 est de satisfaire aux exigences de transparence et de redevabilité vis-à-vis des parties prenantes : le Programme des Nations Unies pour le Développement, l'Etat de la République Démocratique du Congo, les autres Partenaires techniques et financiers et la société civile. Plus précisément, il s'agit de leur fournir les éléments nécessaires à une bonne appréhension des résultats obtenus, des difficultés rencontrées, ainsi que des enseignements à en tirer et des recommandations et orientations stratégiques susceptibles d'aider à mieux aller de l'avant, en direction notamment d'un nouveau cycle de programmation du CPD.

2. Portée de l'évaluation

2. L'évaluation couvre les trois axes stratégiques par lesquels le PNUD est engagé à contribuer aux effets PNUAD : (i) Consolidation de la paix et renforcement de la démocratie, (ii) Planification du développement et croissance inclusive, (iii) Changement climatique et gestion des ressources naturelles. Ces domaines d'action sont mis en œuvre à travers une organisation de portefeuille en deux Piliers.

3. Objectifs de l'évaluation et questions évaluatives subséquentes

3. Les termes de référence de la mission indiquent que "l'évaluation devra répondre aux questions fondamentales suivantes réparties en cinq catégories ou analyses. Les cinq critères d'évaluation - la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité et l'impact – seront appliqués pour cette évaluation" :

1) S'assurer de la pertinence des orientations stratégiques et programmatiques du CPD 2013-2017 :

- Dans quelle mesure les effets du CPD et leurs stratégies de mise en œuvre sont pertinents par rapport à l'UNDAF 2013-2017 et aux priorités nationales exprimées pour la même période à travers les principaux documents et plans stratégiques de développement du pays ?
- Quels sont les facteurs externes qui ont contribué à la réalisation ou non des effets escomptés ?

2) Mesurer l'efficacité et l'efficience de la contribution du PNUD :

- Quels sont les niveaux de réalisation des effets du CPD 13-17 du PNUD RDC : résultats et défis majeurs ?
- Dans quelle mesure les résultats obtenus au niveau des effets du CPD ont-ils contribué aux effets de l'UNDAF et du Plan Stratégique du PNUD ?
- Dans quelle mesure la stratégie du Bureau Pays PNUD RDC (y compris la stratégie de mobilisation des ressources, de Suivi et Evaluation, de partenariat et de communication) et la gestion des opérations d'une manière générale sont focalisées d'une manière cohérente sur les progrès vers les effets escomptés de l'UNDAF y compris les priorités nationales ?
- Quelles sont les pistes et propositions pertinentes concernant les domaines et stratégies qui doivent être modifiés ou qui ont besoin d'améliorations significatives pour la formulation du nouveau programme pays.

3) Evaluer les progrès réalisés et les perspectives en matière de l'égalité entre les sexes :

- Evaluer, à travers la transversalité du genre, les résultats transformationnels des interventions y afférents, dégager les facteurs contextuels positifs (socio-économique, normatif et socio-anthropologiques) qui ont rendu possibles les résultats et dresser les profils de facteurs de résistance sur lesquels le futur CPD devra actionner sa stratégie de transformation qualitative des rapports sociaux homme-femme en vue de l'équité des sexes.
- Dans quelle mesure le Programme pays PNUD RDC 13-17 a-t-il contribué à la promotion de l'égalité entre les sexes, à l'autonomisation de la femme et à l'émergence des mécanismes d'inclusion?

4) Appropriation Nationale, Renforcement des Capacités et Durabilité

- Comment est-ce que l'appropriation Nationale du Programme Pays a été prônée ?
 - Quels effets durables ont été produits par les capacités nationales et locales qui ont été développées et renforcées par le programme pays?

5) Définir les axes stratégiques pour la période 2018-2022

- L'atteinte (même partielle) des objectifs majeurs du CPD 2013-2017 structurés à travers ses trois effets devraient conduire à une nouvelle dynamique du cadre de coopération entre le PNUD et le Gouvernement de la RD Congo, susceptible d'induire une relance socio-économique tirée par un certain nombre de secteurs porteurs et d'actualité. Dans ce cadre, cet exercice devra, sur la base de l'analyse approfondie de l'évolution du contexte national et international, ainsi que les priorités nationales, identifier et proposer des recommandations/orientations stratégiques et programmatiques les plus pertinentes pour la formulation du nouveau programme pays (CPD 2018-2022).

4. Méthodologie

4. La méthodologie utilisée est articulée autour d'une revue documentaire, d'entretiens, à Kinshasa et à l'intérieur du pays, avec les parties prenantes au programme (Partie nationale - institutionnels et bénéficiaires directs -, PNUD et autres Partenaire techniques et financiers, société civile, notamment), et de visites de sites de réalisation dans différentes provinces du pays (voir en Annexe liste exhaustive des sources de données primaires).

4.1. Revue documentaire

5. La revue documentaire, dont le support est versé aux Annexes de ce rapport, a porté sur les ressources ci-dessous, notamment :

- Documents contextuels de la RDC, du PNUD et du SNU en matière de planification/programmation stratégique
- Documents spécifiques de planification et de programmation des interventions sous-évaluation : CPD 2013, CPAP 2013, Documents de projets du ou touchant le CPD 2013, faisant notamment ressortir ce qui est prévu au titre du CPAP évalué
- Documents de suivi et d'évaluation de la mise en œuvre des projets du CPAP 2013, faisant ressortir ce qui est réalisé jusqu'ici
- Documents annuels d'appréciation des performances du programme (ROAR) sur la période 2013-2015

6. L'exploitation des documents a permis de construire une première visibilité sur la programmation et son opérationnalisation. Elle a conduit à affiner la méthodologie et les outils d'évaluation constitutifs du Rapport initial de mission.

4.2. Entretiens

7. Les entretiens ont concerné cinq groupes d'acteurs répartis dans diverses institutions :
- PNUD et autres Partenaires Techniques et Financiers à l'intérieur et en d'hors du SNU
 - Partenaires Etatiques
 - Organisations de la Société civile
 - Bénéficiaires directs des interventions

4.3. Echantillonnage

8. ***La revue documentaire a couvert l'ensemble*** du portefeuille attaché au programme. ***Les entretiens et les visites de sites, en revanche, ont porté sur un échantillon de personnes et de réalisations de terrain*** choisies, d'accord parties entre la mission et les gestionnaires de portefeuille, mais selon les critères d'inclusion ci-dessous arrêtés par les évaluateurs :

- (i) ***Couverture stratégique du portefeuille*** : avoir des personnes et des interventions qui représentent les différentes composantes du programme
- (ii) ***Taille stratégique/volumique*** : avoir des interventions d'une certaine significativité
- (iii) ***Diversité géographique*** : avoir des interventions montrant une couverture sinon exhaustive du moins diversifiée des zones de concentration du programme
- (iv) ***Qualité*** : avoir des interventions réputées performantes et d'autres qui le seraient moins, pour permettre des apprentissages diversifiés, articulées sur les succès et les insuccès

9. Sur la base de ces critères, de la carte de concentration des interventions reproduite en annexe, et des échanges sur le sujet entre la mission et le staff technique du Bureau à Kinshasa, les sites d'observation ci-dessous, référés aux différents Effets du programme, ont été retenus et effectivement visités :

- (i) Effet 1 : Goma, Bukavu (CsIts. Int. + Nat.)
- (ii) Effet 2 : Goma, Bukavu (CsIts. Int. + Nat.)
- (iii) Effet 3 : Kinshasa, Bas-Congo, Bandundu, Orientale et Equateur (CsIts. Int. + Nat.)
- (iv) Genre : Goma, Bukavu, Equateur (CsIt. Nat.)

4.4. Cadre d'analyse

10. Le cadre analytique adopté s'appuie sur les critères de l'évaluation explicitement visés par les termes de référence de la mission : pertinence, efficacité, efficience, impact et durabilité. L'approche prend également en compte les thématiques transversales comme le renforcement de capacités, l'appropriation nationale en relation avec la durabilité, notamment.

11. L'analyse débouche sur un système de notation des performances assorti d'une échelle de valeurs qualitative à trois seuils : « E » pour élevé, « M » pour moyen et « F-N » pour Faible à Nul. En amont de chaque attribution de note, les déterminants de celle-ci sont exposés dans le détail.

4.5. Limitations et mesures de remédiation

12. Le déroulement de la mission a été relativement contrarié par une certaine progressivité dans la mise en place de l'équipe d'évaluation, des consultants nationaux en particulier, dont du reste le temps d'engagement était décalé de 10 à 15 jours par rapport à celui de leurs homologues internationaux. Le consultant national pour l'Effet 2, pour sa part, n'a plus été recruté. Le calendrier de livraison des produits de la mission étant réglé celui des internationaux, de facto, même les nationaux recrutés n'auront été effectivement utilisés que pour la moitié environ de leur temps d'engagement. L'équipe n'a pas non plus pu avoir son contact initial avec l'équipe technique du programme avant la seconde semaine de présence à Kinshasa. Cette conjonction de contraintes a fait qu'une partie du temps initial imparti à la mission n'a pas été exploitée de manière optimale, rendant très serré la suite du programme de travail de travail. L'équipe d'évaluation a donc été obligée de prendre sur elle-même pour optimiser son emploi du temps, y compris en conduisant des collectes de données pendant les jours non ouvrables, lorsque cela ne dérangeait pas les acteurs concernés : entités déconcentrées et décentralisées, société civile et personnes physiques bénéficiaires.

4.6. Calendrier de la mission

13. La mission en République Démocratique du Congo a eu lieu du 15 Novembre au 15 Décembre 2016, puis a été prolongée par une phase complémentaire de stabilisation du rapport, le tout suivant le chronogramme ci-dessous :

Tableau 1 : Chronogramme				
N°	Etapes /Activités			Chronogramme
.1.	Briefing :Unité Suivi & Evaluation			16 Novembre 2016
.2.	Revue documentaire initiale			15-18 Novembre
.3.	Elaboration du Rapport initial			19 Novembre
.4.	Première partie des entretiens institutionnels à Kinshasa			21-26 Novembre 2016
.5.	Visites de terrain	Effet 1	Lubumbashi	27-30 Décembre 2016
			Kisangani	2 nd -5 Décembre 2016
			Goma	27-29 Novembre 2016
			Bukavu	Jeudi 1 ^{ier} -3 Décembre 2016
		Effet 2	Lubumbashi	27-30 Décembre 2016
			Kisangani	2 nd -5 Décembre 2016
			Goma	27-29 Novembre 2016
			Bukavu	Jeudi 1 ^{ier} -3 Décembre 2016
		Effet 3	Kisangani	27-30 Novembre 2016
			Mbandaka	30 Novembre-04 Décembre 2016
			Bandundu	26-30 Novembre 2016
			Matadi	1ier-5 Décembre 2016
		Effet Genre	Kananga	27 -30 Novembre 2016
			Mbuji-Mayi	30-4 Décembre 2016
.6.	Deuxième partie des entretiens institutionnels à Kinshasa			05-09 Décembre 2016
.7.	Elaboration du Rapport provisoire			10-13 Décembre 2016
.8.	Dépôt du Rapport provisoire			13 Décembre 2016
.9.	Transmission des commentaires sur le Rapport			16 Décembre 2016
.10.	Traitement des commentaires			16-19 Décembre 2016
.11.	Dépôt du Rapport final			19 Décembre 2016

14. Le séjour en République Démocratique du Congo a démarré par un briefing à plusieurs niveaux (Directeur Pays adjoint au Programme, Unité de Suivi-Evaluation, puis Leaders thématiques Programme). Il s'est conclu par une session de débriefing avec l'Equipe technique de Programme. Le premier type de rencontres a permis au PNUD de préciser ses attentes, et aux évaluateurs de partager leur méthodologie, tandis que le débriefing a donné aux Consultants l'opportunité de restituer leurs observations intermédiaires et de recueillir le premier feedback des parties avant d'aller plus avant dans l'élaboration du rapport.

1. Contexte national

1.1. Géographie

15. La République Démocratique du Congo est un pays d'Afrique Centrale, limité au nord par la République centrafricaine et le Soudan du Sud, à l'est par l'Ouganda, le Rwanda, le Burundi et la Tanzanie, au sud par la Zambie et l'Angola et à l'ouest par l'enclave angolaise du Cabinda, la République du Congo et l'Océan Atlantique. Sa superficie de 2 345 410 km² qui en fait le Second plus grand pays d'Afrique, après l'Algérie, et le 11^{ème} plus étendu au monde. Un tiers du territoire est une cuvette centrale faiblement peuplée, formée de forêts et de marais arrosés par le fleuve Congo et ses différents affluents. Cette cuvette est bordée au sud par des plateaux de savane densément peuplés, d'une part, et au Nord-Est par les massifs montagneux des Kivu également fortement peuplés, d'autre part.

1.2. Démographie

16. La population est estimée à 77.433.744 habitants en 2014. Elle s'accroît à un rythme annuel de 2,54%, qui correspond à une densité relativement faible de 33,63 habitants au kilomètre carré, conséquence d'une superficie très étendue qui, comme indiqué supra, fait du pays le second plus étendu du continent africain. L'effectif global est constitué de 60% de jeune, et se trouve très inégalement réparti sur l'ensemble du territoire, la cuvette équatoriale particulièrement étendue étant quasiment vide de population. L'espérance de vie à la naissance est évaluée à 56,14 en 2012.¹

1.3. Contexte de formulation et de mise en œuvre du Programme

1.3.1. Contexte de gouvernance (Effet 1)

17. L'article 68 de la Constitution dispose que les institutions de la République sont (i) le Président de la République, (ii) le Parlement, (ii) le Gouvernement, et (iv) les Cours et Tribunaux. Le Président de la République et le Gouvernement constituent le pouvoir exécutif (art. 69, 90). Le pouvoir législatif (art.100) est exercé par un Parlement à deux Chambres : l'Assemblée nationale et le Sénat. Le pouvoir judiciaire (art.149), indépendant de l'exécutif et du législatif, est dévolu aux Cours et Tribunaux qui sont : la Cour constitutionnelle, la Cour de cassation, le Conseil d'Etat, la Haute Cour Militaire, les Cours et tribunaux civils et militaires, et les Parquets rattachés à ces juridictions. Le Conseil Supérieur de la Magistrature est l'organe de gestion du pouvoir judiciaire (art. 152). La Constitution institue également un Conseil Economique et Social (art. 208). Les institutions provinciales sont l'Assemblée provinciale et le Gouvernement provincial (art. 195). Enfin, des institutions d'appui à la démocratie existent : la Commission Electorale Nationale Indépendante (art 211), le Conseil Supérieur de l'Audiovisuel et de la Communication (art212), et l'Opposition politique (art 8).

18. Une société civile, incarnée notamment par les traditionnelles organisations dites non gouvernementales, en grand nombre dans le pays, surtout à l'Est où le programme est aussi le plus présent, s'efforce de se positionner dans ce contexte comme un acteur alternatif de la gouvernance et du développement. Ses interfaces avec les institutions présentées ci-dessus sont plutôt difficiles, pour dire le moins, les pouvoirs consacrés par la constitution expiant de cette légitimité pour récuser l'idée même d'un contrepouvoir. En réalité pour mieux assumer

¹ Source : *Population Data* : <http://www.populationdata.net>.

cette récusation, ils tendent à regarder les organisations de la société civile comme excroissances des formations politiques proprement dites. Cet entre-deux difficile constitue un chantier pour le programme : accompagner la société civile dans son développement et l'aider à se faire accepter par les pouvoirs publics en général dans ses différents rôles alternatifs. Dans le cycle actuel, l'appui institutionnel aux ONG s'arrête pour le moment à une aide à l'auto structuration, avec notamment la désignation d'un point focal d'un côté (PNUD) et de l'autre (ONG), pour faciliter le dialogue entre les parties.

19. Le contexte de mise en œuvre du programme est celui de l'après-élection 2011 et des contradictions politiques qui servent de transition vers le nouveau cycle électoral à venir. Il est ponctué de crispations diverses mais plus ou moins liées au débat sur le calendrier électoral. Une crise de confiance s'est progressivement distillée dans l'environnement politique, générant parfois des tensions en contradiction avec l'esprit de l'Accord politique dit de Sun City, au début de la décennie passée. La situation politique récente est dominée par l'Accord politique signé entre le pouvoir et une frange de l'opposition, et dont la nomination d'un premier ministre issu des rangs de l'opposition constitue un début de mise en œuvre. La question reste posée de savoir cette redistribution de carte au sein de l'exécutif amènera une réelle décrispation politique, surtout dans la gestion de l'après 19 Décembre 2016, date de fin du second mandat de l'actuel Chef de l'Etat. L'incidence de ce contexte politique sur le programme est importante, le Projet d'Appui au Cycle Electoral, son principal bras armé dans ce domaine, en étant retardé d'autant.

20. Dans le secteur judiciaire, depuis 2007, le pays s'est doté d'un Plan national de réforme de la justice, mais qui connaît encore un faible degré de mise en œuvre. L'insuffisance du dialogue stratégique entre les différentes parties, notamment entre les partenaires techniques et financiers, et le Ministère de la Justice, a favorisé le manque de ressources. Sans moyens adéquats, il est difficile de consacrer l'indépendance du Pouvoir judiciaire incarné par les Cours et Tribunaux, sous l'autorité du Conseil supérieur de la magistrature-CSM. L'insuffisance de coordination et l'absence d'une réelle appropriation nationale des résultats antérieurs, s'ajoutent aux défis du secteur. En l'absence d'une approche holistique maillant le territoire, la concentration des actions des bailleurs dans l'Est du pays favorise indirectement une justice à deux vitesses dont c'est un défi pour le programme à aider le pays à la corriger progressivement. Les dysfonctionnements du secteur restent préoccupants : la RDC dégrade son profil dans la catégorie « Sécurité et Etat de Droit » de l'Ibrahim Index of African Governance qui la classe à la 52ème place sur 52 pays africains.

21. Le contexte est aussi marqué par des mutations dans la présence de l'ONU au Congo. La Mission des Nations Unies pour le maintien de paix au Congo-MONUSCO, présente dans le pays depuis de nombreuses années, est engagée dans une dynamique de réduction de ses capacités, pour se concentrer sur les activités spécifiques de rétablissement, de maintien de la paix et sécurité. Ce schéma conforte le PNUD dans le créneau des activités d'appui à la justice, en lui laissant plus d'espace pour se déployer.

23. En matière de sécurité, le pays est engagé dans les processus de réforme de ses forces de défense et de sécurité. La réforme de l'armée est basée sur le trinôme formation-équipement-casernement, avance peu ; elle a été évaluée à mi-parcours en 2015 et son cycle prolongé jusqu'en 2020. Suite à la promulgation, en août 2011, de la loi organique portant organisation et fonctionnement des FARDC, la loi sur le *statut du Militaire* est promulguée en janvier 2013, et des ordonnances créent en 2014 trois zones de défense et sept secteurs opérationnels d'action (localités dans lesquelles sévissent des groupes armés locaux et/ou

étrangers). Un arrêté ministériel d'octobre 2014 met en place une Commission, dotée d'un Plan d'action, chargée de lutter contre les violences sexuelles commises par les FARDC.

24. Le processus de réforme de la police a relativement connu une avancée, notamment par : la promulgation de la loi organique N° 11-013 du 11/08/ 2011 portant organisation et fonctionnement de la police nationale congolaise; et les textes d'application ; l'installation de la Comité de Suivi de Réforme de la police – CSRP; l'élaboration d'un Plan d'action de réforme ; l'expérimentation du concept de police de proximité devant aider à améliorer les relations entre les populations et l'institution policière et contribuer à mieux faire de la sécurité un défi communautaire. Malgré tout, le climat reste pesant et la sécurité toujours incertaine dans certaines parties du territoire. Des tueries des personnes dans les localités du territoire de BENI (Province du Nord-Kivu) ainsi que l'enrôlement des enfants et/ou enrôlement forcé qui auraient été perpétrées par les rebelles d'un des Groupes armés, le ADF/NALU de l'Ouganda (Rapport CAP 1er Trimestre 2015).

1.3.2. Contexte économique et social (Effet 2)

25. La République Démocratique du Congo connaît une croissance économique vigoureuse et soutenue ces dernières années : 7 % en moyenne entre 2010 et 2012 et 8,5% en 2013. La production minière et les investissements importants dans ce secteur sont les principaux vecteurs de cette croissance, avec toutefois des contributions non négligeables de l'agriculture. Les prévisions à moyen terme restent optimistes : la variation de la production intérieure devrait monter à 8,7 % en 2014 et s'établir en moyenne à 7,5 % sur la période 2015–2018, selon le Fonds Monétaire International.

26. Nonobstant une telle vigueur économique, largement au-dessus de celle de la région Afrique, l'environnement congolais reste fragile. Les progrès dans les réformes structurelles sont mitigés, à l'image de ce qui se passe dans le secteur financier où on note une amélioration de la gestion des finances publiques, de la chaîne de dépense et une résorption des paiements en attente, d'un côté, et des pesanteurs encore fortes dans la réforme de la banque centrale et la consolidation de son indépendance, de l'autre. La pauvreté reste omniprésente et l'économie vulnérable. Dans un contexte de capacités budgétaires limitées, les performances en matière de tenue des finances publiques se paient d'ajustements récurrents sur les dépenses, ce qui ne permet pas de soutenir un bon niveau d'investissement dans les secteurs sociaux et la lutte contre la pauvreté, et laisse la croissance insuffisamment inclusive¹.

27. La RDC est classée 176^{ème} sur 188 pays, s'agissant de l'Indice de Développement Humain (IDH : 2016)². L'incidence de la pauvreté est passée de 71,34% en 2012 à 63,40% en 2015 L'incidence de la pauvreté était évaluée à 63,4% en 2012, contre 71,3% en 2005. Elle connaît un recul dans toutes les provinces, à l'exception des deux Kasaï et du Maniema, où elle est plutôt en augmentation. La cible de 40% reste toutefois hors de portée pour 2015, certaines provinces comme Kinshasa, le Bas-Congo, le Nord-Kivu et l'Orientale, étant toutefois en capacité de s'en approcher significativement.³ Au niveau sectoriel, certains indicateurs d'éducation (taux net de scolarisation au primaire, indice de parité des genres dans la scolarisation primaire) et de santé (proportion d'enfants d'un an vaccinés contre la rougeole, la proportion d'accouchements assistés par un personnel de qualité, le taux de

¹ Source : Consultations FMI/RDC au titre de l'article IV, Juin 2014.

² Selon l'édition 2013 du Rapport mondial sur le Développement Humain.

³ Source : PNUD, RDC, <http://www.cd.undp.org/content/rdc/fr/home/countryinfo/>

prévalence du VIH/ SIDA et la proportion d'enfants de moins de 5 ans qui dorment sous moustiquaires imprégnées), montrent un profil prometteur, laissant croire que les cibles OMD correspondantes pourraient être approchées. Sur tous autres objectifs, le dernier rapport OMD est clairement pessimiste : *« Le retard pour les autres indicateurs est assez énorme et, par conséquent, la réalisation des cibles en 2015 est pratiquement invraisemblable. »* (Rapport national OMD, RDC, Septembre 2014).

1.3.3. Contexte de gestion de l'environnement et des ressources naturelles (Effet 3)

28. En ce qui concerne septième Objectif du Millénaire pour le Développement, si la RDC dispose de ressources exceptionnelles avec notamment une couverture forestière représentant 50% du territoire et une biodiversité subséquente, ce potentiel reste constamment sous menace, avec comme facteurs de dégradation une consommation énergétique basée à 92% sur la biomasse, mais aussi des exploitations minières non rationalisées, ainsi que des pratiques agricoles inadaptées et l'érosion des sols, le tout étant aggravé par la problématique des changements climatiques.

29. Avec un couvert forestier représentant près de 10% des forêts tropicales mondiales, soit 67% du territoire national et qui stocke plus de trois années d'émissions mondiales de CO₂, la République Démocratique du Congo dispose d'un levier unique pour lutter contre le réchauffement climatique. Cette forêt est menacée, et chaque année près de 400.000 hectares partent en fumée tout en contribuant marginalement au bien-être et à l'amélioration des conditions de vie des populations. La RDC reste également confrontée à la résurgence épisodique et récurrente de tensions politiques et sécuritaires qui sont des sources de vulnérabilité. Cette situation met en évidence la fragilité de la transition de l'itinéraire de développement du pays vers une économie verte, sobre en carbone, alliant efficacité économique, durabilité environnementale, équité sociale et progrès humain d'où la nécessité pour les autorités du pays d'accélérer les réformes institutionnelles, économiques et sociales en vue de créer les conditions nécessaires à une paix durable et une croissance économique soutenue et inclusive.

30. Le PNUD dans son Plan stratégique pour 2014-2017 envisage le développement différemment. Pour le PNUD, le développement durable constitue déjà un pas dans la bonne direction. Comme il est dit dans le document final de la Conférence des Nations Unies sur le développement durable (« Rio +20 »), « l'élimination de la pauvreté, l'abandon des modes de consommation et de production non viables en faveur de modes durables, ainsi que la protection et la gestion des ressources naturelles sur lesquelles repose le développement économique et social, sont à la fois les objectifs premiers et les préalables indispensables du développement durable » (résolution 66/288 de l'Assemblée générale, annexe, par. 4). Le développement durable est complété et renforcé par le concept de développement humain, qui met l'accent sur la nécessité d'élargir les choix des individus, en privilégiant le renforcement du capital humain et l'usage que chacun fait de ses nouvelles capacités. En RDC dans le cycle du programme 2013 – 2017, le PNUD a concentré son action dans les secteurs d'activité relatifs à l'adoption de modes de développement durable; à l'instauration et/ou le renforcement de systèmes de gouvernance démocratique inclusifs et efficaces et au renforcement de la résilience.

1.3.4. Contexte de gestion de l'environnement et des ressources naturelles (Effet Genre)

31. En RDC, les femmes très souvent, ont plus de devoirs que de droits au plan social et cela entrave leur contribution à la vie politique et publique. Les inégalités de genre en ce qui concerne la participation au processus décisionnel sont flagrantes. Il est rapporté dans le Rapport National 2015 sur les OMD que la proportion des femmes siégeant au Parlement ne représente que 8,4% pour l'Assemblée nationale et 4,8 % pour le Sénat.

32. En janvier 2015, le Gouvernement a déposé un projet de loi portant modification de la loi électorale du 25 juin 2011, disposant de l'actualisation de la liste électorale «en tenant compte de l'évolution des données démographiques et de l'identification de la population» et introduisant la parité dans les listes électorales. Cet article a été supprimé suite à un amendement qui soutenait que, telle qu'abordée dans cette loi, la parité favorise les femmes au détriment des hommes.

33. En RDC, plusieurs conventions, conférences, accords internationaux ont été ratifiés et des lois nationales adoptées par le Gouvernement pour manifester son adhésion à la promotion de l'égalité entre homme et femme. La mise en application effective de l'égalité homme / femme n'est pas encore une réalité. Malgré le cadre juridique effectivement incitatif, la réalité est loin de révéler l'expression pleine et entière de ses effets positifs, du fait des habitudes et de la résistance des modèles culturels.

34. Le Rapport National 2015 sur les OMD signale que la proportion des femmes qui ne peuvent pas accéder aux opportunités économiques est estimée à 44 % contre 22 % pour les hommes. La situation de l'emploi est caractérisée par de profondes disparités entre les sexes : les femmes représentent 2,8 % des activités salariales contre 97,2 % pour les hommes. Elles sont principalement concentrées dans l'agriculture traditionnelle (70 %) et dans le secteur informel (60 %). Elles sont très présentes dans le commerce quoique ne disposant pas de capitaux. Le commerce est l'activité la plus exercée par les femmes, de façon formelle ou informelle. Les femmes dans l'exercice de leurs activités ont été souvent confrontées aux difficultés d'accès aux crédits bancaires en raison des questions de garanties. D'où le nombre croissant des institutions de microcrédit pour satisfaire un temps soit peu les demandes. De ce fait, les possibilités pour les femmes d'exercer des activités génératrices de revenus (AGR), pouvant les rendre indépendantes et de leur permettre de s'épanouir sont réduites.

2. Contenu du programme pays

2.1. Contenu stratégique

35. Le programme 2013-2017 a été élaboré dans le contexte rappelé ci-dessus et pour contribuer à la prise en charge des défis qui en ressortent. A cette fin, il est articulé autour de deux Axes programmatiques regroupant chacun trois composantes stratégiques :

- **Gouvernance et consolidation de la paix**
 - Consolidation de la démocratie et de l'Etat de droit
 - Réforme de l'administration publique, y compris la gouvernance locale
 - Consolidation de la paix
- **Croissance et développement durable**
 - Politique et planification stratégique du développement
 - Initiative de promotion de croissance inclusive et d'emploi
 - Gestion durable de l'environnement

36. L'Axe 1 sur la Gouvernance est articulé sur l'Effet 2 du PNUAD 2013-2017 intitulé : *"D'ici 2017, les institutions démocratiques et le système judiciaire fonctionnent sur la base de la transparence, du dialogue et de la concertation et dans le respect des normes nationales et internationales et assurent la protection effective des libertés individuelles et collectives."* L'Axe 2 sur la Croissance et le développement durable cible les Effets 1, 3 et 4 du PNUAD, intitulés, respectivement : *" D'ici 2017, une meilleure gestion stratégique du développement est assurée par des structures et organisations étatiques et non étatiques disposant des capacités techniques et opérationnelles de formulation des politiques à travers un processus participatif et inclusif." ; " D'ici 2017, les populations les plus vulnérables en particulier les femmes et les jeunes, dans les zones les plus pauvres disposent des capacités accrues de production, de meilleures opportunités d'emplois décentes et de revenus durables et leur sécurité alimentaire est renforcée." ; et " D'ici 2017, les secteurs publics, privés, collectivités locales et les populations adoptent de nouvelles techniques et comportements favorables à un environnement durable et assurent une meilleure prévention et gestion des risques et catastrophes naturelles dans un contexte d'adaptation au changement climatique."*

37. Les thématiques transversales sont prises en compte dans l'écriture du programme, notamment le Genre, le CPAP prévoyant de soutenir les orientations de la Politique Nationale Genre : Institutionnalisation du Genre dans les réformes juridiques et publiques stratégiques ; Renforcement de la représentation et du rôle des femmes dans la gouvernance du pays ; Autonomisation économique des femmes à travers les politiques, les programmes et les initiatives de développement local et inclusif ; et Dialogue politique et accompagnement pour susciter une dynamique de changement mobilisatrice en matière d'égalité de Genre.

38. Dans le cadre de deux Axes et des six composantes programmatiques, les projets spécifiques qui constituent le portefeuille sont ainsi qu'il suit :

Distribution du Portefeuille du CPAP 2013-2017

Axe I : Gouvernance & Consolidation de la Paix		Axe II : Croissance & Développement durable	
Cluster/Consolidation de la Paix & Renforcement de la Démocratie		Cluster/ Planification du Développement et Croissance inclusive	Cluster/Changement climatique & Gestion des Ressources Naturelles
◆ 85543 : Appui aux Institutions parlementaires ◆ 86624 : Participation citoyenne ◆ 93852 : PAIDS ◆ 85546 : PACEC ◆ 85548 : Reddition de comptes ◆ 85549 : Appui à la décentralisation et gouvernance locale ◆ 91941 : PIP programme conjoint NK ◆ 60539 : Appui à la Justice ◆ 72881 : Profiling project ◆ 78897 : Appui. Institutionnel. Judiciaire. & Pénal. ◆ 81138 : Projet Police de proximité ◆ 85291 : Projet Cellule Appui Pour.Jud. ◆ 86625 : ALPC & Désarmement Com ◆ 86626 : Réforme de la Justice ◆ 86627 : Cadre de Réforme de l'Armée (non démarré) ◆ 85547 : Réforme de la Police ◆ 86178 : SGBV et Lutte contre Impunité ◆ 90384 : Collecte données Consolidation ◆ 95497 : Team of Experts II (TOE II)		◆ 78916 : Enquete 1-2-3 ◆ 90046 : Community Reintegration (Fonds Supplémentaire japonais) ◆ 86481 : Relèvement communautaire (Kalehe/PBF, Nyuzu, BCPR, ERP et TRAC) ◆ 86628 : Politique Nationale VIH ◆ 82554 : Consolidation de la paix dans les zones minières artisanales du Nord Kivu/ Projet Rubaya ◆ 79382 : Relance Economique Maniema ◆ 78605 : Relèvement Communautaire et consolidation de la paix/ KOICA ◆ 85551 : Planification et programmation ◆ 85553 : Gestion et coordination de l'aide ◆ 70809 : Renforcement des capacités communautaires en gestion des conflits et promotion de la paix à l'Est de la République Démocratique du Congo ◆ 78824: Microfinance 2	◆ 78518: PIMS 4785 Prep of DRC's Climate Change Capacity Building (NAMAs) ◆ 84244 : Renforcement et mobilisation REDD+ ◆ 85557 : Résilience climat et désastres (DDR) ◆ 79568 : Plan d'élimination des HCFCs (CFC) ◆ 89602 : Promotion of Mini&Micro Hydroelectricité ◆ 87497: Resilience of Muanda's Community (PANA COTIER) ◆ 86480 : Initiative " Energie Durable ◆ 91468 : PANA Femmes et Enfants (PANA AFE) ◆ 72678 : PANA ASA

Source : PNUD/RDC, Kinshasa, Unité Suivi-Evaluation, Novembre 2016.

2.2. Cadre de mise en œuvre

39. Le programme devait consacrer le passage progressif de l'exécution directe à l'exécution nationale, à mesure naturellement du relèvement des capacités au sein du la partie nationale, tout en s'accordant une flexibilité qui permette le recours à l'exécution directe, en accord avec le Gouvernement, ainsi que d'autres modalités (les procédures liées aux organisations non gouvernementales et aux agences et les procédures accélérées, par exemple). La coordination est assurée au niveau national par le Ministère en charge de la Coopération Internationale, (Agence de coordination du Gouvernement). Les Ministères, les Organisations de la société civile, les agences des Nations Unies dont le PNUD mettent en œuvre les activités du programme. L'Agence de coordination du Gouvernement désigne l'Agence coopérante du Gouvernement en charge d'assurer la participation de ce dernier dans la préparation des documents de projets (PRODOC) et plans de travail annuels (PTA) d'assistance du PNUD. Les PTA, signés entre le PNUD et chaque partenaire d'exécution, décrivent les résultats spécifiques à atteindre, les activités et les ressources subséquentes.

40. Sous le leadership du Gouvernement, sont donc systématisés la planification et les revues conjointes entre le Gouvernement, le PNUD, le système des Nations Unies (SNU) et les partenaires hors SNU. Enfin la gestion axée sur les résultats, le développement des compétences des personnels, le relèvement des normes de conception de projets/programmes

et ainsi que l'assurance qualité dans la collecte, l'analyse et la gestion des données, sont mises en avant pour guider l'action du programme.

41. Tout en renforçant sa présence sur le territoire national, notamment à l'Est et à l'Ouest du pays, le programme devait également conforter une stratégie de partenariats guidée par les perspectives ouvertes grâce au «Nouveau Pacte», en développant des possibilités de coopération Sud-Sud et des synergies avec des entreprises socialement responsables en matière d'emploi et de gestion des ressources naturelles, tout en veillant à assurer une sensibilisation et une communication efficaces axées sur les résultats. Dans le cadre de cette approche, le PNUD devait entamer sa sortie de son rôle de bénéficiaire principal des projets du Fonds mondial, qu'il assume depuis 2007. Enfin, la gestion active du risque est assurée par l'Unité Politiques et Stratégies afin de fournir des analyses de planification et de gestion des risques, de surveiller les facteurs de risques pour repérer les risques stratégiques, la flexibilité dans la programmation et la budgétisation, la détection précoce et l'élimination des goulots d'étranglement, et la pleine conformité avec les normes minimales de sécurité opérationnelle.

2.3. Programmation budgétaire

42. La programmation budgétaire actée dans le cadre des résultats et des ressources, annexé au Plan d'action du Programme réparti comme suit les ressources entre les trois effets structurant du programme :

N°	Effets	Allocations budgétaires (USD)		
		Ressources régulières	Autres Ressources	Global
1.	"Le cadre institutionnel et les structures citoyennes sont renforcés en vue d'assurer la promotion des droits humains et le développement en RDC"	34.798.200	346.826.160	381.624.360
2.	"Les institutions publiques mettent en œuvre efficacement des politiques et des programmes concertés d'appui aux acteurs clés œuvrant dans les secteurs porteurs susceptibles d'accélérer la création d'emploi et de générer des revenus"	13.991.280	72.255.450	86.246.730
3.	"L'État congolais améliore la gestion de ses ressources naturelles et des bénéfices associés ainsi que les mécanismes de gestion des catastrophes et s'engage dans l'économie verte"	9.327.520	72.255.450	81.582.970
4.	Programme	58.117.000	491.337.060	549.454.060

Source : PNUD/CPAP 2013-2017

2.4. Modifications intervenues en cours de mise en œuvre

43. Aucune modification significative formelle, donnant lieu de signature d'avenant au programme, n'est intervenue depuis le début du cycle. Dans le cadre de l'Effet 1 sur la Consolidation de la paix et le renforcement de la démocratie, une initiative de regroupement des interventions à l'intérieur de quelques programmes structurants a été tentée en cours de route, sans toutefois parvenir à faire cesser les logiques de projets.

3. Evaluation de performances

3.1. Pertinence

3.1.1. Pertinence stratégique : alignement sur les priorités de développement du pays

44. Le programme est aligné sur les stratégies de développement de la République Démocratique du Congo, qu'il s'agisse des instruments internationaux auxquels le pays a souscrit, comme les Objectifs du Millénaire pour le Développement (en vigueur au moment de sa formulation, et durant les trois premières années du cycle !), ou des outils de programmation qui les opérationnalisent dans les politiques nationales. En tant que cadre d'amélioration de la gouvernance, et de promotion d'une croissance inclusive dans le cadre d'un développement durable, le CPD servait la totalité des huit OMD. Il concourait en effet, globalement, à la construction d'un environnement propice à leur réalisation, y compris l'OMD 3 (Egalité des sexes et promotion de l'autonomie des femmes), qui est une thématique transversale. Le programme est tout aussi pertinent au regard des Objectifs de Développement Durable, dont il constitue, aussi bien, comme pour les OMD, un cadre de contribution au développement des capacités stratégiques nécessaires au pays pour les poursuivre mieux qu'il n'a pu le faire avec les OMD.

45. Le programme est également en phase avec la Stratégie de Croissance et de Réduction de la Pauvreté de la RDC, (DSCR, II, 2011-2013, dont le CPD/2013-2017 est contemporain. Cette stratégie était déclinée en 4 Piliers dont le premier lui offrait un ancrage propice : (i) *Renforcer la gouvernance et la paix* ; (ii) *Diversifier l'économie, accélérer la croissance et promouvoir l'emploi* ; (iii) *Améliorer l'accès aux services sociaux de base et renforcer le capital humain* ; (iv) *Promouvoir l'environnement et lutter contre le changement climatique*. Certains documents de politique plus sectoriels viennent également offrir des points d'appuis sectoriels avec segments du programme, comme le font la Stratégie Nationale de Lutte contre les Violences Basées sur le Genre et son Plan d'action(2009), vis-à-vis de la Composante programmatique Consolidation de la paix et renforcement de la démocratie.

46. Enfin, le programme est en phase avec le Plan Stratégique du PNUD au niveau "corporate" et avec le Plan cadre pour l'assistance au développement (PNUAD) au niveau local. Le Plan Stratégique 2014-2017 qui a pour but "*d'aider les pays à assurer simultanément l'élimination de la pauvreté et une réduction sensible des inégalités et de l'exclusion*", balaie le spectre des trois domaines de focalisation du programme : la gouvernance, le développement économique et la lutte contre la pauvreté, et la gestion durable des ressources naturelles. Le précédent Plan Stratégique (2008-2011), dont la formulation du programme était contemporaine, constituait lui aussi, avec ses 7 domaines prioritaires, un point d'appui et de cadrage pour les différentes interventions du programme. Quant au PNUAD 2013-2017, 5 axes de coopération constituent la matrice de référence du programme et lui fournissent les trois effets qui structurent son action sur les plans aussi stratégique et opérationnel.

3.1.2. Pertinence opérationnelle : qualité des approches et contenus spécifiques mis en œuvre

47. Le programme étant parfaitement aligné sur ses différents référentiels de droit (instruments nationaux et internationaux de programmation et de cadrage du développement du pays), la question de la pertinence des approches et des contenus spécifiques qu'il recouvre

dans sa mise en œuvre reste posée. Des entretiens réalisés sur le terrain, avec différentes catégories d'acteurs, il ressort globalement que le programme s'efforce d'apporter des réponses appropriées à des problèmes vécus par les populations et les institutions, s'agissant tant des interventions en matière de gouvernance, que de celles liées au développement économique durable et à la lutte contre le VIH/SIDA.

48. La pertinence opérationnelle du programme ressort souffrir seulement de quelques points de restriction : le caractère parcellaire et sporadique des interventions et un accent insuffisant ou insatisfaisant sur des aspects aussi critiques que le renforcement des capacités. Du point de vue des approches, le portefeuille se compose souvent d'une multitude d'interventions éparses, qui peuvent se suivre sans tisser une réelle continuité opérationnelle programmatique. Cette observation est particulièrement vraie des interventions au titre de l'Effet 1, où opèrent quelque dix-neuf projets dont la plupart sont des micro interventions aux ressources très faibles et au ciblage zonal tout aussi limité. Ce type d'interventions génère des résultats plus diffus et moins lisibles qu'ils ne l'auraient été, à efficacité égale, s'ils étaient réellement inscrits dans une approche programmatique capable de produire des synergies et des économies d'échelle.

49. Dans le domaine de la croissance inclusive et du développement durable, aussi, certaine intervention ont parfois souffert. L'approche de mise en place d'infrastructures socioéconomiques comme les Centres de formation professionnelle à Masisi et Walikale ressort souffrir des insuffisances de la partie nationale en termes de contrepartie et prise en main effective de ces outils. Alors que le projet concerné est clos, les centres ne sont toujours pas insérés dans le budget de fonctionnement de la province du Nord-Kivu et voient leur avenir assombri. Les centrales hydroélectriques qui devaient être installées dans le cadre de la même intervention ont de leur côté souffert d'une sous-évaluation à la fois budgétaire et sociologique. La mauvaise appréciation ex ante de leurs coûts a laissé le projet impuissant à les réaliser par manque de ressources. Lorsque les budgets ont été mis en place pour Masisi, en dehors du projet initial, par le PNUD et le Gouvernement provincial, le soubassement sociologique de l'investissement est apparu n'avoir pas été suffisamment construit. La centrale dimensionnée pour Masisi centre, a suscité un profond ressentiment de la part des populations voisines de Lushebéré (dont le marché a pourtant été réhabilité), qui ont régulièrement exprimé des menaces sur l'ouvrage et amené finalement les autorités provinciales à consentir une rallonge budgétaire permettant d'amener aussi l'électricité à Lushebéré (l'ouvrage dans son nouveau format devrait être opérationnel en Janvier prochain, selon l'Exécutif provincial).

3.1.3. Pertinence logique : qualité du cadre de résultats et des ressources

50. Le plan d'action du programme est doté d'une matrice valant cadre de mise en adéquation des résultats et des ressources. Quinze produits répartis entre les deux axes stratégiques, assortis de leurs indicateurs, détaillent ce que le programme doit livrer pour contribuer aux effets dédiés du PNUAD, eux-mêmes rappelés comme référentiels. Si les résultats spécifiques sont dans l'ensemble correctement formulés, c'est-à-dire articulés sur de véritables résultats, un effet-programme sur les trois écrit d'une manière ambiguë car faisant référence à la fois à des produits et à du résultat. En effet, lorsque l'on met comme résultat attendu que "*le cadre institutionnel et les structures citoyennes sont renforcées...*", ceci n'est pas de l'ordre du résultat mais du produit : lesdites entités peuvent bel et bien être renforcées (formation, équipement, infrastructures, etc.) et qu'à la fin rien ne passe comme effet ! Le

véritable résultat ne vient que dans l'autre moitié du libellé ; " *d'assurer la promotion des droits humains et le développement en RDC*".

51. Les deux autres effets programmes, en revanche, sont en revanche adéquatement libellés, comme des résultats : « *Les institutions publiques mettent en œuvre efficacement des politiques et des programmes concertés d'appui aux acteurs clés œuvrant dans les secteurs porteurs susceptibles d'accélérer la création d'emploi et de générer des revenus* », d'une part, « *L'État congolais améliore la gestion de ses ressources naturelles et des bénéfices associés ainsi que les mécanismes de gestion des catastrophes et s'engage dans l'économie verte* ».

52. Enfin, un problème de lisibilité se pose entre le programme et de son cadre de résultat, d'une part, et les projets contributeurs, d'autre part. Les projets rentrent globalement stratégiquement dans le programme, mais leurs rendus ne sont pas toujours techniquement profilés pour satisfaire aux exigences des résultats retenus dans le CPAP. Cette situation qui est assurément une faiblesse dans la pertinence logique du programme, et une gêne à son évaluabilité, doit au fait que dans l'épreuve de négociation (pour ne pas dire de forces) dont la stratégie de mobilisation de ressources est le cadre, les sources de financement (bailleurs) tirent le programme davantage que celui-ci ne les entraîne et ne les absorbe dans son moule.

3.2. Efficacité

3.2.1. Gouvernance et consolidation de la paix

3.2.1.1. Performances de niveau Produit

53. Au titre de la Gouvernance et de la Consolidation de la paix, les contributions du programme devaient passer par la livraison de sept produits spécifiques. La revue des réalisations fait ressortir à cet égard ce qui suit.

Résultat spécifique 1.1. " *La législation essentielle aux reformes est adoptée, le contrôle de l'action gouvernementale, la responsabilité des élus et la communication avec les organisations de la société civile sont effectifs.*"

54. Le processus législatif s'est amélioré à travers la réduction du temps d'examen et d'adoption des lois (passé de 8 à 1 semaine). Il y a eu la publication des annales du Sénat (2015) et de l'Assemblée Nationale (2016). Une commission d'enquête parlementaire a été mise en place, formée de sénateurs : elle a permis de faire le point sur les violences faites aux femmes dans les provinces de l'Est du pays : Katanga, Nord-Kivu, Sud-Kivu et Orientale. Un rapport sur le sujet a été produit, débattu en séance plénière du Sénat et diffusé auprès des acteurs politiques et du grand public.

55. La cour constitutionnelle, le conseil économique et social ont été mis en place et sont Fonctionnels. L'appui du programme a également aidé à l'adoption par le parlement et promulgation par le président de la République de certaines lois structurantes : (i) Loi n° 13/034 du 24 décembre 2013 portant Programmation de la mise en œuvre de la Reforme de la police nationale congolaise, pour la période de 2014 à 2017 (2013) ; (ii) Loi portant statut général des agents et fonctionnaires de l'Etat ; (iii) Loi programmation des modalités d'installation des nouvelles provinces et (iv) Loi sur les limites des provinces et de la ville de

Kinshasa (2015); (v) Loi n°16/010 du 15 juillet 2016 modifiant et complétant la Loi 015-2002 portant Code du Travail (2016).

56. Le parlement a également adopté des lois spécifiques à la protection des femmes et des couches vulnérables, et leur promulgation a eu lieu : (i) Loi n°15/003 du 1er août 2015 portant modalités d'application des droits de la femme et de la parité (2015); (ii) Loi n°16/008 du 15 juillet 2016 modifiant la loi n°87-010 du 1er août 1987 portant Code de la Famille (2016). Le taux de réalisation des recommandations issues des actions de contrôle du gouvernement a largement dépassé les attentes (35%), passant de 10 et 2012 à 60% en 2016.

Tableau 7 : Résultat 1.1. La législation essentielle aux reformes est adoptée, le contrôle de l'action gouvernementale, la responsabilité des élus et la communication avec les organisations de la société civile sont effectifs.					
Programmation	Exécution				
Cibles Baseline	Résultats spécifiques	Taux de performance spécifique	Rating		
			E	M	F-N
Cible : (cumulative) : 55 lois essentielles dont 9 nouvelles lois organiques et 17 autres lois essentielles aux réformes Baseline : 79 lois dont 14 organiques et 33 essentielles aux reformes	- Loi sur libre administration des provinces, votée - Cadre de réforme de la PNC votée et mis en œuvre par ses décrets d'application - Loi portant Programmation de la mise en oeuvre de la Reforme de la police nationale congolaise, pour la période de 2014 à 2017. - Loi sur l'organisation de la Fonction publique - Loi portant statut général des agents et fonctionnaires de l'Etat - Loi programmation des modalités d'installation des nouvelles provinces - loi sur les limites des provinces et de la ville de Kinshasa; 2016 - Loi modifiant et complétant la Loi 015-2002 portant Code du Travail. Indicateur non spécifiquement renseigné Données connexes : 3 nouvelles institutions prévues par la constitution opérationnalisées : Conseil d'Etat, Conseil Economique et social et Commission des droits de l'homme)	Pas atteinte 08/55 (Taux de réalisation : 14.5%)			
Cible : 10 lois spécifiques à la protection des femmes et des couches défavorisées. Baseline : 0	- Loi portant modalités d'application des droits de la femme et de la parité - Loi modifiant la loi n°87-010 du 1er août 1987 portant Code de la Famille.	Pas atteinte 02/10 (Taux de réalisation : 20%)			
Cible 2017 : 35% de taux de réalisation des recommandations issues des actions de contrôle du gouvernement Baseline 2012 : 10%	- Session parlementaire 2012-2014: 64/153 recommandations exécutés par le gouvernement (41,80%) - Session parlementaire 2015-2016 : 90/150 recommandations exécutés par le gouvernement (60%)	Cible dépassée (Taux de réalisation : 60%)			
Cible : (cumulative): 6 d'outils de communication parlementaires opérationnels et accessibles au public (Annales parlementaires, site web Assemblée Nationale, Journal) - Cible: 100% Baseline: 3 (chaîne télé, site web Sénat et Annales parlementaires)	- Outils de transcription des débats rendus disponible au Sénat, mais pas à l'Assemblée - Archives de l'AN numérisées 2015: 1/ annales (Sénat) 2016: 1/annales parlementaire	4/6 =66,66%			
Cible: 17 politiques élaborées de façon concertée entre l'Etat et la société civile au niveau national, provincial et local. Baseline: 7 à lister)	2014: Politique nationale du volontariat élaborée de manière concertée entre l'Etat et la société civile (OSC)	1/17= 5,8%			
Cible: 40 cadres de concertation entre les autorités et la société civile mis en place et opérationnels au niveau central, provincial et	2 cadres de concertation sur 28 prévus entre la société civile et les autorités, soit 7%, seulement opérationnels) - Par extension Gouvernement, société civile et partenaires techniques se retrouvent dans 15 groupes thématiques	Pas atteinte 17/40 (Taux de réalisation : 42.5%)			

local. Baseline: 24					
Cible: 50% des organisations de la société civile partenaires ayant conduit au moins une action de contrôle par an dans leur domaine d'intervention. Baseline: 0%	Contrôle citoyen non exercé par la société civile (Entretien société civile)	0%			

Sources : CPAP, Rapports de progrès, 2013-2016.

Résultat 1.2. " *L'appropriation nationale en matière d'organisation et de gestion du processus électoral est assurée.*"

57. Grâce à l'appui apporté par l'Expert juriste à la Direction juridique de la CENI, un avant-projet de loi portant modification a été conçu pour permettre à la CENI de saisir le Gouvernement pour sa présentation à l'Assemblée Nationale. Les compétences techniques en gestion des contentieux électoraux des magistrats de Kinshasa notamment ceux de la Cour d'appel de Matete ont été améliorées. Un programme de formation de tous les magistrats de la République est élaboré avec le concours du Conseil supérieur de la Magistrature. Une étude préalable en vue de la mise en place du DataCenter de la CENI a été menée en 2015 sur la modernisation du réseau informatique de la CENI. A la suite de cette étude une spécification des besoins a été définie et a conduit au lancement de plusieurs appels d'offre. Une entreprise a été identifiée pour la livraison du matériel de câblage réseau. A ce jour, la livraison de ce matériel se poursuit, 85% du matériel ayant été livré.

58. Les travaux du comité de réflexion sur le fichier électoral démarré la mi-décembre 2015 se poursuivent. Ces travaux concernent l'amélioration du cadre légal, l'enrôlement des congolais résidant à l'étranger, les spécifications techniques des kits d'enrôlement, la logistique, le budget, les procédures opérationnelles, ainsi que les préalables au démarrage des travaux sur le fichier électoral. Un atelier de renforcement de capacités en Building Resources In Democracy, Gouvernance and Elections (BRIDGE) au profit des logisticiens des SEP et du siège de la CENI s'est tenu du 26 au 30 janvier 2016 à Kinshasa. A l'issue de la formation ces agents dont les compétences ont été améliorées sont jugés aptes, à s'appuyer sur la cartographie électorale¹, pour développer et gérer leurs plans logistiques et assurer une traçabilité des dépenses induites par les opérations électorales de façon efficace et efficiente.

59. Le Pourcentage des antennes de la CENI équipées et fonctionnelles est en progression (de 0 à 90%), mais n'a pas atteint la cible (100%) au moment de l'évaluation. Cette cible sera certainement atteinte avant la fin de l'année 2017, selon le Président de cette institution (point de presse du mardi 06 décembre 2016).

Tableau 8 : Résultat 1.2. L'appropriation nationale en matière d'organisation et de gestion du processus électoral est assurée.					
Programmation	Exécution				
Cibles Baseline	Résultats spécifiques	Taux de performance spécifique	Rating		
			E	M	F-N
Cible: 01 fichier électoral permanent et fiable existe Baseline: 01 fichier électoral non fiable et non permanent	Cible non encore touchée, pour cause de démarrage effectif du PACEC	0%			

¹ La cartographie électorale élaborée par la CENI a identifié et géo localisé 88000 villages qui composent la RDC

Cible: 100% des antennes de la CENI équipées et fonctionnelles. Baseline: (189 antennes existent à ce jour)	Cibles non encore touchées dans le cycle car PACEC non encore en exécution effective	90% (171)			
Cible : 51% des femmes enrôlées dans le fichier électoral. Baseline: 49%	Participation politique des femmes aux élections et leur représentativité dans les instances décisionnelles ne sont pas perceptibles (ROAR) Cible non encore touchée par le cycle en cours car PAPEC non encore en activité	0%			
Cible : 15% de femmes candidates aux élections provinciales et locales Baseline : 12%	Elections locales non encore tenues	0%			

Sources : CPAP, Rapports de progrès, 2013-2016.

Résultat 1.3. *"L'autorité de l'Etat est progressivement restaurée et des réponses structurelles sont formulées et appliquées au niveau communautaire dans les domaines de la gestion et prévention des conflits, la lutte contre les violences basées sur le genre et le VIH/SIDA dans les provinces cibles."*

60. Le Ministère de la Justice et Droits Humains (MJDH) dispose d'un plan d'action pour la réforme de la justice. A ce jour, le Gouvernement finalise sa proposition de loi de programmation des actions de la justice qui devient la feuille de route dans le secteur¹. L'élaboration d'une stratégie nationale d'aide juridique (SNAJ) dont la finalité est de voir la RDC devenir, progressivement, un Etat où les personnes aux revenus modestes, particulièrement les plus vulnérables d'entre elles, ont accès, sans discrimination aucune, à la justice formelle et/ou aux modes alternatifs de règlement des différends disponibles (PPAJ, Rapport annuel 2015)². Il y a eu la formulation d'un cadre normatif et élaboration de trois projets de textes juridiques portant sur la création de la Direction générale de l'administration pénitentiaire, sur le régime pénitentiaire et sur le règlement d'administration du personnel pénitentiaire ont été élaborés dont l'approbation permettra une meilleure organisation des services pénitentiaires.

61. Dans le sous-secteur pénitentiaire, le cadre de gestion de données est en place et opérationnel dans huit (08) établissements et se traduit par la formalisation des données de gestion des prisons et leur transmission mensuelle à Kinshasa pour centralisation et consolidation. Des avant-projets de loi et de circulaires ont été élaborés pour garantir la conformité des enquêtes aux dispositions des lois en vigueur et aux standards internationaux des droits humains. Les appuis prodigués au Conseil Supérieur de la Magistrature dans la conduite d'inspections³ favorisent l'exemplarité des magistrats (vingt-huit (28) dossiers disciplinaires, dont seize (16) finalement jugés ont abouti à neuf (09) condamnations de magistrat). Le renforcement des capacités humaines et matérielles du secteur de la justice dans les provinces cibles, contribue à l'amélioration de l'offre des services judiciaires. La

¹ Programme Pluriannuel du Gouvernement et des Nations Unies pour l'Appui à la Justice (PPAJ), Rapport annuel 2015

² La proposition de loi y relative est en cours d'examen à l'Assemblée Nationale au moment de la présente évaluation (05/12/2015).

³ Six (06) missions de contrôle ont été entreprises dans autant de provinces : Bas-Congo, Province Orientale, Nord - Kivu, Sud- Kivu, Katanga et Bandundu.

baisse du nombre de personnes en détention préventive dans les prisons cibles a atteint 74% pour les prisons centrales du Nord Kivu, Sud Kivu et Ituri en Juin 2015. La lutte contre l'impunité a des effets appréciables à travers des affaires symboliques (Minova, général Jérôme Kakwavu).

62. L'appui du Programme au renforcement des capacités de la police nationale a permis d'améliorer la couverture du pays par cette institution de sécurité, avec une augmentation de plus 2500 éléments des effectifs formés, qui a aussi amélioré son interface avec les populations. Conséquence de cette dynamique, il y a eu un rapprochement entre l'institution policière et les populations, notamment dans les zones couvertes par la police de proximité (même si le temps moyen de réaction des policiers face aux incidents, qu'il était prévu de ramener de 3h30 à 1h30 en fin 2014, ne s'est pas amélioré).

63. Sur la question spécifique des violences sexuelles et ou basées sur le genre (VSBG), si les données existantes ne permettent pas de dire précisément quel est le comportement statistique de l'indicateur à mi-parcours, elles révèlent cependant des avancées importantes sur le sujet dans les zones couvertes. Grâce aux structures dédiées mises en place, comme les unités de Police Spéciale de Protection de l'Enfant et de la Femme, et surtout les cliniques juridiques, sur plus de 4000 cas présumés de Violences sexuelles, dont 94% (3762 cas) ont été enrôlés dans le système judiciaire proprement dit.

64. L'action des projets TEAM OF EXPERTS ET CAP (Cellule d'Appui aux Poursuites judiciaires) a contribué à la diminution du taux de criminalité comme suite : En 2014 : 32 dossiers de viol ; En 2015 : 18 dossiers de viol ; En 2016 : 12 dossiers de viol. 23 595 ALPC illicites (700 armes à feu et 22 820 munitions) sont collectées auprès de près de 650 remettants, dont 6 femmes en Ituri: Bunia, Fataki, Libi et Mahagi, de mars à août 2014 ; 8.484 kits sur les 9.315 kits de départ, soit 91%, remis en contrepartie selon l'approche "armes contre développement"; 6 142 armes à feu étatiques sont marquées du code officiel de la RDC, dont 550 à Bunia (Province de l'Ituri) et 5 592 à la Base Logistique centrale des FARDC à Kinshasa ; 22 645 ALPC ont été détruites dont 470 au Camp militaire TSHINKA du Groupement naval des FARDC à Boma (province du Kongo Central) et 142 armes à feu, 21.589 munitions de petit calibre et 444 munitions de gros calibre (bombes, grenades, roquettes) à Bunia (Ituri), soit 93,9% des 23.594 ALPC collectées en 2014 en Ituri ;

68. La mise en place la Commission nationale de contrôle des Armes Légères et de Petit Calibre et de la réduction de la violence armée (CNC-ALPC), pour assurer le suivi de ce projet, ce qui démontre clairement la volonté des autorités nationales de mener à bien ce projet qu'ils se sont pleinement approprié.

69. L'accroissement du nombre d'entités territoriales dans les provinces cibles qui assurent efficacement les services administratifs à la population (cible 22 contre réalisation de 35) est notée. Le taux de prévalence des violences basées sur le genre a diminué de 30% dans les provinces cibles entre 2013 et 2014 : Etat des lieux en 2013: Ituri2758 cas ; Sud Kivu 10708 cas ; Nord Kivu6898 cas ; Bandundu1063 cas ; Kinshasa 775 cas ; Ensemble 25612 cas ; réalisation en 2014 :Ituri2102cas ; Sud Kivu2861 cas ; Nord Kivu 3547 cas ; Bandundu532cas ; Kinshasa 387 cas ; Ensemble 9429 cas ; réalisation : diminution de 63% en 2014. Le pays s'est doté d'un nouveau Plan stratégique de lutte contre le sida (2014-2017) et de 11 plans provinciaux qui consacrent la vision de « Génération sans Sida » prônée par le Gouvernement. Le plan met en place un Conseil National Multisectoriel de Lutte contre le Sida (CNMLS) et 11 Conseils Provinciaux Multisectoriels de Lutte contre le Sida (CPMLS).

Tableau 9 : Résultat 1.3.					
L'autorité de l'Etat est progressivement restaurée et des réponses structurelles sont formulées et appliquées au niveau communautaire dans les domaines de la gestion et prévention des conflits, la lutte contre les violences basées sur le genre et le VIH/SIDA dans les provinces cibles.					
Programmation	Exécution				
Cibles Baseline	Résultats spécifiques	Taux de performance spécifique	Rating		
			E	M	F-N
Cible: 45% des provinces et 11 territoires couverts par des unités de la police nationale opérationnelles et avec structures fonctionnelles luttant contre la prolifération des ALPC. Baseline: 15% (sur 22 territoires) pour les unités de police et 7 sur 11 provinces disposent d'une antenne CNC-ALPC opérationnelle	4 provinces de l'Est couvertes par le programme/Effet 1 Données connexes (2013, 2014 et 2015 : 4 provinces Est/11 couvertes (ancien découpage administratif); 2016: 6 provinces Est/26 couvertes (nouveau découpage administratif). Mais toutes les unités de polices mise sur pied ne sont pas encore opérationnelles) 60 officiers de police judiciaire formés et déployés dans les territoires enclavés : Ngwalu, Bunia, Mahagi, Masisi, Kalehe, Walungu et Beni 5 antennes provinciales de la CNC-ALPC inaugurées et fonctionnelles 775 armes et 22820 munitions ont été remises volontairement par les populations - Diminution de 43% du nombre d'incidents de sécurité (tombe de 2890 à 1647 cas) - Augmentation de 1% des effectifs de police ayant une formation de base	19% (5/26)			
Cible: 52 cours et tribunaux, 3 unités de police, 5 prisons dans les provinces cibles qui disposent des capacités humaines et matérielles et assurent un meilleur accès à la justice et la lutte contre l'impunité. Baseline: 52 cours et tribunaux, 3 unités de police, 5 prisons (non fonctionnelles ?)	Performance sur indicateur 35 structures de la chaîne pénale opérationnalisées avec l'appui du PNUD (E10 RMC S&E PNUD/GCT 2014). Données connexes 140 magistrats chefs de services formés à la gestion du secteur (2000 guides pratiques de management des juridictions et 1000 recueils de textes juridiques disponibles) 2500 décisions de justice collectées à travers le pays pour annotation et insertion dans un inventaire national de jurisprudence, dont 430 décisions effectivement exploitées et annotées 110 personnes à vulnérabilité particulière, y compris 50 mineurs impliqués dans une procédure judiciaire, 30 femmes en détention et 30 personnes âgées, bénéficient de consultations d'avocat gratuites 20 modules de compétences de base pour agents pénitentiaires élaborés 60 officiers de police judiciaire formés et déployés dans les territoires enclavés : Ngwalu, Bunia, Mahagi, Masisi, Kalehe, Walungu et Beni 45 détentions préventives infondées vidées - Prisons décongestionnées par redéploiement de 52 détenus des établissements les engorgés vers les moins engorgés 10 dossiers de Violence Sexuelle et 2 dossiers de crime contre l'humanité et de crime de guerre jugés au S-K grâce aux foraines - Au total plus de 1000 victimes dont celles des violences sexuelles ont bénéficié de procès équitables contre les crimes graves/S-K 12 personnes poursuivies auprès des auditeurs et/ou jugées par les juridictions militaires ont bénéficié de l'assistance judiciaire et juridique gratuites / N-K	35/52 = 67%			
Cible: 22 entités territoriales dans les provinces cibles assurent efficacement les services administratifs à la population Baseline: 22 (appuis en infrastructures, formation et équipements)	Performance sur indicateur 3 ETD expérimentales disposent de PLD nouveaux ou actualisés (dimension genre et résolution de conflits intégrées), de cadres de concertation et de planification participative : encore qu'elles ne sont pas encore complètement en mesure d'assurer efficacement les services administratifs	Inférieur à 13,6% (3/22)			
Cible: 1 cadre de dialogue entre le gouvernement et les partenaires sur la réforme de l'armée existe Baseline: 0	Performance sur indicateur - Code de conduite des FARDC lancé et vulgarisé dans 12 principales garnisons de la RDC - Commission de lutte contre les violences sexuelles mise sur pieds - Un plan du SECAS lancé - Groupe de travail et de suivi institué mais exclusivement constitué de militaires - Comité de réforme de l'Armée non institué	0%			
Cibles 2017: Diminution de 30% du taux de prévalence des violences sexuelles basées sur le genre dans les provinces ciblées. Baseline 2011 : Ituri : 1826 cas Sud-Kivu 2713 Nord Kivu 5543 Kinshasa 405	Performance sur indicateur - Baisse de 40% (source Rapport Effet Genre, KAFISHI, Septembre 2015) 25612 cas Données connexes : 8000 personnes vulnérables (dont 40% femmes) maîtrisent les notions juridiques sur les Violences sexuelles 4000 cas présumés de Violences sexuelles référés aux cliniques	Cible dépassé (Taux de réalisation 40%)			

Bandundu 349	- juridiques 3762 cas de violences sexuelles ont été soumis aux institutions judiciaires 1262 traités en 2014 et 681 soit 54% jugés				
Cible: Réduction de 25% des conflits /tensions soit 300 conflits Baseline: 1.213 conflits relatifs aux conflits fonciers, contrôle du pouvoir coutumier, contrôle des ressources naturelles, rivalités politico-ethniques et politico-administratives (Affaires Civiles - juin 2011)	Performance sur indicateur 65% des conflits résolus grâce à la mise en place de structures de prévention et de résolution des conflits a permis de résoudre communautaires répertoriés (E8 RSFCG 2014). Données connexes 80% de la population dans les zones de conflits sont satisfaits du rôle et des services publics offerts par les autorités locales la société civile et les leaders communautaires dans le processus de paix (E9 RE 2014 CE SM HHI)	260%			
Cible: 5 plans /prévention du VIH ciblant les groupes à haut risque, élaborés et mis en œuvre par et avec les groupes concernés et de 15 communautés qui se sont appropriés du programme de prévention de VIH et de lutte contre le SIDA. Baseline: 0 plan et 1 communauté	1 plan national et 26 plans provinciaux (Rapport intérimaire sur la collecte des données sur les indicateurs du plan stratégique du PNUD (IRRF) 2014-2017 et du CPAP 2013-2017, novembre 2016)	Cible dépassée (Taux de réalisation : plus de 100%)			

Sources : CPAP, Rapports de progrès, 2013-2016.

Résultat 1.4. " L'administration publique est restructurée et capable de rendre des services Publics de base, le contrôle des politiques publiques par les institutions nationales est plus effectif et participe à la lutte contre la corruption."

70. Les avancées sont notées en matière de reddition des comptes à travers la réduction des délais de certification des projets de lois de règlement et la production par la Cour des comptes des rapports de qualité conformes aux normes de l'INTOSAI. La publication des rapports des audits réalisés par la Cour des Comptes pour les années 2012-2014 imminente selon cette institution. L'institution annonce également la publication en ligne, sur fonds propres, de toutes ses réalisations dès 2017. La proposition de loi portant composition, organisation et fonctionnement de la Cour des Compte est en cours d'examen à l'Assemblée nationale au moment de l'évaluation.

Tableau 10 : Résultat 1.4. L'administration publique est restructurée et capable de rendre des services Publics de base, le contrôle des politiques publiques par les institutions nationales est plus effectif et participe à la lutte contre la corruption.					
Programmation	Exécution				
Baseline Cibles	Réalisations spécifiques	Taux de performance spécifique	Rating		
			E	M	F-N
Cible: 41 (16 au niveau central et 25 au niveau provincial) structures administratives publiques au niveau central et provincial disposant de cadre organiques revus et rendus fonctionnels au regard de leur mission et attributions. Baseline: 0 (les études sur la rationalisation de certains ministères ont été conduites : Plan, PTT, Agriculture et Primature) -	Performance sur Indicateur - Aucune entité administrative spécifiquement élevée par le programme au niveau visé par l'indicateur Données connexes 1 réforme appuyée au sens de cet indicateur : celle de la police - Rendement parlementaire amélioré grâce, en partie aux appuis parlement : Sénat, Assemblée nationale et Assemblées provinciales ; - Dans la décentralisation, les capacités d'analyse, de planification, de gestion et de suivi participatifs des services étatiques, de la société civile et des autorités locales ne sont pas améliorées et les mécanismes de gouvernance communautaire faiblement renforcés (0 entités sur 14 prévues dotées de mécanismes fonctionnels de planification et de suivi et évaluation)	0%			
Cible: 20 structures avec personnel qualifié et un cadre et outils de travail améliorés ; 10 administratives publiques intégrant et utilisant les NTIC	Performance sur indicateur 35 entités de la chaîne pénales ont vu leurs capacités renforcées par le programme - Rendement parlementaire amélioré grâce, en partie aux appuis au Parlement : Sénat, Assemblée nationale et Assemblées	133%			

dans leur fonctionnement quotidien Baseline: Pas de définition des profils/postes ; Administrations sans NTIC dans leur fonctionnement quotidien	provinciales ; • Production de la Cour des Comptes améliorée aussi • 3 ETD ont vu leur processus de renforcement en capacité de planification/développement local, enclenché				
Cible: 41 (16 au niveau central et 25 au niveau provincial) structures administratives ayant intégré et mis en œuvre la stratégie et le plan de communication sur les valeurs éthiques professionnelles Baseline: 0	Performance sur indicateur • Cibles non spécifiquement visées par les actions du programme	0%			
Cible : Etendue, nature et suivi de la vérification externe B ; Efficacité du système de vérification interne B+ Baseline: Etendue, nature et suivi de la vérification externe D+ ; Efficacité du système de vérification interne D+	Performance sur indicateur Cibles non spécifiquement visées par les actions du programme	0%			
Cible: 20% des comptes publics faisant l'objet d'un contrôle juridictionnel Baseline: 0%	Performance sur indicateur Cibles non spécifiquement visées par les actions du programme	0%			
Cible : 100% des gouvernements provinciaux ont pris des Edits portant reddition des comptes. Baseline: 0%	2014 Dans la décentralisation, les capacités d'analyse, de planification, de gestion et de suivi participatifs des services étatiques, de la société civile et des autorités locales ne sont pas améliorées et les mécanismes de gouvernance communautaire faiblement renforcés (0 entités sur 14 prévues dotées de mécanismes fonctionnels de planification et de suivi et évaluation) (ROAR)	0%			

Sources : CPAP, Rapports de progrès, 2013-2016.

Résultat 1.5. " *La planification du développement, la programmation et les mécanismes de gestion des ressources sont opérationnels et performants dans les provinces et les ETD.*"

71. Le Site Web de l'assemblée provinciale du Kivu est créé et opérationnel <http://assembleeprovinciale-kivu.cd/>. Les Annales parlementaires des Assemblées provinciales de provinces de Bandundu, Kasai Oriental et Province Orientale pour les sessions de 2007 à 2014 collectées. Les capacités des autorités locales des territoires, secteurs et chefferies ont été renforcées en redevabilité en vue de les amener à une gestion participative et transparente et aussi pour une culture de redevabilité. Les Organisations de la société civile sont mobilisées et structurées en Zones d'Actions Citoyennes pour mieux encadrer les communautés et interagir avec les autorités locales : 70 zones d'Actions Citoyennes opérationnelles dans les villes de Mbuji Mayi, Kisangani et Bandundu ; 90 Zones d'Actions Citoyennes opérationnelles dans les territoires d'Isangi, Masi Manimba, Miabi et Tshilenge. 3000 Relais d'Actions Citoyennes ont été choisis par les Organisations de la Société civile et les communautés à la base. Le diagnostic des radios communautaires partenaires est fait par le programme en vue de renforcer leurs capacités technique et les préparer à l'interaction avec les bénéficiaires du projet.

72. L'appui technique aux entités décentralisées a permis de conforter leurs finances locales. C'est ainsi qu'en 2014, il a été observé une progression significative des ressources collectées, dans les proportions ci-dessous : plus 1 million\$/mois au Nord Kivu, plus 350 000\$/mois au Kasai Oriental, et plus 160 000\$/mois en Équateur. Ces ressources nouvelles ont été effectivement versées au budget d'investissement de ces provinces et ont servi à

financer des infrastructures sociales comme les routes, l'électricité, les centres de santé et les écoles (E12 RDPRE)¹.

73. Les trois (03) provinces cibles (Nord-Kivu, Sud Kivu et Province orientale) sur les 11 provinces (ancien découpage) adoptent et utilisent un mécanisme de gestion transparente des ressources budgétaires. Les provinces cibles (Nord-Kivu, Sud Kivu et Province orientale) sont dotées de mécanismes de planification et de suivi et évaluation permanent et fonctionnels.

Tableau 11 : Résultat 1.5. La planification du développement, la programmation et les mécanismes de gestion des ressources sont opérationnels et performants dans les provinces et les ETD.					
Programmation	Exécution				
Cibles Baseline	Résultats spécifiques	Taux de performance spécifique	Rating		
			E	M	F-N
Cible: 3 provinces et 11 ETD adoptent et utilisent un mécanisme de gestion transparente des ressources budgétaires. Baseline: 0 province et 0 ETD	◆ Dans 3/11 provinces sont expérimentés les nouveaux cadre de concertation/cogestion à la base = 27% (Il s'agit des 3 provinces cibles (Nord-Kivu, Sud Kivu et Province orientale) sur les 11 provinces (ancien découpage)) ◆ 3/11 ETD expérimentent les cadres de concertation/cogestion à la base = 27%	27%			
Cible: Mécanismes de planification dans 3 provinces et 27 ETD, les édits/textes provinciaux sont adoptés dans 5 provinces; mécanismes de S&E existants dans les provinces et ETD, dans les 5 provinces avec leurs édits, les mécanismes de coordination et de suivi sont fonctionnels Baseline: mécanismes de planification dans 3 provinces et 21 ETD, dans 3 provinces les édits provinciaux concernant les ONG sont adoptés ; mécanismes de S&E inexistant dans les provinces et ETD	Performance sur Indicateurs ◆ 3 ETD effectivement dotés de PLD nouveaux ou actualisés, au lieu de 27 (11%) ◆ 3 provinces effectivement ciblées comme prévu (100%) ◆ Edits et mécanisme de M&E fonctionnels dans aucun cas (0%)	37%			
Cible: 3 provinces et 11 ETD disposant de budget annuel aligné sur une planification.	Performance sur Indicateurs ▪ Dans la décentralisation, les capacités d'analyse, de planification, de gestion et de suivi participatifs des services étatiques, de la société	0%			

¹ Rapport d'évaluation à mi-parcours de l'effet-programme 1, novembre 2015.

Baseline: 2 provinces et 2 ETD	civile et des autorités locales ne sont pas améliorées et les mécanismes de gouvernance communautaire faiblement renforcés (0 entités sur 14 prévues dotées de mécanismes fonctionnels de planification et de suivi et évaluation) (ROAR)				
Cible: 3 provinces et 11 ETD réalisent au moins 10% de leur budget d'investissement Baseline: 0 province et 0 ETD	Performance sur Indicateurs - Dans la décentralisation, les capacités d'analyse, de planification, de gestion et de suivi participatifs des services étatiques, de la société civile et des autorités locales ne sont pas améliorées et les mécanismes de gouvernance communautaire faiblement renforcés (0 entités sur 14 prévues dotées de mécanismes fonctionnels de planification et de suivi et évaluation) (ROAR) Données connexes - Mobilisation des recettes propres en nette amélioration +1 million\$/mois au Nord Kivu + 350000\$/mois au Kasaï Oriental + 160 000\$/mois en Équateur - Ces fonds financent les investissements en route, électricité, centres de santé, écoles (E12 RDPRE)	0%			
Cible: 6 cadres de concertation et de coordination de la mise en œuvre de la décentralisation redynamisés et fonctionnels Baseline: 3	Performance sur Indicateurs Dans la décentralisation, les capacités d'analyse, de planification, de gestion et de suivi participatifs des services étatiques, de la société civile et des autorités locales ne sont pas améliorées et les mécanismes de gouvernance communautaire faiblement renforcés (0 entités sur 14 prévues dotées de mécanismes fonctionnels de planification et de suivi et évaluation) (ROAR)	0%			

Sources : CPAP, Rapports de progrès, 2013-2016.

3.2.2. Croissance inclusive

3.2.2.1. Performances au niveau des Résultats spécifiques

74. Au titre de la Croissance inclusive (PLASED et Moyens d'Existence Durables), les contributions du programme devaient passer par la réalisation de quatre résultats spécifiques. Les acquis à ces différents niveaux sont retracés et analysés dans les sections qui suivent.

Résultat spécifique 2.1. : " *Les politiques et programmes publics sont mieux orientées au niveau central et provincial et les chaînes de valeur sont développées et pourvoyeuses d'emplois.*"

75. Pour permettre la réalisation du résultat 1 de l'Effet 2 du CPAP 2013-2017, à savoir « Les politiques et programmes publics sont mieux orientées au niveau central et provincial et les chaînes de valeur sont développées et pourvoyeuses d'emplois », sept résultats spécifiques ont été définis : (i) la disponibilité des statistiques de qualité pour le suivi et évaluation des programmes et des différentes politiques socio-économiques ; (ii) l'augmentation de 70% du nombre de rapports d'activités sur la production statistique et de bases de données mixtes aux niveaux sectoriel, provincial et central ; (iii) 10 politiques et programmes bien orientés sur la

base des statistiques disponibles ; (iv) 7 politiques et programmes pro-pauvres créateurs d'emplois et de revenus mis en œuvre ; (v) 5 secteurs prioritaires intégrant une stratégie créatrice d'emplois (vii) 10 filières porteuses identifiées, analysées et développées ; et (viii) 5000 nouveaux emplois créés grâce au renforcement des filières.

76. Le programme montre un niveau de performance globalement très élevé en rapport avec ce résultat spécifique. Grâce à l'appui à l'Institut National de la Statistique (appuis logistiques, mise en place du Bureau Central de Recensement avec Conseiller technique, etc.), des statistiques pour le suivi et évaluation des programmes et des différentes politiques socio-économiques sont disponibles. Parallèlement, les capacités techniques et institutionnelles des différentes structures du Ministère du Plan et SMRM et celles des ministères provinciaux du plan, les ministères provinciaux du Nord- et Sud-Kivu notamment, ont été ciblées. Sont concernés les équipements, les ressources financières et les ressources humaines. Ainsi par exemple, une cinquantaine de cadres de l'INS et du Ministère du Plan et SMRM ont bénéficié de diverses formations dans les domaines de la collecte, traitement et analyse des données, la gestion et planification stratégique, l'analyse et le suivi des politiques macro-économiques, etc.

77. Toutefois, très clairement, les cadres de la DCRE du Ministère du Plan et SMRM interviewés se plaignent de la durée courte des formations organisées grâce à l'appui du PNUD, de l'absence de formation dans le domaine de la coordination et la gestion de l'aide ainsi que de l'absence de voyages d'échanges d'expériences. Ils plaident dès lors pour des formations de plus longue durée (des formations de trois ou plus) et pour que le PNUD soit plus attentif à leur besoin d'accéder à des programmes de formations dans le domaine de la coordination et la gestion de l'aide.

78. L'objectif de mettre en œuvre 7 politiques et programmes pro-pauvres créateurs d'emplois et de revenus, l'objectif d'identifier, analyser et développer 10 filières porteuses identifiées et l'objectif de créer 5000 nouveaux emplois grâce au renforcement des filières ont été réalisés à 200%, 130% et 184%, respectivement, selon les relevés statistiques disponibles dans les ROAR. En revanche, 6 documents stratégiques (DSCR II, Plan National Développement Sanitaire, Plan Stratégique National VIH/SIDA, Plan Stratégique PF, Politique nationale Genre et Politique Nationale de Jeunesse) sur 10 prévus ont été produits et un secteur prioritaire intégrant une stratégie créatrice d'emplois, à savoir le secteur des infrastructures, sur 5 secteurs prioritaires prévus a été promu.

79. Le PNUD a fourni une assistance technique et financière au pays sur les aspects de la planification du développement et de la croissance inclusive. Fort de cet appui, le pays a effectué en 2015, la revue de son DSCR-2 et des Plans Quinquennaux de Croissance et de l'Emploi et a aussi élaboré le rapport national sur le bilan des OMD. Ces revues stratégiques ont permis de faire le point sur les niveaux de performance dans tous les secteurs de développement en RDC et d'identifier les priorités sectorielles pour le prochain cycle programmatique (2017-2021). Le PNUD a soutenu la redynamisation de 11 Groupes Thématiques Sectoriels ainsi que le renforcement des capacités et du leadership du Ministère du Plan dans le dialogue des politiques de développement en RDC. Dans la gestion des données de développement, l'appui du PNUD a permis de produire et d'actualiser l'Annuaire statistique 1995-2014 contribuant ainsi à l'amélioration de la planification et du suivi-évaluation des politiques publiques de développement y compris les priorités des ODD en RDC.(ROAR)

80. En ce qui concerne le développement de chaînes de valeurs, 23 filières de métiers à potentiel porteur ont été identifiées dans l'Ituri, le Nord-Kivu et le Sud Kivu. Des centres d'apprentissage professionnel et des centres communautaires polyvalents sont aujourd'hui fonctionnels dans les provinces des l'Est (Nord-Kivu, Sud-Kivu et Province Orientale) et offrent des programmes de formation qualifiants aux populations et plus particulièrement aux jeunes. Le développement de filières porteuses a permis de créer 16200 emplois (ROAR). Ce bilan pourrait être amplifié avec la montée en puissance des réalisations de projets comme *Réinsertion communautaire* », *Relance économique du Maniema* » et projet *Projet du Sud-Ubangi*.

81. Au total, sur le plan du relèvement communautaire, le PNUD a contribué au renforcement des moyens de subsistance de plus de 2.120 personnes dont 56% de femmes vulnérables lesquelles ont été dotées des moyens et capacités pour entreprendre des activités génératrices de revenus. Ce qui leur a permis d'améliorer leurs revenus et conditions de vie tout en leur conférant une place sociale à travers la participation à la prise de décision au niveau communautaire. Le PNUD a appuyé le secteur de la Micro finance, permettant à plus de 1 679 000 personnes pauvres des milieux rural et péri-urbain dont 935 772 femmes de fréquenter les institutions de micro finance, ce qui a contribué à l'amélioration des indicateurs d'inclusion financière, particulièrement pour les femmes dans les régions couvertes. (Source : ROAR).

Programmation	Exécution				
Cibles	Réalisations spécifiques	Taux de performance spécifique	Rating		
			E	M	F-N
Disponibilité des statistiques de qualité pour le suivi et évaluation des programmes et des différentes politiques socio-économiques	Des statistiques pour le suivi et évaluation des programmes et des différentes politiques socio-économiques sont disponibles.				
Augmentation de 70% du nombre de rapports d'activités sur la production statistique et de bases de données mixtes aux niveaux sectoriel, provincial et central					
10 politiques et programmes bien orientés sur la base des statistiques disponibles	6 documents stratégiques ont été produits ;	60%			
7 politiques et programmes pro-pauvres créateurs d'emplois et de revenus mis en œuvre	4 programmes d'éducation et 17 programmes pro-pauvres dans le domaine de santé ont été mis en œuvre.	200%			
5 secteurs prioritaires intégrant une stratégie créatrice d'emplois	2 secteurs prioritaires (infrastructure et agriculture) intégrant une stratégie créatrice d'emploi.	40%			
10 filières porteuses identifiées, analysées et développées	23 filières de métiers à potentiel porteur ont été identifiées notamment dans l'Ituri, le Nord-Kivu et le Sud Kivu.	130%			
5000 nouveaux emplois créés grâce au renforcement des filières	Environ 16200 AGR (16200 emplois) ont été créés : 7000 grâce au PASMIF, 3800 grâce au Projet Chapeau, 3000 grâce au Projet KOICA, 816 grâce au Projet Rubaya et 1600 au Sud-Kivu grâce au Projet	184%			

	Nord Kafele et au programme de lutte contre l'impunité.			
--	---	--	--	--

Sources : CPAP, Rapports de progrès, 2013-2016.

Résultat spécifique 2.2. : " L'économie nationale et les actions de développement sont orientées par une vision stratégique."

82. Tous les résultats spécifiques prévus ont été réalisés (tableau 15). Tout d'abord, la « Vision Prospective RDC 2035 » a été élaborée et adoptée ; la Politique de New Deal également. Ensuite, le processus d'élaboration du budget annuel de l'Etat tient désormais compte du cadrage macro-économique, tandis que la Stratégie nationale de budgétisation des services publics intégrant les questions liées à l'équité et l'égalité entre les sexes a été élaborée et mise en œuvre.

83. Les outils de pilotage de type Cadres de Dépense à Moyen Terme prenant en compte les questions d'équité et d'égalité entre les sexes ont été élaborés et sont opérationnels aux niveaux national et provincial, même si, de l'avis des acteurs clés rencontrés, des efforts restent à faire. En effet, le principe de l'allocation des budgets sensibles au genre dans l'élaboration et l'exécution des stratégies, des politiques et des budgets est acquis et a commencé à être appliqué, mais il n'est pas encore effectif dans tous les ministères nationaux et dans toutes les provinces. Toujours selon eux, il faudra du temps pour que ce principe s'ancre durablement dans les esprits et dans la pratique. De plus, ajoutent-ils, la production des statistiques désagrégées par sexe et des indicateurs fiables en matière d'équité et d'égalité entre les sexes est une condition nécessaire à l'élaboration et l'exécution de budgets véritablement sensibles au genre. Or, ces données et indicateurs ne sont pas disponibles. Au niveau provincial, il a également été ressenti une baisse de régime dans la qualité de la programmation à la suite de la fin des interventions du programme et du retrait des experts déployés, sauf pour les provinces qui ont pu compter sur l'appui d'autres bailleurs de fonds.

Programmation	Exécution				
Cibles	Réalizations spécifiques	Taux de performance spécifique	Rating		
			E	M	F-N
Vision Prospective RDC 2035 élaborée et adoptée ainsi que la Politique de New Deal mise en œuvre	La Vision Prospective RDC 2035 a été élaborée et adoptée.				
	La Politique de New Deal est mise en œuvre.				
Stratégie nationale de budgétisation des services publics selon le genre élaborée et mise en œuvre	Le processus d'élaboration du budget national de l'Etat tient désormais compte du cadrage macro-économique.				
	Une Stratégie nationale de budgétisation des services publics selon le genre a été élaborée et mise en œuvre.				
CDMT et CDSMT sensibles en genre élaborés et opérationnels au niveau national et provincial	Des CDMT et CDSMT sensibles en genre ont été élaborés et sont opérationnels au niveau national et provincial (provinces de Nord-et Sud-Kivu, notamment).				

Sources : CPAP, Rapports de progrès, 2013-2016.

Résultat spécifique 2.3. : " L'aide est intégralement retracée et intégrée au budget et aux comptes de la nation."

84. Les résultats spécifiques prévus en termes de gestion de l'aide sont appréciables, puisque la plateforme de gestion est en place et fonctionnent en parvenant à enregistrer 92% des flux d'aide. Toutefois il ressort des entretiens avec les acteurs au sein mêmes des services hôtes de cet outil, qu'il commencerait à perdre de son efficience : le personnel qui y est déployé a significativement augmenté sur une base non pas de besoins techniques mais de clientélisme. Quant aux mécanismes et cadre de coordination et de concertation avec les partenaires, un blocage persiste au niveau national, dû à une querelle de leadership entre les ministères en charge de la Coopération internationale, et de la Planification, respectivement.

85. La mise en place et de l'utilisation de la base de données sur l'aide aux niveaux sectoriel et provincial a été étendue ; l'équité dans l'allocation de l'aide et dans l'élaboration du budget prend désormais en compte les questions liées au genre ; et les plans d'action de mise en œuvre du New Deal et du Partenariat Mondial de Busan ont été élaborés et sont opérationnels. Hormis l'appui à la coordination et l'aide et à l'élaboration de budgets sensibles au genre aux niveaux national et provincial, le PNUD a fourni une assistance à certaines provinces dans le domaine de la coordination des interventions des partenaires au développement.

Programmation	Exécution				
	Réalizations spécifiques	Taux de performance spécifique	Rating		
Cibles			E	M	F-N
Mécanismes et cadre de coordination et de concertation avec les partenaires mis en place et opérationnels au niveau national et provincial	Des tiraillements entre Services étatiques de Coopération et de Planification empêchent la mise en place du Mécanisme national de coordination de l'Aide				
Extension de la mise en place et de l'utilisation de la base de données sur l'aide au niveau sectoriel et provincial	L'efficacité de la gestion de l'aide s'est améliorée (au moins 92% des aides publiques au développement est retracée par la Plateforme de la Gestion de l'Aide et des Investissement (PGAI).				
	La mise en place et l'utilisation de la base de données sur l'aide au niveau sectoriel et provincial a été étendue.				
Equité genre effective dans l'allocation de l'aide et dans l'élaboration du budget	L'équité dans l'allocation de l'aide et dans l'élaboration du budget au niveau national et provincial est désormais prise en compte.				
Plan d'action de mise en œuvre du New Deal et de Partenariat Mondial de Busan élaborés et opérationnels	Le Plan d'action de mise en œuvre du New Deal a été élaboré et est opérationnel				
	Le plan d'action de mise en œuvre du Partenariat Mondial de Busan a été élaboré et est opérationnel.				

Sources : CPAP, Rapports de progrès, 2013-2016.

Résultat 2.4. *"Le climat des affaires est amélioré et l'accès des bénéficiaires à des services/mécanismes financiers viables est adapté et accru."*

86. Les réalisations sur les deux premiers objectifs ressortent faibles à nuls. Le secteur agricole n'a pas été porté à 50% du produit intérieur du pays, pas plus que la moitié du revenu national n'a été canalisée vers les paysans. En fait ces cibles ne devaient pas être assignées au programme d'un partenaire comme le PNUD. Il s'agit là d'objectifs de politiques publiques en général, qui dépassent donc de loin les capacités du programme. La même chose peut être dite de l'objectif de relance de l'économie des provinces ciblées s'appuyant sur le développement des échanges économiques transfrontaliers avec les pays voisins, faute d'information.

87. Sur d'autres cibles du quatrième résultat, les acquis sont nettement en-deçà des résultats prévus. Seulement 11,9% des IMF et Coopec répertoriées ont été renforcées, tandis que le taux de couverture bancaire demeure encore très faible, soit 6% en 2014 (PASMIF II, 2014) et donc loin de l'objectif de 16%. Toutefois, le taux de couverture bancaire s'est sensiblement amélioré ces dernières années, passant de 0,7% en 2008 à 4% en 2013 et 6% en 2014.

88. Les appuis directs financés par PASMIF II au secteur de la microfinance ont cependant permis aux prestataires de services financiers (PSF) bénéficiaires et plus particulièrement les plus petites PSF d'améliorer leurs résultats (45% des PSF bénéficiaires ont atteint leur niveau d'autonomie financière et elles ont offert des services de qualité au public en 2014, contre 15% en 2013) et certaines d'entre elles ont pu accéder aux financements et aux appuis techniques du Fonds de Promotion de la Microfinance (FPM). Ce dernier, faut-il le souligner, ne travaille qu'avec les PSF pérennes ou qui présentent un fort potentiel de pérennité.

89. La BCC a pu aussi contrôler davantage d'intermédiaires financiers et couvrir plus de provinces. 70,3% des Coopec et IMF répertoriées ont été contrôlées en 2014, contre 56,3% en 2013 et 30,9% en 2012. En 2013, la BBC a contrôlé des Coopec et IMF actives dans 9 provinces, contre 4 provinces en 2012 (PASMIF II, 2014 et BBC, 2014, 2013).

Programmation	Exécution				
Cibles spécifiques	Réalisations spécifiques	Taux de performance spécifique			
			E	M	F-N
Atteindre la moyenne du revenu national en faveur des paysans et atteindre une contribution de 50% au PIB					
5 projets transfrontaliers et régionaux développés					
50% des IMF et Coopec répertoriées sont renforcées	11,9% (17/142) des IMF et Coopec répertoriées ont été renforcées¹.				
Le taux de couverture bancaire atteint la moyenne d’Afrique subsaharienne, soit 16%	Le taux de couverture bancaire est de 6% (soit environ 4,2 millions de comptes ouverts).				

¹ Il s'agit des Coopec et IMF appuyées directement par le PASMIF II. Ce chiffre ne prend donc pas en compte les institutions qui ont bénéficié de l'assistance du Programme via le FPM.

200 000 ménages dans les provinces et sites faiblement sont couverts par les IMF	Entre 2012 et 2014, 1,1 million de ménages pauvres (dont 50,6% de femmes) ont accédé aux IMF et Coopec.	450%			
	Environ 18600 ménages ont été regroupés dans les MUSO/AVEC : 12000 grâce aux structures appuyées par le PASMIF, 4000 grâce au Projet KOICA, 460 grâce au Projet Chapeau, 1677 grâce au Projet Rubaya et 500 au Sud-Kivu grâce au Projet Nord Kahele et au programme de lutte contre l'impunité.				
	Pas moins de 20 000 ménages ont été sensibilisés aux MUSO/AVEC.				
Le contrôle et la supervision par la BCC dans toutes les provinces sont systématiques et la totalité des institutions sont concernées	Le contrôle et la supervision par la BCC dans 9 provinces ¹ sur 11 en 2013, contre 4 provinces en 2012.				
	70,3% (100/142) des Coopec et IMF répertoriées ont été contrôlées en 2014, contre 56,3% (80/142) en 2013 et 30,9% en 2012. 11 Coopec et IMF ont été dissoutes en 2013.				
	45% des Coopec et IMF ont atteint leur niveau d'autosuffisance opérationnelle et elles offrent des services de qualité au public, contre 15 en 2013.				

Sources : CPAP, Rapports de progrès, 2013-2016.

3.2.3. Environnement et ressources naturelles

3.2.3.1. Résultat 3.1. "La RDC dispose des capacités d'opérer et de mettre en œuvre des choix pertinents en matière de gestion des ressources naturelles et d'utilisation des terres."

90. En termes d'outils standards de planification, d'analyse et de gestion des ressources naturelles et de gestion des terres de qualité (partage des bénéfices et Co-bénéfices, impact environnemental, modèle de valorisation des choix) disponibles, avec la mise en œuvre du projet « Appui aux capacités et à la stratégie pour la préparation de la RDC à la REDD+ », il y a eu l'élaboration du Plan d'investissement qui est le véhicule de la stratégie du Fonds REDD+, la production avec les ministères sectoriels, d'une série de notes (Aménagement du Territoire, foncier, environnement, agriculture et programmes intégrés) servant de base de travail à la future programmation dans du Plan d'Investissement REDD+, des feuilles de route pour la mise en œuvre des Réformes en Aménagement du Territoire et foncier ont été établies et des diagnostics institutionnels des chantiers Aménagement du territoire et Foncier ont été conduits. Dans le cadre du Projet LECB-NAMA-LEDS, un Processus NAMA mis en place avec 2 Groupes Techniques de Travail (Agri & Energie) +.

91. Pour ce qui est des standards appliqués en matière de gestion des ressources naturelles, il y a eu la mise en place d'un Système National d'Inventaires de GES (IGES) amélioré (9 Rapports de consultations présentés et validés en ateliers dont une stratégie d'amélioration), deux NAMAs rédigées avec appui SNV (Carbonisation Améliorée; et

¹ Provinces de Bandundu, du Bas-Congo, du Katanga, du Kasai Occidental, du Kasai Oriental, de l'Equateur, de la Province Orientale, de Kinshasa et du Nord-Kivu.

récupération de Gaz associés au Torhage des Hydrocarbures), une LEDS (long terme) rédigée avec appui SNV et un MRV développé pour 2 NAMAs.

92. Certaines contributions du programme concourent au résultat spécifique 3.1 mais ne sont pas exprimées en termes de nombre d'outils standard, de standard de gestion des ressources naturelles et d'utilisation des terres ou encore de proportion des femmes impliquées dans la gestion des ressources naturelles et d'utilisation des terres. Entre dans ce cadre, les acquis ci-dessous :

- ✓ Leadership de la RDC au sein du Groupe des pays les moins avancés (PMA) dans le cadre des négociations sur le changement climatique (sommets COP et CCNUCC) : le programme a prodigué un accompagnement substantiel à l'expertise congolaise.
- ✓ Valorisation de la RDC sur un plan international dans son rôle de précurseur quant à l'agenda REDD+, en favorisant le dialogue sud-sud et l'établissement de positions de négociations communes (side-event de haut niveau lors de la COP20 à Lima/Pérou avec les négociateurs des autres pays leaders sur la REDD+ (Brésil, et le Fonds Vert pour le Climat).
- ✓ Dialogue continu entre le MECNT et la Mission Permanente de la RDC auprès de l'Office des Nations-Unies et les Institutions Spécialisées à Genève, ainsi que le renforcement des questions liées au développement durable et au changement climatique à la Francophonie,
- ✓ Maintien du bon fonctionnement du cadre multisectoriel de suivi des mesures REDD+ inscrites dans la Matrice de Gouvernance Economique du Gouvernement via les points focaux REDD+ du CTR élargi aux Ministères suivants : Environnement, Finances, Hydrocarbures, Mines, Aménagement du Territoire, Agriculture, Développement Rural, Affaires foncières.
- ✓ Financement des initiatives des OSC au niveau local dont 10 sur la conservation de la Biodiversité, 10 initiatives sur le Changement climatique et de 6 initiatives sur le Dégradation des sols à travers les projets SGP & CBR+.

93. Bien que les cibles ne sont pas formulées de façon quantitative pour ce résultat 3.1. les progrès réalisés fondent à situer le taux de performance spécifique à 50% pour chacun des trois indicateurs.

Résultat 3.1. La RDC dispose des capacités d'opérer et de mettre en œuvre des choix pertinents en matière de gestion des ressources naturelles et d'utilisation des terres.					
Programmation	Exécution				
Cibles Baseline	Résultats spécifiques	Taux de performance spécifique	Rating		
			E	M	F-N
1. Indicateur : Nombre d'outils standards de planification, d'analyse et de gestion des ressources naturelles et de gestion des terres de qualité (partage des bénéfices et Co-bénéfices, impact environnemental, modèle de valorisation des choix) disponibles. Cible : Non déterminée. Baseline : La RDC ne dispose pas encore des déterminants pour la prise de décision dans le domaine de l'utilisation des ressources pour soutenir le	- Le Plan d'investissement du Fonds REDD+; - La production avec les ministères sectoriels, d'une série de notes (Aménagement du Territoire, foncier, environnement, agriculture et programmes intégrés) servant de base de travail à la future programmation dans du Plan d'Investissement REDD+, - Des feuilles de route pour la mise en œuvre des Réformes en	50%			

développement durable : les standards nationaux. Ces standards se rapportent aussi bien à l'utilisation des terres qu'à la répartition des bénéfices au profit des communautés et populations bénéficiaires. Ces sont ces standards qui devront alimenter la stratégie nationale REDD+.	Aménagement du Territoire et foncier ont été établies, - Des diagnostics institutionnels des chantiers Aménagement du territoire et Foncier ont été conduits. -Un Processus NAMA mis en place avec 2 Groupes Techniques de Travail (Agri & Energie) +				
2. Indicateur : Nombre de standards appliqués en matière de gestion des ressources naturelles. Cible : Tous les standards nationaux élaborés s'arriment avec la stratégie nationale REDD+. Baseline : Il n'existe pas encore de standards applicables.	- Système National d'Inventaires de GES (IGES) amélioré (9 Rapports de consultations présentés et validés en ateliers dont une stratégie d'amélioration) - Deux NAMAs rédigées avec appui SNV (Carbonisation Améliorée; et récupération de Gaz associés au Torhage des Hydrocarbures) - Une LEDS (long terme) rédigée avec appui SNV - MRV développé pour 2 NAMAs	50%			
3. Indicateur : Proportion des femmes impliquées dans les mécanismes de prise de décision sur la gestion des ressources naturelles. Cible : Non déterminée. Baseline : Non déterminée.	-Feuille de route élaborée par la Société Civile intégrant le développement d'une stratégie pour augmenter la participation des femmes et de leurs organisations. - Des groupements de femmes développent les activités de diversification avec un projet entièrement dédié aux femmes et enfants (PANA AFE).	50%			

Sources : CPAP, Rapports de progrès, 2013-2016.

3.2.3.2.Résultat 3.2. " La RDC investit progressivement dans l'économie verte."

94. En matière de politique énergétique compatible avec les objectifs de développement durables est disponible, la contribution du programme est significative ; elle a permis à la RDC de se doter d'un Agenda National pour l'Accès pour Tous à l'Energie qui est un cadre stratégique pour la mise en œuvre des objectifs nationaux de l'Initiative Energie Durable Pour Tous (SE4ALL) ainsi que son arrimage aux politiques et stratégies sectorielles, programmes, ressources et partenariats en cours ou à développer/mobiliser. Elle a également contribué à l'élaboration d'un Prospectus d'Investissement qui fournit des orientations sur les programmes prioritaires et leurs couts, les bénéfices associés en termes de valeur ajoutée pour l'économie nationale, les technologies les plus appropriées, les zones d'intervention appropriées et les mesures d'accompagnements. Des innovations ont été apportées au nouvel Atlas des énergies renouvelables.

95. Sur le plan de la mobilisation des fonds pour le climat, le programme à travers le projet « Appui aux capacités et à la stratégie pour la préparation de la RDC à la REDD+ », a accompagné et appuyé tout le processus qui a abouti à la signature de la LOI (Lettre d'Intention) le 22/04/2016 à Genève, entre le Gouvernement de la RDC (Min Finances) et CAFI (Min Climat & Env Norvège et MPTF) pour un financement de 200 M\$ dont 190 M\$

via le FONAREDD. Une mobilisation des ressources supplémentaires pour la mise en œuvre du Plan d'Investissement REDD+ (près d'1 Milliard \$) est nécessaire.

96. Aucune contribution financière n'a été signalée pour ce qui est de la Part du budget national alloué à la gestion des ressources naturelles et aucune mesure n'a été prise au niveau du programme pour veiller au décaissement réel de la contrepartie nationale. En ce qui concerne le Taux d'investissement du secteur privé dans l'économie verte, les projets et programme faisant partie du processus de transition à l'économie verte ne sont pas encore visibles en RDC dans le cadre du programme. Il convient de réaffirmer avec force l'importance de conditions adéquates et favorables pour réussir la transition vers une économie verte, à savoir des mesures budgétaires nationales et des réformes des politiques, la collaboration internationale par le biais du commerce, de l'aide et de l'infrastructure des marchés ainsi que l'appui au renforcement des capacités.

97. L'effet que nous pouvons retenir pour ce résultat spécifique 3.2 « *La RDC investit progressivement dans l'économie verte.* » c'est que le programme a réussi à replacer l'énergie au centre du dialogue intersectoriel pour le développement avec l'engagement fort du Gouvernement au plus haut sommet de l'état ainsi qu'à travers ses Ministères sectoriels. Le discours sur l'état de la nation fait par Monsieur Joseph KABILA KABANGE, Président de République de la RDC en décembre 2014 en est une illustration « *Notre ambition est de transformer, avec la participation des investisseurs et opérateurs privés, les énormes potentialités dont regorge notre pays en énergie, propre non polluante et accessible à la majorité des congolais, indépendamment de leur niveau de revenus. Dans cette optique, un Atlas d'énergies renouvelable pré inventorie environ 890 sites hydroélectriques et d'autres sources énergétiques, a été confectionné pour servir d'outils de promotion des opportunités d'affaires auprès des investisseurs potentiels, nationaux et étrangers.* »

Résultat 3.2. La RDC investit progressivement dans l'économie verte.					
Programmation	Exécution				
Cibles	Résultats spécifiques	Taux de performance spécifique	Rating		
			E	M	F-N
1. Indicateur : Part du budget national alloué à la gestion des ressources naturelles. Cible : au moins 5% Baseline : 0%	-Aucune contribution financière n'a été signalée	0%			
2. Indicateur : Hauteur des fonds climats mobilisés. Cible : 2 Milliards Baseline : 0 USD	-La signature de la LOI (Lettre d'Intention) le 22/04/2016 à Genève, entre le Gouvernement de la RDC (Min Finances) et CAFI (Min Climat & Env Norvège et MPTF) pour un financement de 200 M\$ dont 190 M\$ via le FONAREDD	10%			
3. Indicateur : Taux d'investissement du secteur privé dans l'économie verte Cible : Les interventions du secteur privé dans le cadre des projets et processus de transition à l'économie verte représentent 10 à 20% des montants globaux de	Les projets et programme faisant partie du processus de transition à l'économie verte ne sont pas encore identifiés	0%			

projets et programme identifiés comme faisant partie du processus de transition à l'économie verte Baseline : presque nul					
4. Indicateur : Une politique énergétique compatible avec les objectifs de développement durables est disponible. Cible : Le secteur dispose d'un code de l'électricité et des mesures d'application opérationnelles. Baseline : Pas de politique sectorielle intégrée sur les questions énergétiques	-La RDC s'est dotée d'un Agenda National pour l'Accès pour Tous à l'Energie et d'un Prospectus d'Investissement	100%			

Sources : CPAP, Rapports de progrès, 2013-2016.

3.2.3.3. Résultat 3.3. " Le pays développe des mécanismes de prévention et de réponse aux catastrophes naturelles."

98. La contribution du programme au résultat spécifique 3.3 a consisté en des appuis politiques, institutionnels et techniques. Un plan de contingence est actualisé pour la province du Sud-Kivu et sera répliqué dans les 26 autres provinces une fois validé ; la plateforme sur la gestion et prévention de risques de catastrophe naturelle du Sud-Kivu est fonctionnelle. Les cibles ne sont pas atteintes pour ce résultat spécifique, mais des progrès ont été accomplis dans cette direction, notamment ce qui suit :

- Deux cartes de risques sont produites;
- 45 experts de la plateforme provinciale multisectorielle ont participé à 5 ateliers de formation,
- 23 000 personnes appuyées (Kalehe, Walungu, Ikoma) dans le reboisement et la lutte contre les éboulements,
- La Protection Civile du Sud-Kivu équipée en laptops, logiciels et meubles,
- 5 réunions de la Plate forme nationale de RRC (45 experts nationaux) représentant les ministères sectoriels impliqués dans la RRC et la Société Civile et les médias, dans le cadre du renforcement des capacités pour la RRC,
- La salle de la Plateforme de RRC, réhabilitée et équipée (chaises, tables, laptops, split, micros, imprimante multi-usage).
- un projet de Décret instituant la Plateforme Nationale de RRC est soumis à l'examen du gouvernement pour signature par le Premier Ministre;
- une stratégie nationale de RRC produite et validée, avec la participation de 5 provinces (Kinshasa, Kongo-Central, Ituri, Nord Kivu et Sud-Kivu).
- Criblage des variétés de maïs, manioc, riz, arachide, haricot et niébé et identification des variétés et clones résilients, adaptés au changement climatique dans trois zones écologiques du Pays sur les quatre existants.
- Le programme a développé des modules appropriés de formation sur la gestion des risques climatiques dans le secteur agricole
- Les capacités des décideurs politiques, des cadres de l'administration, des partenaires clés du secteur agricole, des membres de la société civile et des journalistes ont été renforcés.
- Le programme a impulsé le processus d'intégration des risques climatiques dans les plans de développement provinciaux.
- Les parcs d'observation et de collecte des données agro- météorologiques renforcés au niveau des stations de l'INERA avec des instruments de mesure fournis par le programme.

- 2 stations météorologiques automatiques avec transmission de données météorologiques par satellite installées à Kiyaka et Ngimbi par METTELSAT mais non encore opérationnelles.
- Création d'un Comité Local de Concertation (CLC) basé à Muanda pour un lobbying auprès des autorités politico-administratives locales sur les enjeux environnementaux de la zone côtière et d'un Comité Provincial de Concertation (CPC) basé à Matadi pour accélérer l'intégration des informations sur le risque lié à l'érosion côtière dans les politiques pertinentes de planification.
- Campagnes de sensibilisation des bénéficiaires sur les risques liés à l'érosion côtière ainsi que pour la protection du littoral et la lutte contre la déforestation des mangroves
- Appui au comité de pilotage et de haut niveau pour l'élaboration des feuilles de route pour l'intégration des risques de l'érosion côtière dans les politiques pertinentes de planification et l'obtention de la carrière.

99. La mise en place de la plateforme sur la gestion et prévention de risques et catastrophes naturelles du Sud-Kivu a été portée par le gouverneur lui-même d'où la nécessité d'une appropriation au haut niveau provincial pour la mise en place des 26 autres plateformes. Le manque d'une stratégie d'ensemble de Réduction des Risques de Catastrophes (RRC), au niveau national n'a pas aussi permis l'atteinte des cibles. Il y a le délai dans la signature du décret portant création, fonctionnement de la plateforme de Réduction des Risques de Catastrophes (RRC), à cause de l'actuel Dialogue politique autours de l'agenda électoral de 2016.

Résultat 3.3. Le pays développe des mécanismes de prévention et de réponse aux catastrophes naturelles.					
Programmation	Exécution				
Cibles Baseline	Résultats spécifiques	Taux de performance spécifique	Rating		
			E	M	F- N
1. Indicateur : Nombre de provinces disposant d'un plan de contingence. Cible : 6 provinces Baseline : 3 provinces	• Un plan de contingence est actualisé pour la province du Sud-Kivu et sera répliqué dans les 26 autres provinces une fois validé	60%			
2. Indicateur : Nombre de provinces disposant d'une coordination provinciale opérationnelle sur la gestion et prévention de risques de catastrophe naturelle. Cible : 11 provinces Baseline : 0	• un « arrêté » instituant la Plateforme Provinciale (au Sud-Kivu) est promulgué; la plateforme du Sud-Kivu est fonctionnelle	10%			

Sources : CPAP, Rapports de progrès, 2013-2016.

3.2.3.4. Résultat 3.4. " L'accès des populations rurales à l'hydro-électricité et aux autres sources d'énergies propres est accru."

100. Il n'y a pas eu de contribution du programme au résultat spécifique 3.4., si l'on restreint la question aux réalisations du projet « *promotion de la micro et mini hydroélectricité* » qui devait permettre d'atteindre la cible de 18% en 2017, ce projet n'ayant pas encore démarré pour des raisons politiques et institutionnelles. Pour autant le programme n'est pas resté inactif dans le domaine de l'hydroélectricité : le projet KOICA rattaché au domaine des Moyens d'Existence Durable avait programmé la construction de trois mi centrales hydroélectriques dans le Nord-Kivu. La sous-évaluation de ces investissements et

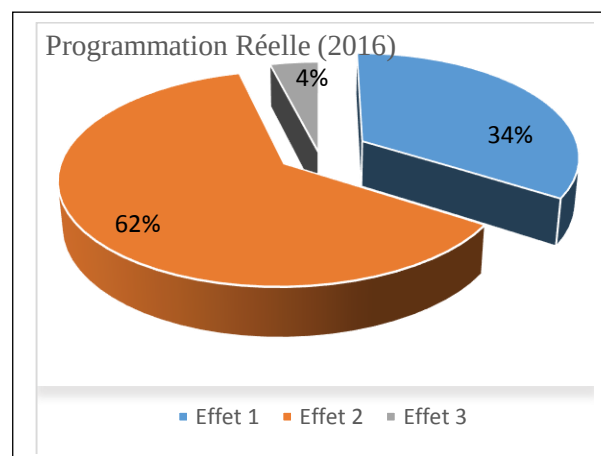
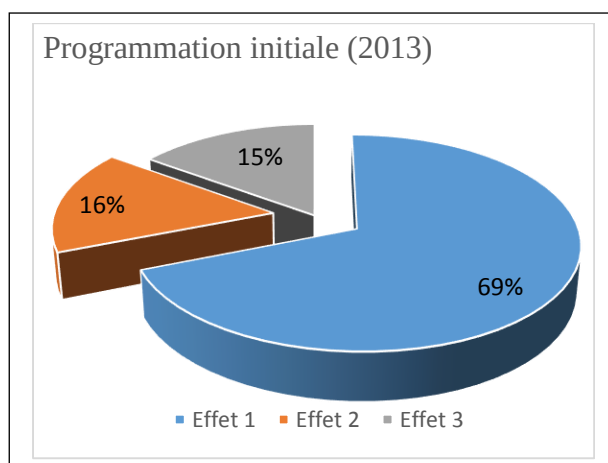
les contraintes de mise en œuvre liées au milieu n'ont pas permis de les rendre disponibles pendant la durée de vie du projet. Néanmoins le programme a mis en place en partenariat avec le gouvernement provincial un cadre ad hoc pour financer et réaliser l'une des centrales, celle de Masisi. Cet ouvrage est en cours d'achèvement, et devrait fournir dès Janvier 2017 quelque 350 mégawatts aux agglomérations de Masisi et Lushébé.

Résultat 3.4. L'accès des populations rurales à l'hydro-électricité et aux autres sources d'énergies propres est accru.					
Programmation	Exécution				
Cibles Baseline	Résultats spécifiques	Taux de performance spécifique	Rating		
			E	M	F-N
1. Indicateur : Pourcentage des populations rurales ayant accès à l'énergie renouvelable Cible : 18% Baseline : 1%	- Projet dédié planifié pour 2017 - 1 Centrale hydroélectrique en cours d'achèvement au bénéfice de Masisi centre et Lushébé	0%			

Sources : CPAP, Rapports de progrès 2013-2016 et Entretiens avec les acteurs Novembre-Décembre 2016

3.3. Efficience

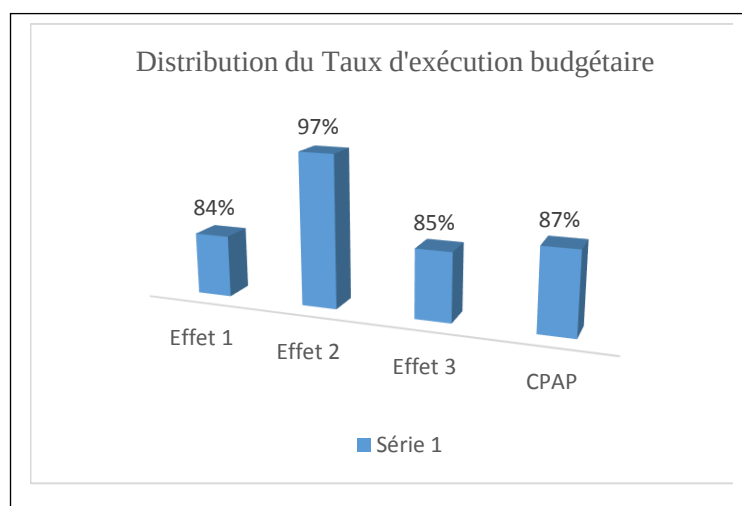
101. Le programme avait prévu pour ses trois effets un volant de ressources de **549 454 060** dollar américain sur l'ensemble de son cycle de vie. A la date de l'évaluation (Décembre 2016), le total des ressources effectivement programmées s'élève à 254 540 327 USD, soit 46% de la planification initiale actée dans le CPAP.



102. Les deux graphiques ci-dessus montrent des glissements importants dans la programmation des ressources. Alors que l'effet 1 a été très dominant au début, représentant près de 70% des provisions de ressources, sa programmation budgétaire réelle ne représente en 2016 que 34% des budgets mis à la disposition du programme. Cette contraction se fait à l'avantage de l'effet 2 qui, entré dans le cycle avec seulement 16% des ressources prévisionnelles, est en train d'en sortir avec plus de 60% des budgets du programme. Cette situation s'explique sans doute par le retard enregistré dans le cycle électoral. Si les élections prévues cette année devaient avoir lieu le programme aurait mis davantage de ressources dans l'effet 1. L'effet 3 pour sa part, est en train de finir à 4% des ressources programmées, contre une projection initiale de 16%, profil peu en phase avec l'énorme enjeu que représente la

protection de l'environnement et la gestion durable des ressources en République Démocratique du Congo.

103. A Décembre 2016, les ressources effectivement consommées par le programme s'élève à 221 343 593 dollar, soit un taux d'exécution de 87% à un an de la fin du cycle de vie. La performance sur cet indicateur tombe à 40% lorsque les ressources exécutées sont rapportées à la planification budgétaire initiale.



104. La problématique de l'efficience du cadre budgétaire décrit ci-dessus recouvre le rapport coût-avantage sur l'ensemble des livraisons effectuées par le programme. Sont à considérer, à cet égard et notamment, la qualité de la gestion même des ressources, qui permet ou ne permet pas de les sécuriser en les dédiant exclusivement aux emplois substantiels auxquelles elles destinées ; la qualité des produits rendus et des résultats obtenus significative de plus ou moins de "money for value", et, entre les deux, les modèles opératoires qui en étant plus ou moins onéreux laissent arriver plus ou moins de ressources et de résultats aux bénéficiaires.

105. **Value-for-money ou lien direct entre quotité de ressources et résultats** : L'exécution des ressources dédiées au programme est presque exclusivement gérée par le Bureau, au niveau central, ou à travers ses démembrements de terrain. Les exécutions nationales sont encore rares. Quelques exception ont été rencontrées : la formation de policiers par le Ministère provincial de la Justice du Sud-Kivu, et encore dans le cas d'espèce le Bureau a appliqué la procédure des paiements directs ; la construction de la centrale hydroélectrique de Masi, toujours par le Ministère provincial de planification ; et quelques expériences dans le domaine de l'environnement.

106. Au total, les procédures fiduciaires applicables sont donc celles du PNUD, dont le standard international permet de sécuriser dans la transparence des acquisitions au meilleur rapport coût-avantage. Cette modalité d'exécution directe constitue un véritable outil de promotion de la transparence et de la gestion efficiente sur les transactions au sein du programme. Il a été observé une réelle préoccupation de dépenser ce qui apparaît strictement nécessaire, préoccupation conduisant même dans certaines occurrences à des sous-estimations budgétaires qui, ironie du sort, finissent par se retourner contre l'efficience, car celle-ci n'est

pas dans le moindre coût systématique mais dans une relation optimisée entre la ressource et ce qu'elle permet d'acquérir.

107. S'il y a un effort pour bien gérer les ressources consacrées aux différents effets du programme, pour autant et en face, les livraisons obtenues en échange des ressources dépensées, sont-elles d'une robustes ? La réponse à cette question est nuancée. Par la qualité des procédures mises en œuvre, le programme arrive à faire en sorte que les acquisitions d'équipements se fassent dans de bonnes conditions et que les livraisons obtenues soient de bonne facture. Les dépenses effectuées dans le cadre de processus soft de renforcement de capacités sont en revanche plus dépendantes de l'environnement institutionnel national et de ses servitudes. Une source bien éclairée au sein de la police nationale fait observer que les formations financées en faveur des Officiers de Police Judiciaire, génèrent un résultat mitigé car beaucoup de ces bénéficiaires n'ont pas la base théorique nécessaire pour être valablement capacités en si peu de temps. De surcroît lesdits bénéficiaires sont choisis par leur hiérarchie qui ne met pas toujours en avant le critère de profil pour construire le meilleur bassin d'éligibilité. L'on tombe ici dans le cas de figure où le PNUD, grâce à l'exécution directe, construit une courbe de dépenses optimale en théorie et dans une logique de produit, mais faiblement rentable en termes d'effet à cause d'une matière première qui n'est pas au bon niveau initial.

108. **Les approches socio économiques ressortent de leur côté induire des valeurs ajoutées** importantes au prorata de leur intégration longitudinale et latérale. L'intégration latérale permet à au programme conjoint de balayer toute la problématique de l'impunité et des violences basées sur le genre en intégrant dans son champ d'intégration tous les segments institutionnels et sociaux impliqués dans ce sujet : la justice, les forces de défense et de sécurité, le système pénitentiaire et les acteurs para judiciaires, la société civile, etc. Ce programme constitue une avancée stratégique par rapport au projet SWAJ qui l'avait précédé et qui prenait le problème par un bout. Dans le pilier 2, l'approche 3X6 constitue un modèle d'intégration longitudinale de grande valeur ajoutée : les investissements communautaires mettent des ouvrages communautaires à la disposition des populations, tout en créant des revenus nouveaux pour les ménages ; ces revenus sont en partie orientés par l'activité économique ; celle-ci est encadrée pour créer progressivement un tissu de petites entreprises qui peuvent se développer et relever le niveau et la qualité de vie dans l'environnement ; il s'agit à cette logique économique des dynamiques sociale de paix et d'intégration autour de la réinsertion des enfants anciennement enrôlés dans les groupe armés.

109. Ces approches impactent positivement l'efficacité opérationnelle du programme, au sens où elles lui permettent d'avoir une résonance de résultats potentiellement beaucoup plus significative que cela n'eût pu être le cas si de telles interventions avaient utilisé le même stock de ressources mais de manière isolée. L'approche 3X6 devrait toutefois se préoccuper d'aller au bout de ses propres logiques : pour le moment la troisième phase, de développement et d'enracinement des groupement dans le tissu des PME locales, n'est pas vraiment opérationnalisée, l'encadrement prodigué par les partenaires d'exécution s'arrêtant bien avant. D'ailleurs, d'une génération d'interventions à l'autre, entre 2014 et maintenant, le temps d'encadrement diminue.

110. En résumé, en termes de " value for money ", le programme fait du mieux possible pour rationaliser la ressource. C'est cette préoccupation qui retient le Bureau d'avancer dans la transition vers l'exécution nationale, qui était un objectif affiché du programme dans le cycle en cours. En échange de la ressource même rationalisée, ce qui est obtenu est généralement robuste et donc induit un bon registre de " value for money" lorsqu'il s'agit de réalisations dures (équipement et infrastructures), mais plus incertain car surdéterminé par l'environnement institutionnel local lorsqu'il s'agit de produits soft comme le renforcement de capacités.

111. **Effizienz du modèle organisationnel** : A côté des coûts stratégiques dont le rendement est apprécié supra, l'efficacité globale du programme interpelle aussi ses coûts d'intermédiation. Autrement, dans quelle limite parvient-il à contenir ce type de dépense, représenté par les coûts encourus pour apporter aux bénéficiaires finaux les ressources du programme. Les données budgétaires communiquées à la mission par le Suivi-Evaluation ne font malheureusement pas ressortir ces dépenses intermédiaires. Leur ampleur peut toutefois être devinée à travers la persévérance dans l'exécution directe qui induit forcément des coûts de gestion relativement importants. A titre d'illustration, le Pilier 1 à lui seul compte quelque 70 staffs tous postes confondus.

112. Dans le Pilier 2, il a été relevé une externalisation importante des activités (recours à des prestataires externes qui ont forcément un coût). La chaîne de la mise en œuvre des actions auprès des bénéficiaires finaux est dans certains cas longue et fait perdre de l'efficacité. Un travail administratif considérable est requis de la part de la coordination des projets, s'agissant surtout du suivi des sous-contractés. Pour le projet PANA AFE par exemple était-il nécessaire de passer par des consultants externes (GERADIB, CORIDEK, etc) pour réaliser des activités d'encadrement des communautés que les Chefs d'Antenne PANA AFE sont à mesure de faire? N'aurait-il pas été plus simple de faire travailler la population locale avec l'appui des Chefs d'Antenne et des VNU (s'ils sont recrutés) et l'engagement des services provinciaux partenaires et renforcer en même temps l'appropriation des travaux par les acteurs locaux cibles ? La présence des Chefs d'Antenne sur le terrain et l'engagement des services provinciaux partenaires semblent sous-exploités. Les VNU doivent aussi être recrutés pour l'animation locale et le suivi des activités.

113. Il est manifeste qu'en modalité d'exécution nationale, ce niveau de personnels aurait été beaucoup plus allégé. L'exécution directe a donc un effet contradictoire relativement à l'efficacité. D'un côté, elle favorise l'efficacité en permettant de construire les meilleures sûretés fiduciaires sur les ressources stratégiques, de l'autre elle érode l'efficacité en augmentant les coûts d'intermédiation qui sont autant de ponctions faites dans les ressources stratégiques.

114. Toujours dans le cadre du modèle organisationnel, le programme a une autre caractéristique qui mord dans son efficacité globale. Il s'agit de l'éclatement du portefeuille en une kyrielle de projets qui explique en partie l'alourdissement des coûts d'intermédiation par les charges de personnels, et dont la conséquence est un impact plus faible qu'il n'aurait été si cette fourmilière était recentrée dans une véritable approche programme. Il est connu qu'en matière de stratégies de développement, l'on obtient plus de résultats et de bien meilleure qualité avec des paquets de services cohérents qu'avec des interventions éparpillées, d'autant moins admissibles dans le cas d'espèce que nous sommes dans le cadre d'un même programme et qui plus est à l'intérieur d'un même et seul effet dédié.

115. **Effizienz temporelle** : La problématique de l'efficacité interpelle enfin la gestion du temps et ses incidences sur la productivité du programme. La revue du calendrier de mise en place des plans de travail annuel révèle qu'au mieux, généralement parlant, ils sont signés à la fin du premier trimestre de l'année. Les retards dans la production des PTA sont dus en partie à des processus de programmation insuffisamment précoces, et pour une autre à une maîtrise pas toujours suffisante des procédures du SNU par les équipes des agences nationales d'exécution. Cette situation observée par la mission dans le calendrier proprement dit, se reflète dans la courbe d'exécution budgétaire.

116. Dans ce contexte, pour mettre en œuvre ses contenus stratégiques, le programme dispose finalement, en réalité, de beaucoup moins de temps qu'il avait prévu d'en avoir. Sa capacité à délivrer ce qui en est attendu et avec des seuils de qualité de même que les efforts financiers, est naturellement affectée. La qualité des livraisons est particulièrement en risque d'être touchée lorsque, le premier trimestre de l'année perdu, le dernier est passé à vouloir rattraper coûte que coûte ce retard et d'amener malgré le taux d'exécution budgétaire à un niveau satisfaisant, comme si son année était une année de 4 trimestres au lieu de 3 au plus. Les insuccès récurrents dans le déploiement du calendrier annuel d'exécution sont une gêne à l'efficacité et à l'efficience du portefeuille/Effet 1 parce qu'en définitive l'on ne peut faire autant et aussi bien avec le même stock de ressources en 9 mois ou moins qu'en 12.

117. ***Valeurs ajoutées en provenance du système de programmation et de suivi-évaluation et du dispositif de communication :*** Ces sous-fonctions sont aussi des déterminants importants de l'efficience, dans la mesure où leur fonctionnalité apporte au Programme une efficacité marginale, c'est-à-dire une productivité accrue à consommation constante de ressources. La programmation permet au portefeuille de se donner un cap clair et réaliste, le suivi-évaluation de s'auto diagnostiquer régulièrement et susciter à temps ses propres remédiations pour rester performant ou améliorer ses performances, tandis que la communication crée aussi de la productivité en lissant les processus de mise en œuvre grâce aux meilleures réglages d'interfaces entre acteurs internes d'abord, avec les partenaires externes comme les bailleurs de fonds, ensuite.

118. Dans le cas d'espèces, quelques évidences (cf. supra, analyse de pertinence logique) montrent que la programmation n'est pas d'une qualité satisfaisante. D'abord, il n'y a pas une focalisation suffisante sur les résultats, ceux-ci étant de loin noyés dans une approche de produits en réalité. Ensuite, les résultats présents dans le cadre logique sont pour beaucoup bien trop amples pour le programme, à fortiori pour l'un de ses effets. Il y a aussi une réelle difficulté à arriver à ces résultats à partir des produits livrés par les projets du portefeuille. Les retards dans la disponibilité des PTA constituent une autre marque des limites de la fonction programmatique. Dans un registre différent, mais à un titre non moins critique, l'extrême émiettement du portefeuille (cas typique du pilier 1 qui compte une vingtaine de projets qui se distinguent non pas par leurs matières mais par leur source de financement), montre que la programmation est implosée par les logiques solistes des bailleurs de fonds davantage qu'elle n'offre à leurs ressources un cadre stratégique unifié.

119. A l'actif du suivi-évaluation, les revues avec le gouvernement se tiennent, quelques projets du portefeuille sont évalués à mi-parcours et ou en fin de cycle et l'outil de suivi de performance qu'est le ROAR est régulièrement renseigné. En 2015, sur la base des processus internes de gestion du PNUD, le Bureau a mis en place un mécanisme intégré (programmatique et financier) pour assurer un suivi efficace des dépenses avec une analyse systématique des goulots d'étranglement : cette innovation contribué à améliorer les décaissements qui atteignent 92% des budgets alloués (taux de delivery), (source : ROAR 2015). Pour autant, le suivi-évaluation ne permet pas une détermination systématique de l'influence du portefeuille sur les différents résultats qu'il s'est donné. Cette lacune vient du décalage noté plus haut entre les libellés du cadre logiques et les véritables livraisons des projets qui alimentent par exemple les ROAR, d'une part, de l'extraordinaire ambition de certains résultats attendus ("la satisfaction de la population sur le service public", par exemple), d'autre part.

120. Dans le suivi-évaluation, le reporting vers les bailleurs de fonds a aussi longtemps été un point d'insatisfaction de ces derniers. Cette information est donnée par la gestion du programme elle-même, qui ajoute toutefois que ces dernières années ce déficit a été résorbé, grâce notamment à la mise en œuvre d'une application de tracking des échéances de rapport ayant permis d'améliorer le classement du Bureau dans ce domaine. Cette description de la situation est toutefois à relativiser : le partenaire canadien a encore trouvé non satisfaisant pour sa gouverne le rapport 2014 du Projet intégré de lutte contre l'impunité¹. En 2016, l'Union Européenne continue encore de déplorer un manque de pro activité dans la manière dont le PNUD informe sur les activités financées par ce bailleur. D'un point de vue institutionnel, l'ancrage des experts de suivi-évaluation dans les entités (pilier, volets, projets) suivies peut ne pas être de nature à leur donner suffisamment d'indépendance et d'autorité vis-à-vis des responsables de ces entités pour se faire entendre et à temps.

121. S'agissant du cadre de résultats, comme déjà indiqué dans l'analyse de sa pertinence, il n'est pas suffisamment adéquat et opérationnel. Les cibles fixées et les indicateurs de suivi sont pour la plupart inadaptés. L'extension du libellé des effets en fait des objectifs non mesurables, tandis que les indicateurs qui leur sont attachés renvoient non pas au portefeuille comme cadre spécifique d'intervention du programme sur l'Effet 1, mais aux stratégies nationales dans ce qu'elles ont d'holistique. Même au niveau où il est besoin et possible d'être spécifique dans les formulations, celui des produits que devait livrer le Programme, cette exigence est empêchée par des confusions rédhibitoires entre les notions d'effet et de produit.

122 Dans le registre de la communication, si le Bureau dispose d'une stratégie de communication, le défi de l'appliquer et d'en retirer des effets bénéfiques reste posé pour le pilier porteur de l'effet 1. La communication entre le niveau opérationnel sur le terrain et le pilotage stratégique au niveau de Kinshasa connaît dans certains cas des aspérités (cas du projet SWAJ, évoqué dans son rapport d'évaluation finale, 2014). En direction des partenaires du programme, la communication avec le gouvernement connaît toujours des points de difficultés (illustrés entre autres par le grand retard enregistré dans la signature du Prodoc du PPAJ), comme celle avec certains bailleurs de fonds (pour le financement de l'Effet 1, le cycle comptait beaucoup sur la restauration de la confiance avec DFID, qui n'a toujours pas lieu).

123. Valeurs ajoutée résultant des synergies inter agences auxquelles le Bureau participe, en matière de gestion structurelle: Des actes de gestion structurels sont en effet harmonisés et mutualisés entre agences : Services Internet, Voyage Gardiennage, Audit projet, Micro-évaluation. Grace à cette approche, le PNUD, les autres agences du système des nations unies et la MONUSCO ont bénéficié des avantages ci-après: - Gain annuel sur les dépenses de carburant de l'ordre de 80.000 usd ; - Rationalisation de l'utilisation du carburant par l'utilisation des cartes magnétiques ; - Taux préférentiel, diligence dans la réservation de l'achat des billets, flexibilité pour l'annulation et la modification des titres de voyages ; - Réduction de 17% du coût d'expédition de courriers ; - La bande passante de internet a été multipliée par 5 ce qui a contribué à une nette amélioration de l'accès aux services : messagerie, Atlas, vidéoconférence... et une réduction de coût de 25% du service internet ; - Economie de 70% des couts de transactions sur les opérations bancaires, diminution de l'utilisation des chèques grâce à l'automatisation des transferts (EFT).

¹ Pour être précis, la substance du rapport opérationnel en provenance du terrain n'a pas été suffisamment reflétée dans le rapport normatif transmis à la partie canadienne par la tutelle de gestion du projet au niveau du siège du PNUD à New York.

3.4. Impacts

3.4.1. Impact-Gouvernance et Etat de droit : Contribution à l'Effet-programme 1 : " *Le cadre institutionnel et les structures citoyennes sont renforcés en vue d'assurer la promotion des droits humains et le développement en RDC.*"

124. Les trois indicateurs retenus pour exprimer la consolidation des efforts consentis par le programme sur l'effet-programme sont comme suit :

- Taux de satisfaction de la population pour les services publics ;
- Pourcentage des institutions mises en place et fonctionnelles conformément à la constitution de 2006 ;
- Pourcentage du budget national alloué et décaissé en faveur des services sociaux de base.

125. Nonobstant les réserves émises sur la pertinence de ces indicateurs, ils sont analysés dans la mesure où ils ont été documentés. Ainsi, au regard des informations disponibles sur ces trois (03) indicateurs pour l'année 2016 (cf. tableau), il y a lieu de relever ce qui suit.

126. La satisfaction des populations des provinces cibles (Nord Kivu, Sud Kivu et Ituri) pour les services publics (justice, police et armée) s'est améliorée au fil des années et l'objectif d'atteindre un taux de satisfaction de 60% en 2017 a d'ores et déjà été réalisé, sauf en 2016 et pour la police et l'armée. Le taux de satisfaction des populations pour les services publics passe ainsi de 62% en 2013 à 62,25% en 2015 et 58.25% en 2016. Ces progrès marquent les efforts consentis par le Gouvernement congolais et les partenaires techniques et financiers, le PNUD en particulier, pour consolider la paix et renforcer la démocratie en RDC. Toutefois, la baisse des niveaux de confiance dans la police et l'armée en 2016 (soit 48%) est un signal qui vient nous rappeler que la confiance dans les acteurs de ces deux institutions, et dans une moindre mesure la confiance dans les acteurs de la justice, demeure un défi. La méfiance accrue envers les acteurs de la police et de l'armée en 2016 serait liée à la fois à la menace que fait peser les acteurs politiques sur la démocratie et la paix et à la spectaculaire détérioration de la situation sécuritaire dans certains territoires des provinces cibles, déjà très détériorée depuis 2014.

127. Toutefois, rien ne permet de dire que cette opinion, recueillie sur des sites localisés d'intervention du programme et portant sur des thématiques spécifiques, la justice et la sécurité¹, est représentative de la satisfaction de la population sur le service public au plan général. Quant au nombre d'institutions mises en place et fonctionnelles conformément à la constitution de 2006, une analyse rapide du tableau montre que la cible, soit 36 institutions en 2017, est d'ores et déjà largement atteinte, à la faveur de l'application de la loi sur les limites des provinces et de la ville de Kinshasa. En 2016, on dénombre 37 institutions démocratiques mises en place au cours de cette année et des années précédentes et fonctionnelles : Présidence, Gouvernement, Assemblée Nationale, Sénat, Conseil Economique et Social, Cour des Comptes, Cour Constitutionnelle, Conseil Supérieur de la Magistrature, Conseil Supérieur de l'Audiovisuel, Conseil National des Droits de l'Homme, CENI et 26 assemblées provinciales².

¹www.peacebuildingdata.org/drc

² www.leganet.cd; Journal Officiel

128. Le pourcentage du budget national alloué en faveur des services sociaux de base est de 32.71% en moyenne au cours des 4 premières années de mise en œuvre du CPAP et se chiffre à 37% en 2016 (soit 3 points en-dessous de la cible proposée (40%)¹. Il s'agit d'une progression importante (près de 10 points de 26.73% en 2013 à 37% en 2016), qui ne portera de fruit que s'il est prouvé qu'elle est effective et s'inscrit dans la durée. Effet, il y a lieu de signaler que si l'augmentation de la part du budget alloué aux services sociaux est incontestablement remarquable, les échanges avec des acteurs gouvernementaux révèlent que le décaissement n'est toujours pas effectif, et l'utilisation des fonds décaissés peu efficace et efficiente, ce qui limiterait l'impact sur les populations bénéficiaires.

Tableau : Résultats de la collecte des données sur les indicateurs du niveau effet du CPAP 2013-2017

Effet UNDAF	Indicateurs d'effets	Baseline								
		Valeur		Source	Cibles	Années				Résultat
			Année		2017	2013	2014	2015	2016	
1	Taux de satisfaction de la population pour les services publics	50%	2013	HHI 2013	60%	69% (Justice civile); 65% (Justice militaire); 61% (Police) ; 53% (FARD) Moy.= 62%	74% (Justice civile); 75% (Justice militaire); 51% (Police) ; 48% (FARD) Moy. = 62%	72% (Justice civile); 73% (Justice militaire); 54% (Police) ; 50% (FARD) Moy = 62.25%	70% (Justice civile); 67% (Justice militaire); 48% (Police) ; 48% (FARD) Moy = 58.25%	Atteinte sauf en 2016 Moy=61,125
1	Nombre d'institutions mises en place et fonctionnelles conformément à la constitution de 2006	17.00	2013	Relevés du Journal officiel	36.00	22.00	22.00	22.00	37,00	Atteinte (Taux: 102.77%)
1	Pourcentage du budget national alloué en faveur des services sociaux de base	10%	2013	Loi de finances	40%	26.73%	33.82%	33.28%	37.00%	Pas atteinte

Source : Enquêtes de renseignement des indicateurs du CPAP 2013-2017

3.4.2. Impact-Croissance inclusive : Contribution à l'Effet-programme 2 : "Les institutions publiques mettent en œuvre efficacement des politiques et des programmes concertés d'appui aux acteurs clés œuvrant dans les secteurs porteurs susceptibles d'accélérer la création d'emploi et de générer des revenus."

129. Au niveau macro-économique, il est incontestable que l'élaboration du budget annuel de l'Etat tient désormais compte du cadrage macro-économique et est basé sur les données de la Plate-forme de Gestion de l'Aide et des Investissement concernant l'aide publique internationale. Cela garantit un meilleur alignement des ressources disponibles sur les priorités du Gouvernement. Mieux, le Gouvernement par l'entremise du ministère du Budget associe désormais les différentes composantes de la société (ministères sectoriels prioritaires, syndicats du secteur public, confessions religieuses, commissions économiques et financières

¹ www.cd.undp.org/content/dam/dem_rep_congo/docs/UPS/UNDP-CD-Note/ ; Loi Finance 2016.

de l'Assemblée nationale et du Sénat, etc.) ainsi que les représentants des partenaires extérieurs au débat d'orientation sur la stratégie budgétaire de la mandature. Toute chose qui contribue à l'accroissement de la transparence et la participation citoyenne dans l'élaboration du budget de l'État.

130. Le renforcement des capacités du système national de production et notamment à l'INS (appuis logistiques, mise en place du Bureau Central de Recensement avec Conseiller technique, etc.) à travers les projets PLASED a eu un impact positif sur la qualité des statistiques produites et, in fine, a contribué à une meilleure orientation des politiques et programmes publics au niveau central et provincial, même si la qualité des statistiques produites reste à améliorer. A ce propos, à la question de savoir si les statistiques produites par l'INS étaient exhaustives et fiables, l'équipe de la DCRE du Ministère du Plan et SMRM a répondu que : « *le Ministère ne peut que faire confiance à l'INS* », tandis que l'Expert du Ministère provincial du plan du Nord-Kivu a dit que : « *les statistiques produites sont ce qu'elles sont* ».

131. L'efficacité de l'aide s'est nettement améliorée grâce à l'appui du PNUD à la coordination et la gestion de l'aide aux niveaux national et provincial. L'appui à la coordination des interventions des partenaires a permis au gouvernement central et à certains gouvernements provinciaux (les gouvernements des provinces de Nord- et Sud-Kivu, par exemple) de mettre sur pied des comités sectoriels et améliorer ainsi leur efficacité. Plusieurs structures de l'Etat (Ministère de la Santé Publique, Ministère de la Justice et PNMLS) et les OSC et ONG, on vient de la voir, ont vu leurs capacités techniques et logistiques renforcées leur permettant de lutter plus efficacement contre le VIH/SIDA.

132. Les appuis directs du PASMIF II aux PSF, on l'a vu aussi, ont favorisé l'inclusion financière des populations pauvres en RDC. Les PSF ont pu ainsi renforcer leurs capacités par la formation des gestionnaires et des cadres et grâce aux outils informatiques et autres équipements dont elles ont été dotées, accéder à des ressources financières (subventions de démarrage, fonds de crédit...), accroître leur portée, c'est-à-dire servir plus de clients et particulièrement les femmes et les petits producteurs du secteur informel rural et urbain, voire les populations les plus vulnérables (personnes déplacées, handicapés, victimes des VBG, filles mères, etc.), accroître leur couverture géographique en ouvrant de nouveaux points de services, développer de nouveaux produits financiers adaptés aux membres/clients ou collecter davantage d'épargne locale pour renforcer leur capacité de financement des AGR au niveau communautaire et des MPME pour la promotion de l'emploi et des revenus. En milieu rural, les MUSO et AVEC se déploient de plus en plus afin de renforcer les capacités des membres et les initient à des opérations d'épargne et de crédit.

133. L'appui du PASMIF II au renforcement des capacités des institutions chargées de l'encadrement du secteur de la microfinance, c'est-à-dire le Ministère des Finances et la BCC, s'est traduit par une amélioration de la coordination des interventions dans le secteur, par l'amélioration du cadre légal et réglementaire et par l'assainissement du secteur. Suite à plusieurs réformes (l'adhésion à l'OHADA, la mise en place de la TVA, la mise en place du guichet unique de création d'entreprise, la nouvelle loi sur la microfinance, etc.) et grâce à la simplification des procédures de création d'entreprise, le climat des affaires s'est quelque peu amélioré¹. De plus, comme nous l'avons évoqué précédemment, dans les zones d'interventions du CPAP, un environnement propice à la réintégration socioéconomique par le soutien des efforts de stabilisation et de cohésion sociale, par la construction/réhabilitation

¹ La RDC occupe désormais la 183^e place sur 189 pays dans le Classement « Doing Business » 2014 (Banque Mondiale, 2014).

d'infrastructures, le développement de projets socio-économiques communautaires permettant la réinsertion des jeunes et par l'amélioration de moyens de subsistance des groupes de la population les plus démunies a été créé.

134. Au total, la valeur ajoutée du PNUD dans sa contribution à la réalisation des résultats de l'Effet 2 se situe à plusieurs niveaux :

1. En matière d'élaboration des politiques publiques de développement, le PNUD a apporté un appui spécifique substantiel au processus de planification-programmation-budgétisation-Suivi-Evaluation (PPBS). Un accent a été notamment mis sur le renforcement des capacités nationales ainsi que sur la production et la mise en œuvre des outils de planification (formulation du guide d'élaboration des stratégies sectorielles, revues provinciales et nationales du DSCR II). Par ailleurs, le PNUD a appuyé le Gouvernement par l'entremise de l'INS à conduire l'enquête 1-2-3 qui a produit les données statistiques récentes sur la situation de l'emploi, les conditions de vie de ménages et le secteur informel en RDC. Ceci renforce les capacités du Gouvernement en matière de planification car il dispose désormais de données relativement fiables. Le PNUD a également appuyé le Gouvernement, dans ses efforts d'amélioration du processus de planification des activités de développement, à se doter d'un guide d'élaboration de stratégies sectorielles et de son Manuel d'utilisation qui ont été vulgarisés auprès des experts sectoriels. En ce qui concerne les politiques de développement, le PNUD a apporté son appui au Gouvernement pour l'élaboration d'un projet de loi sur le système national de planification à présenter au parlement.
2. En matière de gestion de l'aide, le PNUD a également joué un rôle déterminant dans la mobilisation des ressources et le développement des partenariats (l'organisation de la première Table Ronde de la Province Orientale, par exemple), dans l'élaboration des indicateurs et références pour le mécanisme national de suivi de l'Accord-Cadre d'Addis-Abeba pour les six engagements nationaux ainsi que dans la coordination à travers la rationalisation des Groupes thématiques. Ces derniers sont par ailleurs reconnus de façon indéniable comme étant le cadre formel de dialogue entre les différentes parties prenantes au développement en RDC.
3. Dans le domaine de l'amélioration du climat des affaires, le PNUD a contribué à la sensibilisation des entrepreneurs sur le guichet unique de création d'entreprises qui a largement contribué à la réduction du nombre de jours nécessaires pour la création d'une entreprise de 45 jours à 3 jours.
4. Dans le domaine de la microfinance, l'appui apporté par le PNUD aux PSF à travers le PASMIF II a favorisé un meilleur accès des populations pauvres ou à faibles revenus aux services financiers. Cela se traduit par une amélioration significative dans le financement d'AGR individuelles et collectives. Par ailleurs, l'appui du PASMIF II à la BCC dans ses efforts de vulgarisation du Plan Comptable et des différents textes légaux et réglementaires. Cela a permis aux PSF d'améliorer leurs capacités de reporting et de fournir à la BCC des informations de qualité, fiables sur leurs activités mais aussi de se mettre en conformité avec les lois et règlement en vigueur. Enfin, l'appui du PASMIF à la BCC dans sa mission de supervision et contrôle lui a permis d'assainir le secteur avec pour conséquence, un retour de confiance de la population envers les PSF, les Coopec et IMF en particulier.
5. En matière de réintégration socio-économique, le PNUD a accordée une attention particulière aux groupes de la population les plus vulnérables (les petits agriculteurs, les personnes déplacées ou retournées, les personnes vivant avec le VIH/SIDA, les personnes victimes des violences basées sur le genre, les femmes, etc.).

6. Enfin, les études de faisabilité réalisées concernant les microcentrales hydro-électriques ont attiré l'attention des autorités provinciales et d'autres acteurs de développement, tandis que l'appui à la commission de protection civile du gouvernement provincial du Nord-Kivu a abouti à une implication active de ce gouvernement dans les discussions et interventions humanitaires.

3.4.3. Impact-Environnement et Ressources naturelles : Contribution à l'Effet-programme 3 : "L'État congolais améliore la gestion de ses ressources naturelles et des bénéfices associés ainsi que les mécanismes de gestion des catastrophes et s'engage dans l'économie verte."

135. Le Programme a appuyé les efforts de coordination sur la REDD+ en apportant une assistance technique et facilite les arrangements institutionnels au niveau de la RDC. Le bon fonctionnement du cadre multisectoriel de suivi des mesures REDD+ inscrites dans la Matrice de Gouvernance Economique du Gouvernement a été assuré. Le nombre de ministères engagés activement au niveau politique dans la REDD+ est maintenu à un niveau multisectoriel MECNT, Ministère des Finances (Fonds et Matrice de gouvernance économique) ; Ministère des Hydrocarbures, Ministère des Mines, Ministère des Infrastructures, Travaux Publics, Urbanisme, Habitat et Aménagement du Territoire, Ministère de l'Agriculture de Développement Rural, Ministère des Affaires foncières. Il y eu la signature de la LOI (Lettre d'Intention) le 22/04/2016 à Genève, entre le Gouvernement de la RDC (Min Finances) et CAFI (Min Climat & Env Norvège et MPTF (Multi-Partner Trust Fund Office) pour un financement de 200 M\$ dont 190 M\$ via le FONAREDD. le PNUD est reconnu par l'ensemble des partenaires financiers comme le partenaire en charge d'informer les autres parties sur les avancées, contraintes et défis du Processus REDD+ et *la RDC, un pays stratégique pour l'atteinte des objectifs REDD+ sur un plan international et leader dans sa préparation au mécanisme REDD+ en Afrique.*

136. Le programme a réussi à replacer l'énergie au centre du dialogue intersectoriel pour le développement avec l'engagement fort du Gouvernement au plus haut sommet de l'état ainsi qu'à travers ses Ministères sectoriels avec la mise à jour de l'Atlas des énergies renouvelables de la RDC. Un autre point positif du programme dans le domaine est, à travers la mise en œuvre au niveau des provinces, sa contribution à une culture de discussion et de négociation entre les différentes parties prenantes locales par son approche participative d'accompagnement à la proximité. Dans le cadre des activités du projet RRC, la relocalisation et la construction de quarante (40) maisons dans le sud kivu à walungu ; la lutte contre les éboulements par le reboisement, les activités génératrices de revenus (reboisement à kahele), les cultures en terrasse sur l'île d'idjwi et la réhabilitation d'une école inondée à Kinshasa a un impact économique, social et écologique positif et direct sur l'amélioration des conditions de vie de la population.

137. Les communautés cibles du projet PANA ASA, ont bénéficié d'avantages liés à l'utilisation des semences résilientes en terme de production et de résistance aux maladies, après leur utilisation, et ont développé avec succès les activités génératrices de revenus qui ont permis d'enclencher une dynamique sociale les ayant conduits à intégrer les risques climatiques dans la planification de leurs activités, mais aussi à prendre en charge, dans certains villages, la réhabilitation des ouvrages communautaires d'approvisionnement en eau. Néanmoins on note une instabilité politique qui entraîne un changement récurrent des responsables au niveau des projets (un exemple c'est celui du conseiller du ministre de l'intérieur qui est démis de ses fonctions après avoir bénéficié durant une année de l'appui du renforcement des capacités par le projet RRC). De toute façon, les impacts économiques et

écologiques potentiels restent limités, si les diverses contraintes procédurales, les lourdeurs administratives, le contexte institutionnel d'instabilité en RDC, les synergies des actions et l'extension future de l'action ne sont pas notablement amoindries.

Performance Effet-Programme 3					
"L'État congolais améliore la gestion de ses ressources naturelles et des bénéfices associés ainsi que les mécanismes de gestion des catastrophes et s'engage dans l'économie verte."					
Programmation	Exécution				
Indicateurs d'Effet-Programme	Résultats obtenus	Taux de performance	Rating		
			E	M	F-N
Taux de dégradation nette des forêts	Mobilisation à haut niveau des politiques et stratégies pour engager les reformes qui vont permettre de transformer les formes d'utilisation des terres dans une approche participative qui prend en compte tous les secteurs qui interviennent dans les moteurs de la déforestation.	50%			
Part des fonds verts dans le budget de l'état.	Aucun fond signalé	0%			

3.5. Durabilité

138. La durabilité des acquis d'un Programme est fonction de déterminants clés, d'amont et d'aval. En amont, il y a la qualité des produits livrés, et en aval la qualité de l'appropriation des bénéficiaires et leur capacité à prendre le relai et à tenir un résultat. Sans produits de qualité, l'on ne peut envisager de réelle pérennité. Aussi bien, si de bons produits ont été livrés mais ne sont pas tenus comme ils devraient l'être et que la contrepartie nationale n'est pas réellement prête à les porter comme ils l'étaient dans le cycle de programmation révolu, l'on ne peut pas davantage parler de durabilité.

139. La qualité des livraisons faites par le portefeuille comme inputs supports de son influence sur les résultats attendus dans le cadre du programme est à considérer au cas par cas, en fonction des produits concernés et de la manière dont ils touchent à l'environnement. Les investissements durs, infrastructures et équipements, ont une robustesse intrinsèque garantie par toutes les sûretés prises par le programme dans le cadre d'une exécution directe, à travers donc les procédures d'acquisition et de contrôle du PNUD, qui sont par définition de rang international. A titre d'illustration, les centres de formation professionnelle, les halles et marché, les ponts et voies de communication construits et ou réhabilités, dans le cadre des moyens d'existence durable, mais aussi les commissariats de police, les centres de détention et autres locaux judiciaires construits, réhabilités et ou équipés, dans le cadre de la lutte contre les violences sexuelles, font nettement la différence dans un environnement particulièrement carrent à tous ces égards.

140. Ce profil de qualité est un préalable nécessaire mais non suffisant à leur durabilité, qui dépendra aussi et surtout de ce que l'environnement d'accueil et les bénéficiaires font de ces acquis dans les moyen et long terme, notamment après le cycle de vie des projets d'appui. A cet égard, si les bénéficiaires directs, c'est-à-dire les hommes et femmes qui servent dans ces cadres rénovés voire renouvelés ou utilisent les ouvrages concernés, les apprécient à leur juste et valeur, ils ne reçoivent pas de l'Etat central ou de l'échelon provincial les moyens de les maintenir. Les budgets des différentes composantes du secteur judiciaire restent à la fois très

faibles et presque exclusivement orientés vers la couverture de charges de fonctionnement, de personnel notamment. Les Centres de formation professionnels construits à Masisi et Walikale ont du mal à survivre à l'extinction du projet qui les a aidés à voir le jour : les personnels mis en place ne sont toujours pas pris en charge dans le budget provincial malgré des annonces récurrentes dans ce sens. Dans ces conditions, les effets institutionnels résultant de ces produits sont promis à un avenir plutôt incertain.

141. D'autres produits de nature plus soft n'ont même pas la chance de partir d'une robustesse intrinsèque comme les infrastructures et équipements, leur fabrication sollicitant davantage et dès le départ des contributions substantielles du milieu. Le renforcement des capacités humaines investit sur un socle trouvé en place et dont le niveau surdétermine la qualité et l'avenir de ce que le programme a cherché à y greffer. Des moments de franchise lors d'entretiens avec la partie nationale ont abouti plusieurs fois à cette interrogation teintée de doute : oui beaucoup d'hommes en uniformes sont formés, mais leur profil initial et le temps de formation auront-ils permis de changer fondamentalement leur pratique du métier ? De surcroît, ce type de résultat encore obtenu sur un éventail de personnels très réduit comparé aux effectifs globaux à l'échelle d'un pays aussi grand que la RDC, est fragilisé par son confinement, menacé en permanence par une gestion de personnels dans laquelle l'Etat peut redéployer à tout moment les bénéficiaires du programme.

142. Des appuis institutionnels ciblés et ponctuels ressortent également avec un coefficient de durabilité très faible. Les annales parlementaires que le programme aidait à éditer ne paraissent plus dès que cet appui spécifique s'est arrêté. La Cour des Comptes n'a plus sorti de rapport d'audit depuis 2013, date du dernier soutien reçu du programme à cette fin. Les parties prenantes aux audiences foraines, du côté de la magistrature comme de la police, ont sans ambages indiqué à la mission que cette activité s'arrêtera dès que les partenaires s'en retireront, parce qu'il n'y a pas de relai étatique en vue, alors qu'il s'agit d'une activité routinière de justice de proximité.

143. Les réformes en revanche ont une portée stratégique qui leur donne plus d'influence globale et améliore leur ancrage institutionnel. Avec l'appui du programme et des autres partenaires du secteur, la réforme de la police est en train de prendre corps. L'institution en voie d'être rendue plus systémique et cohérente, avec l'entrée dans son giron de la police judiciaire qui a longtemps vécu sous le département de la justice. Des entités innovantes, mieux en phase avec les mutations modernes de la criminalité mondialisée, prennent forme et/ou se renouvellent, à l'instar de la Police technique et scientifique qui s'est dotée dans ce cadre d'une unité spéciale sur les NTIC et la cybercriminalité dont le programme est un grand soutien. L'effet qui s'épanouit à l'ombre de cette dynamique de réforme sous la forme d'un surcroît de capacités est d'un ancrage institutionnel particulièrement propice à la durabilité, contrairement à des résultats d'actions ponctuelles comme les bénéfices issus des audiences foraines.

144. Sur le terrain de la gouvernance locale, l'expérience des cadres de concertation à la base, encore embryonnaire et très circonscrite, montrent de signes que le changement dans ce domaine pourrait être d'une certaine profondeur stratégique. La gouvernance participative et de dialogue inclusif initialisée dans les entités territoriales décentralisées est en train de renouveler tout à la fois les relations entre communautés ethniques et le rapport à l'autorité locale. Alors que les décisions des chefferies étaient souvent jusque-là interprétées comme prises en faveur ou contre un groupe ethnique, et pouvaient de ce fait attiser les rancœurs intercommunautaires, le prisme nouveau des cadres de concertation les lave de ces oripeaux

ethniscisés réels ou allégués, en les faisant désormais procéder de délibérations collectives âprement négociées par tous ou leurs représentants.

145. Dans le domaine de la croissance inclusive, les infrastructures construites ou réhabilitées dans le cadre des projets de relèvement communautaires sont pérennes. C'est le cas par exemple des abris semi-durables construits pour les personnes retournées dans les provinces du Nord- et Sud-Kivu. Les bénéficiaires de ces investissements privatifs s'en occupent assez bien. En revanche, la question de la pérennité se pose avec plus d'acuité pour les infrastructures à caractère communautaire : centres de formation professionnelle (centres YEP), centres communautaires polyvalents (CCP), ouvrages d'adduction d'eau, marchés, etc. La pérennité de ces structures se pose en termes de fonctionnalité institutionnelle mais surtout de viabilité économique. Nombre des comités de gestion de ces ouvrages ne fonctionnent pas correctement : conflits entre membres du comité de gestion, interférences des autorités locales, etc. En termes de viabilité économique, la capacité des centres YEP et des CCP à générer les ressources financières nécessaires à leur fonctionnement ou à leur entretien est relativement limitée.

146. Les activités génératrices de revenus et de microbienne intègrent la problématique de la viabilité dès le départ. Les bénéficiaires sont encouragés à se regrouper pour exercer leur activité dans le cadre de petites coopératives. Ils ont reçu des formations en gestion des AGR, en gestion des MPME ou en entrepreneuriat ; des chaînes de valeurs ont été développées pour créer une masse critique d'activités avec un effet d'entraînement ; le concept de filières de production participe également d'une dynamique de pérennité. Pour autant, il est parvenu à la mission que les personnes qui ont développé des AGR éprouvent souvent des difficultés pour accéder au microcrédit. Si dans cette perspective, les projets ont soutenu la mise en place des MUSO et des AVEC, les besoins en matière d'accès au crédit restent largement insatisfaits.

147. D'autre part, pour certains produits fabriqués par les communautés locales (huile de palme, farine de manioc, etc.), il se pose toujours un problème de débouchés. Autrement dit, le développement et la pérennisation des AGR après la fin des projets et programmes MED sont assujettis à la mise en place de mesures d'accompagnement : accès au crédit, appui à la commercialisation, entretien de routes pour l'écoulement de la production non consommée locale, etc. Or, ces mesures, et notamment l'appui à la commercialisation des productions et l'entretien des routes, n'ont pas été mises en œuvre dans les projets et après les projets. En réalité l'état des ressources des interventions ne permet pas toujours d'aller au bout de leur concept. Le projet 3X6 illustre parfaitement cette observation. Les bénéficiaires ne sont pas effectivement accompagnés dans la phase de consolidation et de développement d'activités et disent éprouver d'énormes difficultés à prendre leur envol d'entrepreneurs.

148. La pérennité des acquis en termes de planification, suivi et évaluation dépend pour partie de leur appropriation par les institutions bénéficiaires. Au niveau national, les institutions sont plus fortes pour absorber les capacités développées, mais sont gênées par l'instabilité des staffs. Au niveau provincial et local, le soubassement institutionnel est plus bas. Les capacités de rétention sont donc plus faibles.

149. Dans le domaine de l'environnement et des ressources naturelles, Si les administrations nationales bénéficiaires professassent une certaine, le leadership lui-même ressort assez modeste si on l'évalue à l'aune des comportements institutionnels. Le fait que l'Etat ne verse pas de contribution budgétaire en appui aux actions des bailleurs de fonds, ne favorise pas la pérennisation des résultats. Sans une stratégie viable et réaliste pour la

mobilisation de fonds et l'investissement pour la gestion des ressources naturelles, de la part du gouvernement, l'appui des PTF restera indispensable aux résultats en place. S'ajoute à cette lacune structurelle, le fait que le choix des activités n'est pas toujours fait en vraie concertation avec els bénéficiaires finaux et les administrations partenaires, qui ne supportent ces activités que accessoirement, comme du bout des lèvres.

150. Au total, expériences et résultats à plus ou moins grand potentiel de durabilité, souffrent de la gêne à l'appropriation nationale engendrée par l'exécution directe. Certes celle-ci est dictée au programme par les risques encore élevés identifiés au niveau des institutions nationales partenaires par les micro-évaluations. Pour autant, elle ne constitue pas moins une réelle entrave à la viabilité globale des acquis du programme. Le fait que le programme d'une manière générale se met en œuvre sous exécution directe, à quelques rares exceptions de responsabilisation des partenaires nationaux assorties de modalités de paiement direct, limite l'emprise de la partie nationale sur le programme. Les capacités de mise en œuvre ne se développent à la mesure des efforts financiers consentis par le programme. Même si la persistance de l'exécution directe est justifiée par la faiblesse persistante des capacités nationales, il est très important de relever l'extrême difficulté de faire prendre dans ces conditions des processus de développement de capacités qui sont la substance même de l'action du PNUD, afin que de véritables stratégies de remédiation soient imaginées par le programme pour accompagner son action stratégique. En d'autres termes, le Bureau doit faire avec la partie nationale un point précis des besoins spécifiques dans ce domaine, élaborer et mettre en œuvre un plan réellement opérationnel pour les résorber progressivement.

3.6. Effet transversal Genre

151. Le Bureau PNUD de République Démocratique du Congo est classé "Gold", ce qui est le meilleur profil possible dans la hiérarchie des Bureaux pays selon leur capacité institutionnelle à prendre en charge la transversalité de la problématique du Genre. Le Bureau dispose en effet d'un Analyste genre, positionné à un niveau stratégique auprès de l'Unité en charge de l'assurance-qualité. Cet expert dispose de points focaux à l'intérieur des clusters et domaines d'intervention du programme, voire de certains programmes clés. Le Bureau a également aidé le pays à mettre en place des points focaux genre dans les ministères.

152. Ce dispositif genre est saisi des documents de projet et interagit avec les unités de programme pour s'assurer que les questions de genre figurent en bonne place dans les prodos. L'écriture de la matrice des résultats et des ressources du CPAP a été effectuée dans cet esprit et fait ressortir des indicateurs capables de mesurer la progression de la prise en charge du genre dans l'action du programme.

153. Le bureau a décidé d'allouer 3% de son budget total annuel pour renforcer la prise en compte du genre dans ses projets et programmes. Un plan d'action d'intégration du genre et des outils y relatifs devait être produit et réalisée en 2016. Un plan de formation pour améliorer l'expertise interne en suivi et évaluation de projet et programme a été approuvé en 2015 en vue d'une mise en œuvre en 2016. Les staffs doivent effectuer les formations mandataires en ligne, y compris donc celles sur le genre. Ces formations sont un visa pour faire signer tout ordre de mission. Les synergies avec l'ONUFEMME et d'autres agences sont renforcées. La notation genre des projets est systématisée. Selon les trois domaines d'intervention du programme 2013-2017, les effets obtenus en matière de genre se dessinent comme suit.

3.6.1. Genre dans le cadre de la Consolidation de la Paix et Renforcement de la Démocratie

154. Les appuis du PNUD en matière de genre ont contribué à la promulgation de la loi sur la parité et droits des femmes, à la mise en place d'un foyer de citoyenneté pour la lutte contre les violences contre les femmes en milieu universitaire, au renforcement des capacités de la chaîne pénale dans 15 ressorts judiciaires et de l'Escadron de Protection des Enfants et de lutte contre les Violences Sexuelles pour ainsi améliorer l'accès à la justice des victimes. Par conséquent, en 2015, 778 cas de viol ont été portés en justice et 422 ont fait l'objet d'une décision judiciaire. Par ailleurs, 2627 victimes ont bénéficié de services offerts par les cliniques juridiques.

155. Pour améliorer la participation des femmes aux instances de prise de décisions, grâce à une bonne coordination des actions inter-agences, le PNUD en synergie avec l'ONUFEMME, le FNUAP, le BCNUHDH a soutenu (i) le plaidoyer des organisations de la Société Civile congolaise au Parlement (Assemblée Nationale et Sénat) et à la présidence de la république permettant la promulgation par le Chef de l'Etat de la loi N° 15/013 du 1er Aout 2015 Portant Modalités d'application des Droits de la Femme et de la Parité préparant ainsi un environnement propice à la représentation équitable des hommes et des femmes dans les institutions publiques. En application de cette loi, l'Ordonnance présidentielle N° 15/081 du 29 octobre 2015 nommant les Commissaires spéciaux et les adjoints a porté le taux de représentativité des femmes dans la gestion des provinces à 30%; ce qui est une première depuis 1960 (<http://www.presidentrdr.cd/>). L'appui assuré au Ministère du Genre et aux Organisations de la société dans le cadre de la mise en œuvre du Plan d'action de la résolution 1325 formalisée depuis 2010 (<http://www.fasngo.org>) a permis l'installation du Secrétariat National des dites organisations. Le plaidoyer est fortement maintenu aussi pour la révision de la législation de la famille (Code de la famille) et la stratégie Nationale de lutte contre les violences sexuelles et basées sur le genre. Des Groupes thématiques Genre ont été mis en place dans les provinces et servent des espaces de concertation autour des questions liées au leadership politique de la femme pour sa participation dans les différentes instances de prise de décision et son autonomisation. (ROAR)

156. Dans le cadre des appuis à la police, des formations habilitantes notamment, les effets genre sont encore fortement restreints. Seulement 6,4% de femmes figurent parmi les bénéficiaires, ce qui est loin d'exprimer le ratio de représentation des femmes dans les effectifs de police. La limitation du bénéfice féminin tient des représentations traditionnelles qui limitent la mobilité des femmes. Dans le Nord Kivu, pour avoir ne serait-ce qu'une femme dans une session de formation d'officiers de police judiciaire, l'équipe pédagogique a été amenée à négocier pied à pied avec le conjoint d'une policière pour obtenir la participation de celle-ci accompagnée de son bébé. 56 femmes parmi 862 agents de police formés, montre que l'équité de genre est encore fortement entravée par les représentations du milieu, même dans une institution de carrière comme l'est la police.

157. Les rapports de performance font ressortir de meilleures réalisations s'agissant de la sensibilisation des populations dans le cadre de la lutte contre la prolifération des armes légères et de petit calibre, où 45% de femmes figurent parmi les 130 000 personnes touchées dans l'Ituri (Rapport RJS 2014). Ce chiffre est traditionnellement robuste dans les activités d'IEC, car les femmes qui sont généralement sur place sont toujours assez bien touchées par les campagnes de communication sociale. Mais dans le cas d'espèce, le fait d'avoir touché à presque égalité les hommes et les femmes ne sert dans les mêmes proportions le résultat

escompté : ce sont les hommes qui détiennent essentiellement les ALPC que le programme veut aider à récupérer.

158. Sur les violences sexuelles, des avancées notables existent, portées par la chaîne des appuis au système juridique (police judiciaire et scientifique, magistrature, maillon pénitentiaire) et par judiciaire (cliniques juridiques). Les radios communautaires appuyées par le Programme sont l'autre levier important qui contribue à faire progresser la cause de la lutte contre les VSBG : le sujet est débattu dans le cadre de causeries conduites par les relais des clubs d'écoute des radios communautaires. L'acceptation des victimes de violences sexuelles s'améliore. Enfin, les appuis apportés aux commissions parlementaires et les organisations de la Société Civile dans le plaidoyer ont contribué à l'adoption au niveau du Sénat et de l'Assemblée des lois portant modification du Code de la famille et sur la parité.

159. Dans le cadre des appuis à la police, des formations habilitantes notamment, les effets genre sont encore fortement restreints. Seulement 6,4% de femmes figurent parmi les bénéficiaires, ce qui est loin d'exprimer le ratio de représentation des femmes dans les effectifs de police. La limitation du bénéfice féminin tient des représentations traditionnelles qui limitent la mobilité des femmes. A titre illustratif, pour avoir ne serait-ce qu'une femme dans une session de formation d'officiers de police judiciaire dans le Nord Kivu, l'équipe pédagogique a été amenée à négocier pied à pied avec le conjoint d'une policière pour obtenir la participation de celle-ci accompagnée de son bébé. 56 femmes parmi 862 agents de police formés, montre que l'équité de genre est encore fortement entravée par les représentations du milieu, même dans une institution de carrière comme l'est la police.

160. En matière de sensibilisation des populations dans le cadre de la lutte contre la prolifération des armes légères et de petit calibre, les rapports de performance font ressortir de meilleures réalisations où 45% de femmes figurent parmi les 130 000 personnes touchées dans l'Ituri (Rapport RJS 2014). Sur les violences sexuelles, des avancées notables existent, portées par la chaîne des appuis au système juridique (police judiciaire et scientifique, magistrature, maillon pénitentiaire) et par judiciaire (cliniques juridiques).

Résultat spécifique de rattachement : 1.1. La législation essentielle aux reformes est adoptée, le contrôle de l'action gouvernementale, la responsabilité des élus et la communication des organisations de la société civile sont effectifs					
Programmation	Exécution				
Cibles Baseline	Résultats spécifiques	Taux de performance spécifique	Rating		
			E	M	J
Cible : 10 lois spécifiques à la protection des femmes et des couches Baseline : 0	-				
Cible : 51% femmes enrôlées dans le fichier électoral Baseline: 49%	- Participation politique des femmes aux élections est certaine - Fichier électoral en cours de réalisation. Le fichier électoral en cours d'actualisation est quasi totalement le résultat de l'appui reçu du PNUD au cours de la période 2005-2010. - Au premier site d'enrôlement sur 12 (nord –Ubangi) , les statistiques rendues disponibles : 45% des Femmes identifiées contre 55% des hommes (fin novembre 2016) - La représentativité des femmes dans les instances décisionnelles de la CENI est peu perceptible : la CENI comprend 4 femmes sur 13 membres de la plénière	45% des Femmes identifiées contre 55% des hommes sur un site pilote			
Cible : 15% de femmes candidates aux élections provinciales et locales Baseline : 12%	- Elections locales non encore tenues - Plus ou moins 50% des femmes enrôlées en 2015 aux élections provinciales sur un total de 25000 candidatures enregistrées.				
Cibles 2017: Diminution de 30% du taux de prévalence des violences sexuelles et basées sur le genre dans les provinces ciblées Baseline 2011 : Ituri : 1826 cas Sud-Kivu 2713 Nord Kivu 5543 Kinshasa 405 Bandundu 349	- Les questions de VSBG sont portées en justice - Un service du Conseiller spécial du chef de l'Etat est mis en place et fonctionne - la RDC compte en 2016 plus de 1260 cas des femmes victimes des VSBG référencés en justice (source officielle)				
Cible: 5 plans provinciaux de prévention du VIH ciblant les groupes à haut risque élaborés et mis en œuvre par et avec les groupes concernés et de 15 communautés qui se sont appropriés du programme de prévention de VIH et de lutte contre le SIDA. Baseline: 0 plan et 1 communauté	Selon EDS (2013-2014) - La prévalence du VIH n'a pratiquement pas changé depuis l'EDS-RDC de 2007. - C'est au Maniema (4,0 %) que la prévalence du VIH est la plus élevée. Cependant les différences entre provinces ne sont pas statistiquement significatives. En l'occurrence : RDC1,2%, dont 2,3% Equateur, 2,3 Province Orientale, Kinshas 1,6%, Bas Congo 2%, Bandundu 0,3%, Kassai Occidental 0,6%, Kasai oriental 1,8%, Katanga 1,5%, Sud Kivu 0,4% , Nord Kivu 0,9% - Au cours de l'Enquête Démographique et de Santé en République Démocratique du Congo (EDS-RDC II de 2013-2014), au total 9 264 femmes de 15-49 ans et 8 374 hommes de 15-59 ans ont été testés pour le VIH. Les résultats montrent que 1,2 % des personnes de 15-49 ans sont infectées par le VIH. - Le taux d'infection des femmes et des hommes augmente avec l'âge pour atteindre un maximum de 2,9 % à 40-44 ans chez les femmes et de 1,2 % chez les hommes de 35-39 et 45-49 ans. En rapport avec le statut marital : C'est parmi les veuves (7,9 %) et les divorcées (2,9 %) que la prévalence du VIH est la plus élevée. - La prévalence du VIH est plus élevée chez les femmes (1,6 %) que chez les hommes (0,6 %). Elle est plus faible parmi ceux vivant en milieu rural (0,9 %) qu'en milieu urbain (1,6 %).	0%			

3.6.2. Genre dans le cadre de la Croissance inclusive

161. L'intégration des aspects genre dans les composantes MED et PLASED du Pilier 2 du CPAP 2013-2017 se traduit par plusieurs éléments. Une attention particulière est portée à la réintégration socio-économique des victimes des violences sexuelles, notamment les femmes. Pour preuve, en moyenne 60 % des femmes atteintes par les Centres communautaires polyvalents (CCP) ont été victimes de violences sexuelles ; 4000 personnes (3616 femmes, dont en moyenne 60% des victimes des violences sexuelles et 363 homme) ont pu développer des AGR en 2013 ; près de 2320 personnes (1845 femmes et 417 hommes) ont été structurés en 200 pré-MUSO en 2013 (PASMIF, 2013) ; etc. L'activité de transport par traction animale a été développée dans la Province du Nord-Kivu pour diminuer la surcharge de travail intéresse au premier rang les femmes. En 2014, 641 personnes dont 50% de femmes utilisaient la traction animale (KOICA, 2015).

162. La prise en compte des questions d'équité et d'égalité entre les sexes dans la conception et la mise en œuvre des projets et programmes MED et PLASED est régulièrement interrogée. Par exemple, l'évaluation du degré de prise en compte du genre dans le cadre du PASMIF II a permis de mettre en relief les ajustements à apporter pour améliorer l'efficacité du programme par rapport à l'égalité du genre et le statut des femmes. Le lancement du produit « crédit-épargne avec éducation » a permis de réduire les barrières institutionnelles économiques et sociales empêchant l'accès des femmes au crédit. Ce produit financier cible principalement les femmes. Grâce à cette innovation, la proportion des femmes dans les PSF ciblés, cette proportion est passée de 20-40% en 2012 à 40-60% en 2014 (PASMIF, 2014) et a eu un impact qualitatif réel en termes d'*empowerment* et d'autonomisation aux femmes : indépendance financière accrue, plus grande liberté de déplacement, meilleure prise en charge des besoins personnels, contribution accrue au budget familial, etc. L'écrasante majorité (plus de 90%) des membres des MUSO/AVEC appuyées par le PNUD sont des femmes.

Résultat spécifique de rattachement : 2.1.					
Les politiques et programmes publics sont mieux orientées au niveau central et provincial et les chaînes de valeur sont développées et pourvoyeuses d'emplois.					
Programmation	Exécution				
Cibles Baseline	Résultats spécifiques	Taux de performance spécifique	Rating		
			E	M	F-N
Cible : Disponibilité des statistiques de qualité pour le suivi et évaluation des programmes et des différentes politiques socio-économiques. Augmentation de 70% du nombre de rapports d'activités sur la production statistique et de bases de données mixtes aux niveaux sectoriel, provincial et central Baseline : Insuffisance des données fiables de suivi des politiques et du développement					
Cible : Stratégie nationale de budgétisation des services publics selon le genre élaborée et mise en œuvre Baseline : Insuffisance de prise en compte de l'équité genre dans les stratégies macro-économiques et des programmes sectoriels	Aucune stratégie étatique n'est engagée résolument sur cette question d'élaboration et de mise en œuvre d'un budget des services publics alignée sur le genre Aucune de 26 provinces n'est alignée sur ce mode de gestion.	0%			
Cible : CDMT et CDSMT sensibles en genre élaborés et opérationnels au niveau national et provincial	- Aucune stratégie étatique n'est engagée résolument sur cette question	0%			

Baseline : Absence de perspectives pluriannuelles dans la programmation et la budgétisation des dépenses publiques et faible intégration des aspects genre dans le budget					
Cible : Extension de la mise en place et de l'utilisation de la base de données sur l'aide au niveau sectoriel et provincial Baseline : Une base de données de PGAI existe, mais pas encore complète. Le processus dans les 3 provinces doit aboutir à une base de données pour ces provinces, qui doit être alignée avec le PGAI	-				
Cible : Equité genre effective dans l'allocation de l'aide et dans l'élaboration du budget Non prise en compte de l'équité genre dans l'allocation de l'aide intégrée au budget	- La dimension genre non prise en compte dans un budget voulu équilibré en recette et dépense et arrêté à plus de 4 milliards USD (2016)				
Cible : atteindre la moyenne du revenu national en faveur des paysans et atteindre une contribution de 50% au PIB Baseline : Des revenus annuels moyens en milieu rural d'environ 100 USD et une contribution au PIB de 30					
Cible : Stratégie nationale de budgétisation des services publics selon le genre élaborée et mise en œuvre Baseline : Insuffisance de prise en compte de l'équité genre dans les stratégies macro-économiques et des programmes sectoriels	- non prise en compte de la stratégie nationale de budgétisation des services publics selon le genre élaborée et mise en œuvre				
Cible : atteindre la moyenne d'Afrique subsaharienne, soit 16% bénéficiaires (hommes, femmes et opérateurs) ayant accès aux services financiers Baseline : près de 1 705 000 comptes ouverts soit une couverture bancaire d'environ 2.5%					
Cible : atteindre 200 000 ménages et dans les provinces et sites faiblement couverts par les Baseline : près de 100000 ménages regroupés dans les MUSO/VSLA dans les deux Kivu, le Bas Congo et le Bandundu					

3.6.3. Genre dans le cadre de l'Environnement et de la Gestion des ressources naturelles

163. En ce qui concerne, l'environnement et la gestion des ressources naturelles, l'analyse documentaire et les entretiens, laissent voir un CPAP 2013-2017 dont la matrice des résultats, est peu sensible au genre et aux mécanismes d'inclusion. Il n'y a pas de véritable systématisation benchmarks genre, (c'est-à-dire en annexe à chaque produit ou indicateur

majeur). Toutefois, dans la mise en œuvre des projets, on constate un effort progressif pour mieux refléter le genre.

164. C'est ainsi que dans la composante Adaptation, avec les projets PANA-ASA et AFE, l'approche genre est mise en avant au niveau de l'encadrement qui compte une forte présence de femmes et de jeunes. Cette situation a notamment été observée, entre autres, au niveau des villages de KAHUNGI, de KATABUSONGO dans le KITWIT. Le 5^{ème} principe du Plan d'investissement REDD+ 2015-2020 est également dédié aux questions Genre et mécanismes d'inclusion. Cependant, il faut relever que pour les composantes Energie Durable et Atténuation, le genre n'est pas encore présent de manière satisfaisante.

165. La prise en compte des femmes dans les mécanismes de prise de décision sur la gestion des ressources naturelles du programme dans le domaine de la gestion des ressources naturelles a consisté, à cibler les groupes les plus vulnérables de femmes dont les moyens d'existence dépendent de la ressource forestière dans le but d'améliorer l'accès de manière équitable aux ressources dans la société. Pour cela, le programme au travers des différents projets appuie les efforts de recherche visant à mieux comprendre les interactions entre les femmes et les ressources naturelles (en particulier la préservation de la forêt). Le programme accompagne les femmes dans l'amélioration de leurs capacités pour assurer leur participation aux divers processus communautaires (discussions, échanges d'expériences), garantir leur accès aux bénéfices et opportunités offertes par les politiques, les programmes et les projets mis en place dans le domaine de la gestion des ressources naturelles.

Résultat spécifique de rattachement : 3.1.					
La RDC dispose des capacités d'opérer et de mettre en œuvre des choix pertinents en matière de gestion des ressources naturelles et d'utilisation des terres.					
Programmation	Exécution				
Cibles Baseline	Résultats spécifiques	Taux de performance spécifique	Rating		
			E	M	F-N
Cible : 18% des populations rurales ayant accès à l'énergie renouvelable : Proportion de femmes ? Baseline : 1%					
Cible: xxx de femmes impliquées dans les mécanismes de prise de décision sur la gestion des ressources naturelles Baseline : xxx	- Peu de femmes impliquées dans les mécanismes de prise de décision sur la gestion des ressources naturelles	- A titre d'exemple 25 foyers sur 1000 dans chacune de six villages choisis aux Congo Central sont initiés aux techniques alternatives et aux AGR -			

3.7.Mise en œuvre de l'exécution nationale

166. Le programme a pris l'engagement d'amorcer significativement la transition de l'exécution directe vers l'exécution nationale. A mi-parcours, il est observé que cet engagement ne connaît pas encore de véritable début de mise en œuvre. A quelques exceptions près, la situation ressort même plutôt boquée. L'exception recouvre, d'une part, quelques organisations non gouvernementales, notamment à l'Est, jugées assez robustes pour supporter un régime d'avance de fonds dans le cadre d'une modalité d'exécution nationale. Les deux cas de cette nature recensés par la mission concernent en réalité un projet du pilier II (Relèvement et développement communautaire).

167. Font également exception, d'autre part, cette fois du côté des administrations publiques, le Ministère provincial du Plan du Nord-Kivu et le Ministère provincial de la Justice du Sud-Kivu, tous deux ayant bénéficié de lettres d'entente avec le PNUD les

habilitant à exécuter, respectivement, la mise en place d'une mini-centrale hydroélectrique à Masisi, et la formation d'agents de police de la province. Pour cette dernière activité qui relevait du pilier I objet de ce rapport, le montant s'élevait à 150.000 USD. Mais pour les deux activités en question, l'exécution nationale était (est dans le cas de la centrale hydroélectrique en cours d'achèvement) assortis de la disposition intermédiaire dite du paiement direct, le Bureau se chargeant de régler directement les factures certifiées des prestataires avec lesquels la partie nationale a passé contrat.

168. A ces exceptions, donc, le programme est mis en œuvre sous la modalité de l'exécution directe, avec des équipes et ou unités de projet plus ou moins étoffées mais qui sont des entités redevables au Bureau dont ils mettent en œuvre les procédures. Parfois, l'unité de projet est abritée dans l'institution nationale bénéficiaire, sans cesser d'être une entité d'exécution directe du PNUD, comme c'est le cas l'Unité de gestion du Projet d'Appui au Cycle Electoral au Congo, déployée au sein de la Commission Electorale Nationale Indépendante.

169. En appui à l'état de fait d'un passage plutôt timide à l'exécution nationale, la mission a pu constater que le Bureau faisait réaliser l'évaluation des capacités de ses partenaires nationaux, et qu'ils affichaient un niveau de risque globalement élevé. Ces micro-évaluations sont conduites sur une large gamme d'organisations et d'institutions nationales, couvrant une variété de zones géographiques et tous les échelons administratifs, du niveau central à celui de des chefferies locales, en passant par le maillon provincial. En plus de cette contrainte objective que constituent les faibles capacités nationales, certains bailleurs, laissent entendre, ou sous-entendre, leur souhait de voir le PNUD exécuter directement leurs ressources, pour justement transcender les problèmes de capacités qui ressortent des micro-évaluations.

170. Si au regard de la faiblesse des capacités nationales, aussi bien d'un point technique que de qualité de gouvernance, le programme est fondé à pratiquer une doctrine de sûreté fiduciaire assise sur l'exécution et les paiements directs, il n'arrive pas à répondre, en revanche, à cette question : ***que fait-il donc de réellement robuste et stratégique pour aider le pays à résorber son gap critique de capacités ?*** Le développement de capacités traverse de part en part l'écriture du programme, mais ***la mission n'a pas observé une stratégie construite, ambitieuse et appliquée*** dans ce sens. Il faut sortir de ce cercle vicieux, où les faiblesses assumées de la partie nationales exonèrent les sûretés fiduciaires directes dans lesquelles le programme se barricade, qui, à leur tour, nourrissent les multiples inaptitudes techniques du vis-à-vis. Il faut que le programme prenne le temps de bâtir une véritable stratégie de développement de capacités, qui tienne compte des lacunes du milieu, et ait le courage de le mettre en œuvre, y compris, s'il le faut, en prenant des risques raisonnés.

3.8.Mobilisation de ressources et de partenariat

171. Le programme s'appuie sur une stratégie de partenariat et de mobilisation de ressources qui part des profils des bailleurs et leurs perceptions de l'action du bureau. Le principe est que les faiblesses du Bureau sont identifiés et des efforts faits pour les résorber tandis que les points forts sont valorisés. En termes d'acquis, l'année 2013 a été décrite par le Bureau comme étant "*moyennement performante*" (Unité en charge). En 2014, ce sont quelque 56 millions qui ont été mobilisés, tandis qu'un total de 103 millions est escompté d'ici la fin de 2015. En 2016, alors que 40 millions étaient projetés, quelque 56 millions ont pu être mobilisés ; 134 millions sont attendus pour 2017 et 109 millions pour 2018.

172. En ce qui concerne spécifiquement la gouvernance, la situation actuelle des sources est comme suit. Le Canada abonde 18 millions dans un cadre multi acteur visant la réduction de l'impunité, notamment s'agissant des violences faites aux femmes. L'Union Européenne et la Grande Bretagne avaient des visées sur le sous-secteur de la Police, mais des soupçons d'exécutions extra judiciaires les maintiennent réservés par rapport à ce sous-secteur. L'intervention du Japon dans ce domaine est en phase de clôture, ce qui peut être une opportunité pour le PNUD de se porter candidats à un nouveau financement du Fonds supplémentaire d'urgence du bailleur. Le sous-secteur des ALPC avait pour bailleur l'Australie, qui s'est retiré, et les autres ne marquent pas de réel intérêt, considérant que les approches utilisées ne permettent pas de sécuriser une véritable et définitive neutralisation des armes collectées.

173. Dans le sous-secteur pénitentiaire, la France a fermé son projet, à propos duquel a prévalu une mauvaise communication qui a prévalu un moment entre le PNUD et le Cabinet du Ministre chargé de la Justice. En direction de la Société civile, mais en rapport avec le secteur agricole, la Belgique apporte 2 millions dans le cadre du PAIDC. Sans doute le sous-secteur sera appuyé sur les thématiques de la gouvernance traditionnelle dans le cadre du PACEC. Enfin s'agissant de ce volet électoral, l'Union Européenne est en disposition de contribuer pour la moitié du PACEC, en appui aux prochaines élections, soit environ 60 millions. Les bilatéraux devraient apporter le complément : Grande Bretagne, Belgique, Suisse, Pays Bas et Etats Unis. En tout état de cause, le PNUD est bien positionné pour porter une partie du budget de la CENI évalué à 1 milliard, notamment les dimensions concernant l'assistance technique. Un mémorandum d'entente et de répartition des tâches a du reste été signé dans ce sens entre l'organe de gestion électoral, la MONUSCO et le PNUD. Enfin le Pool Fund devenu Fonds Humanitaire depuis la Conférence d'Istanbul et doté d'un budget de 100 millions de dollar constitue également un guichet ouvert au PNUD.

174. Dans le domaine de l'environnement et des ressources naturelles, il y a une visée raisonnable sur les Fonds climats de la Norvège : 300 pour l'Afrique centrale, dont 80% pourrait être capté par la RDC, soit un vivier potentiel de 240 vers lequel l'effet environnement du programme pourrait se tourner pour financer ses interventions. Les fonds GAFI ouvrent par ailleurs un potentiel de 200 millions de dollar : le PNUD peut escompter en capter jusqu'à 45 millions. (Source : Unité Partenariat).

175. Dans le domaine de la croissance et du développement inclusif, le PNUD devrait s'appuyer de plus en plus sur les Partenariats Public-Privé. Le Japon vient de mettre 30 milliards de dollar dans le cadre du TICAD et pour la période 2016-2018. Trois guichets sont ouverts à cet effet : Santé, Stabilisation, et Diversification économique. La RDC étant éligible aux deux derniers guichets, le PNUD dispose à ce niveau d'une importante fenêtre d'accès pour mobiliser des ressources dans ce cadre.

176. Toutefois, de plus en plus, les bailleurs de fonds traditionnels du programme tendent à mettre le Bureau en compétition avec d'autres agences d'exécution en provenance de la société civile internationale. Ils font connaître que les atouts du PNUD à cet égard tiennent à ses capacités en matière de gestion de panier commun, tandis que ses limites ont trait à ce que l'on pourrait caractériser comme un tropisme de gestion solitaire. A titre d'illustration, L'UE qui est un partenaire majeur du cycle électoral, déplore que le PNUD ait signé un mémorandum de partage de charges avec la CENI et la MONUSCO sans partager sur le sujet avec ses bailleurs de fonds potentiels. Sur ses propres ressources, elle déplore encore que

l'expert en communication ait produit des messages en direction des campagnes de sensibilisation sans que le PNUD ait partagé ces contenus avec la Délégation.

177. Au total, la mobilisation des ressources sur le cycle s'est d'abord heurtée à un contexte difficile. Alors que le Bureau comptait sur une restauration de la confiance avec DFID, cela ne s'est malheureusement pas produit, du moins pas avec les conséquences financières qui en étaient escomptées. Le programme comptait aussi sur un concours de 100 millions de la Norvège. Mais un différent de justice devenu quasiment incident diplomatique entre les deux pays, a amené ce bailleur à bloquer ce financement pour le moment. Enfin, le programme comptait aussi sur un contexte post électoral plus attractif pour le pays, plus entraînant pour la confiance des bailleurs de fonds, quand les élections de 2011 apparaissent n'avoir pas donné entière satisfaction à cet égard. Par la suite le manque de clarté en direction de l'horizon 2016 qui devait être une année électorale charnière a continué à plombé l'atmosphère politique.

178. Aussi les défis restent importants pour le Bureau lorsqu'il s'agit de mobiliser des ressources au profit du développement économique, social et humain du pays. L'environnement politique continue toujours de susciter les plus vives craintes. Le gouvernement est toujours attendu dans la mise en place d'un véritable système d'intégrité, car après tout ce sont les institutions nationales qui constituent les cadres d'absorption des ressources mobilisées. Sont également interpellées les capacités du PNUD à aller vers les filières porteuses. A cet égard, l'Agence, y compris à son niveau corporate, devrait rechercher les moyens de vaincre ses hésitations et se doter de moyens pour adresser la question des interfaces avec le secteur privé à l'intérieur des dispositifs de type PPP.

179. Malgré tout, des raisons de regarder la suite du cycle avec un certain optimisme subsistent, ancrées aussi dans le profil de perspectives du pays. Trois facteurs favorables caractérisent ce profil. Le premier est son positionnement dans la problématique régionale du changement climat, la RDC abritant l'essentiel de la biodiversité de la région. La communauté internationale est consciente que le pays doit être appuyé dans la préservation de ce patrimoine. Le second facteur a trait au potentiel de croissance du pays, qui en fait fondamentalement une terre d'intérêt économique, qu'il est stratégique pour la coopération au développement d'aider à se structurer. En partant des enjeux charriés par les deux facteurs précédents, l'émulation entre puissances devient le troisième, chacune veillant à marquer une forme de présence de coopération dans le pays pour ne pas être en reste par rapport aux autres puissances.

180. Les défis du Bureau pour mieux se positionner dans ces interfaces de coopération entre la RDC et ses partenaires financiers sont réels. La mission a connaissance que dans un passé récent, les bailleurs reprochaient souvent au PNUD de ne pas rendre compte de façon satisfaisante, de délivrer des rapports tardifs et à la qualité non satisfaisante. Le Bureau a fait des efforts pour résorber ce gap en matière de livrables, notamment avec l'applicatif de tracking d'échéances conçu à cet effet. Le défi de la communication institutionnelle demeure quant à lui, les bailleurs estimant pour certains qu'ils ne sont pas assez présents et visibles dans les supports de visibilité des actifs qu'ils financent. Or ces actifs sont aussi, en quelque sorte, partie intégrante de leur registre d'enseignes dans le pays.

181. Plus substantiellement, l'approche des partenaires devrait être mieux facilitée par la recherche d'une plus grande focalisation sur les résultats de développement, non sur des activités et des produits, comme le cadre logique du Programme Pluriannuel d'Appui à la Justice a pu un moment en souffrir. Par ailleurs le ciblage géographique des ressources de

certaines bailleurs ne laisse pas assez de marge de manœuvre au PNUD pour rencontrer la carte des besoins dans un pays aussi vaste que le Congo. Le gouvernement demande régulièrement de redéployer certaines interventions dans d'autres parties du territoire, sans que le Bureau soit libre d'accéder à cette demande, parce que justement ses sources de financement ont déjà arbitré sur les zones éligibles à leurs ressources. Pour apaiser davantage ce débat entre la partie nationale et le programme sur la diffusion géographique des actifs, le Bureau devrait mieux impliquer le gouvernement dans sa stratégie de mobilisation de ressources.

3.8.1. Synthèse des Forces et faiblesses

3.8.1.1. Forces et opportunités du Programme

	Forces/Opportunités	Résonnances sur le Programme
1.	Environnement de capacités de référence : le PNUD dispose in situ d'une équipe pays implantée de longue durée et de façon continue, mais peut aussi mobiliser au niveau des autres Bureaux pays, Bureaux et centres régionaux, ou encore puiser dans un réseau mondialisé d'expertise de haut niveau	Exécution avantagée par des bases techniques solides ; tous besoins de capacités peuvent être satisfaits au meilleur coût avantage et dans des délais raisonnablement appropriés
2.	Standards de gestion de rang international :	Exécution servie par des exigences fortes en matière de transparence et de normes de qualité, directement mises en œuvre par le Bureau pour les achats directs ; ou sur lesquelles la partie nationale s'aligne en régime NIM (la justification d'une avance de fonds déclenche la suivante).
3.	Ressorts de flexibilité importants	Le programme en retire une capacité d'adaptation et survie importante, parfaitement illustrée par sa gestion des contraintes en provenance d'un environnement post conflit encore très instable sur les plans politique et sécuritaire
4.	Capacité de subsidiarité et de pro activité utile : - Subsidiarité pour suppléer à l'absence des fonds de contrepartie nationale - Pro activité pour pré positionner des ressources Core en attendant qu'un PTF finisse de dérouler ses procédures pour rendre disponible ses concours	Le programme en retire un surcroît de marge de manœuvre de crédibilité vis-à-vis des partenaires nationaux et financiers :
5.	Confiance des acteurs	Le programme en retire de la sérénité dans l'action et conforte son leadership stratégique sur les questions de développement dans le pays

3.8.1.2. Faiblesses et contraintes au Programme

N°	Faiblesses/Contraintes au Programme	Résonnances sur le Programme
1.	Cadre de résultats pas toujours propice à un	De nombreux et importants rendus au

	reversement des produits générés par les projets dans les effets recherchés à l'échelle programme	niveau projet ne se traduisent pas toujours clairement en impacts sur les résultats retenus dans la matrice du CPAP , d'où une efficacité en termes d'effets programme minorée
2.	Retard de planification : une bonne partie du premier trimestre est perdue avec des signatures de PTA intervenant en Février - Mars	Exécution retardée en début d'année et artificiellement accélérée le reste de l'année, surtout en fin de période : ce qui peut se payer de moins de substance et de qualité
3.	Planification opérationnelle parfois insuffisamment affinée, qui se traduit par des difficultés d'exécution physique et ou budgétaire : cas des centrales hydroélectriques sous-évaluées et n'ayant pu être toutes installées par et projet initial ; cas aussi des nombreuses révisions budgétaires sur certains projet comme SWAJ ; cas aussi des contraintes logistiques sous-évaluées pour les infrastructures sur sites enclavés comme Walikalé	Incompréhension de la part des bénéficiaires qui tendent à penser que le Programme ne respecte pas ses annonces ; et des bailleurs qui parlent de pilotage à vue
4.	Lenteurs observées dans les fonctions d'achats	Goulots d'étranglement dans la mise à disposition de nombreux experts : situation particulièrement observée dans les achats du cluster Environnement
5.	Emiettement du portefeuille : composé de multiples micro-interventions sans liant véritable si ce n'est qu'ils ont le même chargé de programme ou le même Directeur national	Impacts amoindris et coûts d'opération plus élevés que dans une approche programme
6.	Faible intégration des activités, qui entre les clusters, voire à l'intérieur, ne font que cohabiter	Impacts amoindris et coûts d'opération proportionnellement amplifiés
7.	Stratégie de mobilisation de ressources extravertie : plus tirée par les bailleurs potentiels qu'ancrée dans l'âme du programme	Cette contrainte nourrit l'émiettement du programme et contribue à minorer ses effets
8.	Absence structurelle de fonds de contrepartie,	Exécution entravée car programme amputé d'une partie de ses moyens ; appropriation nationale manque de s'exprimer par ce canal ; durabilité des investissements entravée par manque de ressources nationales de soutien
9.	Appropriation nationale affaiblie par l'instabilité institutionnelle et la faible motivation de certains partenaires nationaux : intéressement financier au programme absent ou modeste souvent invoqué par les acteurs rencontrés	Exécution handicapée par un faible leadership national : soit les partenaires ont été changés, soit ils ne se sentent pas motivés financièrement
9.	Facteurs de contraintes à la mobilisation de ressources : - Marges budgétaires limitées du pays - Blocages politiques liés au calendrier électoral - Possibilité de PPP encore restreinte avec un secteur privé qui ne satisfait pas toujours aux exigences du code de conduite UN dans ce	Exécution du programme doit compter avec des opportunités de financement relativement limitées

	domaine	
10	Insécurité persistance, à l'Est notamment	Programmé partiellement entravé dans certaines parties du territoire : par exemple, le territoire de Rushuru a été privé d'intervention pendant une bonne partie du cycle de vie du programme

Conclusion

5. Principales constations sur le Programme

182. Articulé sur le PNUAD de même cycle dont il est un cadre de contribution aux effets, le programme devait livrer 1 4 Résultats intermédiaire distincts, à cet égard, et répartis entre deux axes stratégiques : (i) Gouvernance et consolidation de la paix, d'une part, (ii) Croissance et développement durable, de l'autre.

- **Gouvernance et consolidation de la paix**
 - Consolidation de la démocratie et de l'Etat de droit
 - Réforme de l'administration publique, y compris la gouvernance locale
 - Consolidation de la paix
- **Croissance et développement durable**
 - Politique et planification stratégique du développement
 - Initiative de promotion de croissance inclusive et d'emploi
 - Gestion durable de l'environnement

183. Le programme avait prévu pour ses trois effets un volant de ressources de **549 454 060** dollar américain sur l'ensemble de son cycle de vie. A la date de l'évaluation (Décembre 2016), le total des ressources effectivement programmées s'élève à 254 540 327 USD, soit 46% de la planification initiale actée dans le CPAP. Les ressources effectivement consommées par le programme s'élève à 221 343 593 dollar, soit un taux d'exécution de 87% à un an de la fin du cycle de vie. La performance sur cet indicateur tombe à 40% lorsque les ressources exécutées sont rapportées à la planification budgétaire initiale. En termes de résultats stratégiques, et au regard des critères d'évaluation du Comité d'Aide au Développement, de l'OCDE, la situation du programme est comme suit.

184. **Pertinence** : La pertinence stratégique du programme est ressortie très robuste, du fait notamment de l'alignement de ses thématiques sur les priorités de développement du pays, et sur les cadres de planification stratégique du PNUD (PS) et du SNU (PNUAD). D'un point de vue opérationnel, cette pertinence est toutefois, parfois, relativisée par des approches projets, voire micro-projets, qui ne permettent pas d'optimiser l'influence du programme. Enfin, la pertinence du cadre logique est également insuffisante, avec des produits parfois mal libellés et relativement distants de la substance des effets ciblés.

185. **Efficacité & impact** : Gouvernance : Les interventions du PNUD se concentrent essentiellement sur la consolidation de la paix et du renforcement de la démocratie. Grace à l'appui du PNUD aux commissions parlementaires, le cadre juridique national a été renforcé en 2015 avec les votes des lois relatives (i) à la mise en place des institutions prévues dans la Constitution, notamment la Cour de Cassation, (ii) aux mesures d'application de la liberté de manifestations publiques et (iii) au processus électoral ainsi qu'à la décentralisation. Le soutien du PNUD aux organisations de la société civile a permis l'amélioration de la

transparence et de la redevabilité à travers notamment par la conduite des actions de suivi des finances publiques et la production de rapport d'analyse de la loi de finances 2016 dont la diffusion a soutenu les débats parlementaires sur l'accroissement de la part du social dans le budget 2016.

186. En matière de renforcement de la chaîne pénale, l'accompagnement du PNUD a contribué à l'amélioration du taux de satisfaction de la population pour les services publics (justice, police, armée) qui est de 43% en 2015 contre 41% en 2014. Plus spécifiquement sur le plan sécuritaire, l'introduction de la police de proximité en Ituri s'est traduite par une augmentation des effectifs de 250 unités, dont 10% des femmes, et la mise en place des cadres de concertation et dialogue entre la police et la population de l'Ituri ayant comme conséquence une augmentation de 8% du sentiment de sécurité pendant la nuit.

187. Planification du développement et relèvement et croissance inclusive : Sur le plan stratégique, le PNUD a fourni une assistance technique et financière au pays sur les aspects de la planification du développement et de la croissance inclusive. Fort de cet appui, le pays a effectué en 2015, la revue de son DSCR-2 et des Plans Quinquennaux de Croissance et de l'Emploi et a aussi élaboré le rapport national sur le bilan des OMD. Ces revues stratégiques ont permis de faire le point sur les niveaux de performance dans tous les secteurs de développement en RDC et d'identifier les priorités sectorielles pour le prochain cycle programmatique (2017-2021). Le PNUD a soutenu la redynamisation de 11 Groupes Thématiques Sectoriels ainsi que le renforcement des capacités et du leadership du Ministère du Plan dans le dialogue des politiques de développement en RDC. Dans la gestion des données de développement, l'appui du PNUD a permis de produire et d'actualiser l'Annuaire statistique 1995-2014 contribuant ainsi à l'amélioration de la planification et du suivi-évaluation des politiques publiques de développement y compris les priorités des ODD en RDC.

188. Sur le plan du relèvement communautaire, le PNUD a contribué au renforcement des moyens de subsistance de plus de 2.120 personnes dont 56% de femmes vulnérables lesquelles ont été dotées des moyens et capacités pour entreprendre des activités génératrices de revenus. Ce qui leur a permis d'améliorer leurs revenus et conditions de vie tout en leur conférant une place sociale à travers la participation à la prise de décision au niveau communautaire. Le PNUD a appuyé le secteur de la Micro finance permettant à plus de 1 679 000 personnes pauvres des milieux rural et péri-urbain dont 935 772 femmes de fréquenter les institutions de micro finance, ce qui a contribué à l'amélioration des indicateurs d'inclusion financière, particulièrement pour les femmes dans les régions couvertes.

189. Environnement et ressources naturelles : Grace à l'appui technique et financier du PNUD au Gouvernement de la RDC, les résultats suivants ont été atteints en 2015 : La société civile du secteur de l'environnement en RDC dispose des capacités pour participer aux débats sur défis du changement climatique, de formulation, de mise en œuvre et de suivi des projets. La contribution du PNUD a consisté à appuyer la mobilisation et la structuration des organisations de la société civile (OSC), mais aussi au développement des capacités des organisations communautaires de base (OCB) peu structurées dans le cadre de SGP (Small Grants Program) et CBR+ (Community Based REDD+) . Le Gouvernement de la RDC dispose d'un Plan d'Investissement de la REDD+ qui sert à la structuration des interventions, permet le plaidoyer pour la mobilisation de ressources et la définition des normes et standards pour la protection et la gestion durable du patrimoine forestier. Ce plan d'investissement, de plus d'un milliard usd, a été soumis à l'initiative sur les Forêts de l'Afrique Centrale (CAFI).

190. L'élaboration de ce plan d'investissement été réalisé avec l'appui technique et financier du PNUD (mise à disposition d'expertise technique, encadrement du travail technique, organisation des consultations avec toutes les parties prenantes, etc.). La RDC s'est dotée d'un cadre stratégique pour la mobilisation d'investissements dans le secteur de l'énergie en vue de permettre l'accès pour tous à l'énergie en RDC à l'horizon 2030. L'appui du PNUD a consisté à développer des outils de base pour soutenir l'exercice de la formulation de l'Agenda National et du prospectus d'investissement et à déployer une assistance technique auprès du Ministère en charge de l'énergie.

191. Le pays dispose d'un inventaire complet et cartographié, mise à jour suivant la nouvelle configuration du pays (26 provinces), de son potentialité énergétique, des projets les plus propices à mettre en œuvre ainsi que les orientations politiques à développer pour permettre au pays de répondre aux besoins énergétiques de toutes les couches de la population congolaise, dans une perspective de développement durable. La RDC s'est dotée d'une plateforme de réduction des risques de catastrophes naturelles qui aura pour effet d'améliorer la gouvernance de la réduction des risques de catastrophes en RDC. L'appui du PNUD a consisté à la mise à la disposition du Ministère de l'intérieur des ressources et de l'expertise pour soutenir la mise en place de cette place forme.

192. Equité de genre : Les appuis du PNUD en matière de genre ont contribué à la promulgation de la loi sur la parité et droits des femmes, à la mise en place d'un foyer de citoyenneté pour la lutte contre les violences contre les femmes en milieu universitaire, au renforcement des capacités de la chaîne pénale dans 15 ressorts judiciaires et de l'Escadron de Protection des Enfants et de lutte contre les Violences Sexuelles pour ainsi améliorer l'accès à la justice des victimes. Par conséquent, en 2015, 778 cas de viol ont été portés en justice et 422 ont fait l'objet d'une décision judiciaire. Par ailleurs, 2627 victimes ont bénéficié de services offerts par les cliniques juridiques.

193. **Efficienc**e : Les standards de gestion de rang international du PNUD ont favorisé l'efficienc

à travers une optimisation des coûts de livraison. Ce profil est encore amélioré par le fait que le Bureau puise parfois dans l'expertise corporate du PNUD (Bureaux et Centres régionaux) et mutualise certaines fonctions de gestion de gestion avec d'autres agences. Enfin, les approches intégrées de certaines interventions en améliorent sur les valeurs ajoutées marginales et tirent l'efficienc

vers le haut. A contrario, l'efficienc

est tirée vers le bas par le morcellement du programme de pans entiers du programme, qui réduit le bénéfice des économies d'échelle tout en minorant potentiellement les impacts des rendus.

194. **Durabilité** : Les infrastructures mises en place et ou réhabilitées par le programme sont de bonne qualité technique, car produits dans le cadre de standards de marché rigoureux et transparents, ce qui est un premier atout de pérennité. Leur prise en charge budgétaire dans le long terme se heurte toutefois au manque de ressources des gouvernements central et provinciaux, situation de nature à altérer leur viabilité économique. Les interventions socio économiques, particulièrement la mise en place moyens de résilience économiques développent des protocoles de durabilité en couplant infrastructures communautaires, épargne, micro finance et activités génératrices de revenus. La durabilité se heurte généralement au faible succès du développement de capacités, dans un environnement où les institutions sont instables. L'insécurité, à l'Est notamment, fragilise aussi les acquis que peut générer.

6. Leçons apprises

1. *Les interventions stratégiques ciblées et au long cours sont mieux à même de produire des effets substantiels.*

195. Cette observation est illustrée par les résultats obtenus par le programme dans l'aide à la formation de capacités nationales de gestion de l'économie et de ses secteurs d'activités clés : de telles capacités émergent dans les services techniques de l'Institut National de la Statistique, des Ministères de l'Economie et de la Planification, mais aussi de l'Administration du Territoire, de l'Environnement et des Forêt. Dans le même registre, les effets au long cours se font sentir en matière de gouvernance, dans la mise en place des institutions de la république et le renforcement de leurs capacités.

2. *Les actions opérationnelles fragmentées et éparpillées sur le territoire, en revanche, ont des effets moins lisibles, sans doute moins consistants et ne peuvent trouver de légitimité que consacrée par une mise à l'échelle par d'autres partenaires.*

196. Les ressources disponibles dans le programme étant de plus en plus limitées, ces actions touchent proportionnellement peu de bénéficiaires, en comparaison de l'état de la demande, dans un pays connu pour être quasiment un continent. De surcroît, les cycles très courts de ces interventions ne sont pas propices à des acquis solides et durables. Il manque donc à ce niveau une échelle significative et une continuité d'action suffisante, toutes choses indispensables pour produire une influence opérationnelle. Une façon pour le programme de légitimer ses interventions opérationnelles (infrastructures sociales de base, moyens économiques de subsistance et résilience environnementale des populations, etc.) serait de mettre en avant non pas leurs effets mais leur caractère démonstratif et la capacité du Bureau à les raccorder à d'autres partenaires pour la mise à l'échelle.

3. *Conséquence de ce qui précède, les actions opérationnelles, dont le sens véritable, est dans leur statut pilote, demandent une conceptualisation et une mise en œuvre particulièrement rigoureuse, pour pouvoir être avantageusement documentées.*

197. Alors que les bénéficiaires, institutionnels et personnes physiques, pensent à tort que le programme vient les appuyer dans la durée et, par la suite, lui font procès d'écourter l'expérience, il y a lieu de leur faire comprendre que c'est un outil qui se développe grandeur nature et dont l'intérêt est essentiellement dans le succès technique qui le rendra attractif pour d'autres sources de financements capables de le faire mettre à l'échelle et dans le temps. L'approche 3X6 m »rite un intérêt tout particulier à cet égard. Elle doit être documentée régulièrement et proposée aux bailleurs de fonds voulant intervenir dans le relèvement et la transition vers le développement.

4. *Les exigences d'efficacité opérationnelle, commande de revisiter les concepts d'intervention en début de mise en œuvre pour actualiser l'état des contraintes et se donner les moyens d'opérer au plus près de la réalité.*

198. Entre le temps de la formulation des interventions et celui de leur mise en œuvre, le délai qui s'écoule permet souvent au contexte d'évoluer. Les conditions de mises en œuvre doivent alors être ajustées et les fondamentaux de l'intervention recadrés de sorte à éviter que

les actions soient jugées in fine selon un cadre de résultats qu'elles ne pouvaient de toute façon plus respecter. A titre d'illustration, un projet qui avait projeté d'installer pas moins de trois centrales hydroélectriques à l'Est s'est retrouvé in fine dans la situation de ne pouvoir

7. Recommandations

1. Construire un cadre de ressources et de résultats réaliste ou clusters pour favoriser une bonne lisibilité de la contribution des produits des projets aux effets-programmes.

199. Dans la situation actuelle, beaucoup de produits sont livrés sans qu'il soit automatiquement possible de retracer comment ils impactent le ou les effets concernés. Tous les produits des projets doivent être conçus en se demandant comment ils contribuent aux effets-programmes à travers les résultats intermédiaires. Pour se faire un guide doit être produit, sous forme de check-list, pour vérifier et certifier l'alignement strict des produits des projets sur les effets du CPAP.

2. Accroître l'intégration du programme pour optimiser le pilotage tout en maximisant les effets.

200. Dans la situation actuelle, bien qu'il y ait aussi de bonnes pratiques d'intégration comme le programme conjoint de lutte contre l'impunité, certaines interventions, y compris à l'intérieur des piliers, cohabitent sans réellement interagir. Pour intégrer le portefeuille, il faut : (i) construire un unique PTA à l'échelle du pilier, et (ii) imposer ce PTA comme l'unique cadre de mise en œuvre de toutes les activités du pilier, même si pour des raisons liées aux exigences des bailleurs, chaque projet peut faire l'objet d'un reporting spécifique vers sa source de financement.

3. Renouveler le concept des interventions opérationnelles en insérant dans le cadre d'une véritable approche de démonstration

201. Dans la situation actuelle, le programme fait comme s'il avait les moyens d'agir comme un Fonds spécialisé ou un bailleur de fonds traditionnel. Cela n'est pas tenable. Autant des ressources intelligentes peuvent faire la différence sur le plan stratégique, autant il faut des ressources massives pour faire reculer la pauvreté, relever la gouvernance et ancrer la gestion durable des ressources au niveau opérationnel. Le programme devrait, compte tenu de l'immensité du pays et ses besoins de développement au niveau opérationnel, privilégier les interventions innovantes et démonstratives, et après exécution, les documenter de façon pédagogique pour que d'autres sources de financement plus abondantes puissent s'en emparer et les mettre à l'échelle.

4. Faire évoluer la mobilisation de ressources par le ciblage de nouvelles sources non conventionnelles et une plus grande mise en avant de la partie nationale

202. Dans la situation actuelle, le programme est porté par les partenaires financiers traditionnels de la coopération internationale au développement, bi et multi latérale. Ce modèle va en s'essouffant. Il faut donc explorer des horizons nouveaux comme le secteur privé, à travers des partenariats Public-Privé, tout en restant vigilant sur le respect des valeurs UN par les opérateurs qui pourraient s'engager dans cette dynamique. La confiance qu'inspire le PNUD lui permet par ailleurs d'insérer dans les stratégies nationales de mobilisation

ressources et aider le gouvernement à exécuter ses propres ressources internes dans les domaines de compétence du PNUD.

5. *Garder un dialogue permanent de haut niveau avec la partie nationale pour la sensibiliser sur l'importance de ses intrants dans le programme*

203. Dans la situation actuelle, la partie nationale n'apparaît pas assurer le leadership et l'entraînement qu'elle doit exercer sur le programme. Les contreparties budgétaires n'existent pas et les investissements des projets ne sont pas adéquatement pris en charge par le gouvernement à la fin des cycles de vie des projets. Le dialogue avec les autorités doit être constant sur toutes ces questions.

6. *Elaborer et mettre en œuvre une stratégie de développement de capacités en soutien au passage à l'exécution nationale, en passant par une période probatoire de paiements directs*

204. Alors que le programme avait pris l'engagement de migrer de l'exécution directe vers l'exécution nationale, ce mouvement ne s'amorce que très timidement, pour la raison que les risques fiduciaires sont encore très élevés au niveau des institutions nationales. Au lieu de s'en tenir à ce constat, le programme doit élaborer une stratégie pour aider le pays à résorber progressivement ses gaps de compétences, et aller vers l'exécution nationale seule à même de garantir une véritable appropriation nationale tout en limitant les coûts de livraisons des produits.

ANNEXES

1. Audit-trail : Journal des observations sur le rapport et des réponses de l'Evaluateur (1^{ière} et 2^{nde} lecture)

[illegible]

2. Matrice d'évaluation

A.1. Matrice d'évaluation : Collecte de données (Entretiens & Revue documentaire)

Effet 1 Le cadre institutionnel et les structures citoyennes sont renforcés en vue d’assurer la promotion des droits humains et le développement en RDC. Indicateur d’Effet : Taux de satisfaction de la population pour les services publics; pourcentage des institutions mises en place et fonctionnelles conformément à la constitution de 2006; pourcentage du budget national alloué et décaissé en faveur des services sociaux de base								Justification
								Observation
N°	Indicateurs spécifiques à renseigner (Base cadre logique)	Baseline	Cibles	Réalisé	Source	Hypothèse	Alternative (si hypothèse ci-contre non réalisée)	Commentaire
1.1.	Résultat 1.1. La législation essentielle aux reformes est adoptée, le contrôle de l’action gouvernementale, la responsabilité des élus et la communication avec les organisations de la société civile sont effectifs.							
1.1.1.	Nombre de textes législatifs et règlementaires essentiels aux réformes dans les secteurs politiques, socioéconomiques et environnementaux adoptés	Baseline 79 lois dont 14 organiques et 33 essentielles aux reformes	Cible : (cumulative) : 55 lois essentielles dont 9 nouvelles lois organiques et 17 autres lois essentielles aux réformes		- Rapports d’exécution - Sources primaires	Information collectée au fur et mesure et consignée dans les rapports	Sonder les acteurs et bénéficiaires du projet	
1.1.2.	Nombre de lois spécifiques à la protection des femmes et	Baseline : 0 -	Cible : 10					

	des couches défavorisées.							
1.1.3.	Taux de réalisation des recommandations issues des actions de contrôle du gouvernement. Baseline 2012 : 10% - Cible 2017 : 35%							
1.1.4.	Nombre d'outils de communication parlementaires opérationnels et accessibles au public. Cible : (cumulative): 6 (Annales parlementaires, site web Assemblée Nationale, Journal)	Baseline: 3 (chaîne télé, site web Sénat et Annales parlementaires)	Cible: 100%					
1.1.5.	Nombre de politique élaborée de façon concertée entre l'Etat et la société civile au niveau national, provincial et local.	Baseline: 7 à lister) -	Cible: 17					
1.1.6.	Nombre des cadres de concertation entre les autorités et la société civile mis en place et opérationnels au niveau central, provincial et local.	Baseline: 24 -	Cible: 40					
1.1.7.	Pourcentage des organisations de la société civile partenaires ayant conduit au moins une action de contrôle par an dans leur domaine d'intervention. -	Baseline: 0%	Cible: 50%.					
1.2.	Résultat 1. 2.							

	L'appropriation nationale en matière d'organisation et de gestion du processus électoral assurée.							
1.2.1.	Existence d'un fichier électoral permanent et fiable.	Baseline: 01 fichier électoral non fiable et non permanent	- Cible: 01 fichier électoral permanent et fiable		▪ Rapports d'exécution ▪ Sources primaires	Information collectée au fur et mesure et consignée dans les rapports	Sonder les acteurs et cibles du projet	
1.2.2.	Pourcentage des antennes de la CENI équipées et fonctionnelles.	Baseline: (189 antennes existent à ce jour) -	Cible: 100% ;					
1.2.3.	Pourcentage des femmes enrôlées dans le fichier électoral.	Baseline: 49% -	Cible : 51%					
1.2.4.	Pourcentage de femmes candidates aux élections provinciales et locales –	Baseline : 12%	- Cible : 15%					
1.3.	<u>Résultat 1.3.</u> L'autorité de l'Etat est progressivement restaurée et des réponses structurelles sont formulées et appliquées au niveau communautaire dans les domaines de la gestion et prévention des conflits, la lutte contre les violences basées sur le genre et le VIH/SIDA dans les provinces cible.							
1.3.1.	Pourcentage des territoires dans les provinces cibles couverts par des unités de la police nationale opérationnelles selon les normes et disposant des structures fonctionnelles engagées dans la lutte contre la prolifération des ALPC. provinces	Baseline: 15% (sur 22 territoires) pour les unités de police et 7 sur 11 provinces disposent d'une antenne CNC-ALPC opérationnelle	Cible: 45% des territoires et 11		▪ Rapports d'exécution ▪ Sources primaires	Information collectée au fur et mesure et consignée dans les rapports	Sonder les acteurs et cibles du projet	
	Nombre des structures intervenant dans la chaine pénale (police, cours, tribunaux, 3 unités de	Baseline: 52 cours et tribunaux, 3 unités de	Cible: 52 cours et tribunaux, 3					

	tribunaux, prison) dans les provinces cibles qui disposent des capacités humaines et matérielles et assurent un meilleurs accès à la justice et la lutte contre l'impunité.	police, 5 prisons	unités de police, 5 prisons ;					
	Nombre d'entités territoriales dans les provinces cibles qui assurent efficacement les services administratifs à la population.;	Baseline: 22 (appuis en infrastructures, formation et équipements)	Cible: 22 assurent efficacement les services					
	Existence d'un cadre de dialogue entre le gouvernement et les partenaires sur la réforme de l'armée	. Baseline: 0	Cible: 1					
1.3.2.	Taux de prévalence des violences sexuelles basées sur le genre dans les provinces ciblées.	Baseline 2011 : Ituri : 1826 cas Sud-Kivu 2713 Nord Kivu 5543 Kinshasa 405 Bandundu 349 -	Cibles 2017: Diminution de 30%					
1.3.3.	Ratio des conflits résolus par rapport à ceux identifiés.	Baseline: 1.213 conflits relatifs aux conflits fonciers, contrôle du pouvoir coutumier, contrôle des ressources naturelles, rivalités politico-ethniques et politico-administratives (Affaires Civiles - juin 2011)	Cible: Réduction de 25% des conflits /tensions soit 300 conflits					
1.3.4.	Nombre de plans provinciaux de prévention du VIH ciblant les groupes à haut risque élaborés et mis en œuvre par et avec les groupes concernés	Baseline: 0 plan et 1 communauté	Cible: 5 plans et 15 communautés.					

	et de communautés qui se sont appropriés du programme de prévention de VIH et de lutte contre le SIDA.							
1.4.	<u>Résultat 1.4.</u> L'administration publique est restructurée et capable de rendre des services Publics de base, le contrôle des politiques publiques par les institutions nationales est plus effectif et participe à la lutte contre la corruption.							
1.4.1.	Nombre structures administratives publiques au niveau central et provincial disposant de cadre organique revus et rendu fonctionnel au regard de leur mission et attributions.	Baseline: 0 (les études sur la rationalisation de certains ministères ont été conduites : Plan, PTT, Agriculture et Primature) -	Cible: 41 (16 au niveau central et 25 au niveau provincial)		▪ Rapports d'exécution ▪ Sources primaires (système judiciaire local)	Information collectée au fur et mesure et consignée dans les rapports	Sonder les acteurs et cibles du projet	
1.4.2	Nombre de structures administratives disposant de personnel qualifié, d'un cadre et outils de travail améliorés et intégrant et utilisant les NTIC dans leur fonctionnement quotidien.. -	Baseline: La définition des profils par rapport au poste non réalisée ; les structures administratives n'ont pas encore intégré les NTIC dans leurs fonctionnement quotidien	Cible: Structures avec personnel qualifié et un cadre et outils de travail améliorés 20 ; administrativ es publiques intégrant et utilisant les NTIC dans leur fonctionnem ent quotidien 10		▪ Rapports d'exécution ▪ Sources primaires (Registres de publication du système judiciaire local)			

1.4.3	Nombre de structures administratives ayant intégré et mise en œuvre la stratégie et le plan de communication sur les valeurs éthiques professionnelles.	Baseline: 0	Cible: 41 (16 au niveau central et 25 au niveau provincial)		▪ Rapports d'exécution ▪ Sources primaires (universités et ONGs locales, bénéficiaires)			
1.4.4.	Etendue, nature et suivi de la vérification externe selon la méthodologie PEFA ; Efficacité du système de vérification interne selon la méthodologie PEFA.	Baseline: Etendue, nature et suivi de la vérification externe D+ ; Efficacité du système de vérification interne D+	Cible : Etendue, nature et suivi de la vérification externe B ; Efficacité du système de vérification interne B+		▪ Rapports d'exécution ▪ Sources primaires (universités et ONGs locales, bénéficiaires)			
1.4.5.	Pourcentage des comptables publics faisant l'objet d'un contrôle juridictionnel.	Baseline: 0%	Cible: 20%		▪			
1.4.6.	Pourcentage des gouvernements provinciaux ayant pris des Edits portant reddition des comptes.	Baseline: 0%	Cible : 100%		▪			
1.5.	<u>Résultat 1.5.</u> La planification du développement, la programmation et les mécanismes de gestion des ressources sont opérationnels et performants dans les provinces et les ETD.							
1.5.1.	Nombre de provinces et ETD qui adoptent et utilisent un mécanisme de gestion transparente des ressources budgétaires.	Baseline: 0 - province et 0 ETD	Cible: 3 provinces et 11 ETD		▪ Rapports d'exécution ▪ Sources primaires (système judiciaire local)	Information collectée au fur et mesure et consignée dans les rapports	Sonder les acteurs et cibles du projet	
1.5.2	Nombre de provinces et ETD dotées de mécanismes de planification et de suivi et	Baseline: mécanismes de planification dans 3 provinces et 21 ETD, dans	Cible: Mécanismes de		▪ Rapports d'exécution ▪ Sources primaires (Registres de			

	évaluation permanent et fonctionnels.	3 provinces les édits provinciaux concernant les ONG sont adoptés ; mécanismes de S&E inexistants dans les provinces et ETD	planification dans 3 provinces et 27 ETD, les édits/textes provinciaux sont adoptés dans 5 provinces; mécanismes de S&E existants dans les provinces et ETD, dans les 5 provinces avec leurs édits, les mécanismes de coordination et de suivi sont fonctionnel s		publication du système judiciaire local)			
1.5.3	Nombre de provinces et ETD disposant de budget annuel aligné sur une planification.	Baseline: 2 provinces et 2 ETD	Cible: 3 provinces et 11 ETD		▪ Rapports d'exécution ▪ Sources primaires (universités et ONGs locales, bénéficiaires)			
1.5.4.	Nombre de provinces et ETD qui réalisent au moins 10% de leur budget d'investissement	Baseline: 0 province et 0 ETD	Cible: 3 provinces et 11 ETD		▪ Rapports d'exécution ▪ Sources primaires (universités et ONGs locales, bénéficiaires)			

1.5.5.	Nombre de cadre de concertation et de coordination de la mise en œuvre de la décentralisation redynamisés et fonctionnels.	Baseline: 3	Cible: 6		■			
--------	--	-------------	----------	--	---	--	--	--

Effet 2 Les institutions publiques mettent en œuvre efficacement des politiques et des programmes concertés d’appui aux acteurs clés œuvrant dans les secteurs porteurs susceptibles d’accélérer la création d’emploi et de générer des revenus. Indicateur d’Effet : Nombre de politiques et de programmes pro pauvres créateurs d’emplois et de revenus mis en œuvre; pourcentage d’augmentation des emplois décents et des revenus dans les secteurs porteurs de croissance								
N°	Indicateurs à renseigner (Base cadre logique)	Baseline	Cibles	Réalisé	Source	Hypothèse	Alternative (si hypothèse ci-contre non réalisée)	Justification Observation Commentaire
1.	Résultat 2.1. Les politiques et programmes publics sont mieux orientées au niveau central et provincial et les chaines de valeur sont développées et pourvoyeuses d’emplois							
2.1.1.	Les statistiques socio-économiques désagrégées et de qualité produites régulièrement et disséminées au niveau local, provincial et central sur une base régulière. -	Baseline : Insuffisance des données fiables de suivi des politiques et du développement	Cible : Disponibilité des statistiques de qualité pour le suivi et évaluation des programmes et des différentes politiques socio-économiques. Augmentation de 70% du nombre de rapports d’activités sur la production statistique et de bases de données mixtes aux niveaux sectoriel, provincial et central		- Rapports d’exécution - Sources primaires	Information collectée au fur et mesure et consignée dans les rapports	Sonder les acteurs et bénéficiaires du projet	
2.1.2.	Nombre des politiques et programmes bien orientés sur la base des statistiques disponibles.	Baseline : 1 -	Cible : 10					
2.1.3.	Nombre de filières porteuses identifiées, analysées et développées.	Baseline : Un premier inventaire des filières porteuses est en cours au Nord- et Sud-Kivu -	Cible : 10 filières développées					
2.1.4.	Nombre d’emplois créés à travers les filières porteuses développées	. Baseline : Taux de chômage global trop élevé et avoisine le 40% -	Cible : 5000 nouveaux emplois créés grâce au renforcement des filières.					
2.2.	Résultat 2.2. L’économie nationale et les actions de développement sont orientées par une vision stratégique							

2.2.1.	Vision à long terme développée et orientant les actions de développement.	Baseline : Absence de visions de développement à long terme et de Politique de New Deal	Cible : Vision Prospective RDC 2035 élaborée et adoptée ainsi que la Politique de New Deal mise en œuvre		- Rapports d'exécution - Sources primaires	Information collectée au fur et mesure et consignée dans les rapports	Sonder les acteurs et cibles du projet	
2.2.2.	Stratégie pro-pauvre, intégrant les besoins spécifiques des hommes et des femmes, développée et appliquée au niveau national et provincial.	Baseline : Insuffisance de prise en compte de l'équité genre dans les stratégies macro-économiques et des programmes sectoriels -	Cible : Stratégie nationale de budgétisation des services publics selon le genre élaborée et mise en œuvre					
2.2.3.	Budgets sensibles au genre basés sur les CDMT et CDSMT élaborés et mis en œuvre au niveau central et provincial.	Baseline : Absence de perspectives pluriannuelles dans la programmation et la budgétisation des dépenses publiques et faible intégration des aspects genre dans le budget -	Cible : CDMT et CDSMT sensibles en genre élaborés et opérationnels au niveau national et provincial					
2.3.	<u>Résultat 2.3.</u> L'aide est intégralement retracée et intégrée au budget et aux comptes de la nation							
2.3.1.	Mécanismes de coordination sectoriels et intersectoriels des interventions mis en place et fonctionnel au niveau central et provincial.	Baseline : Dans trois provinces (Nord-Kivu, Sud-Kivu et Oriental, l'édit provincial est adopte et les mécanismes de coordination sont en cours d'être mise en place	Cible : Mécanismes et cadre de coordination et de concertation avec les partenaires mis en place et opérationnels au niveau national et provincial		- Rapports d'exécution - Sources primaires	Information collectée au fur et mesure et consignée dans les rapports	Sonder les acteurs et cibles du projet	
2.3.2.	Une base de données désagrégées de l'aide opérationnelle et régulièrement mise à jour	Baseline : Une base de données de PGAI existe, mais pas encore complète. Le processus dans les 3 provinces doit aboutir à une base de données pour ces provinces, qui doit être alignée avec le PGAI	Cible : Extension de la mise en place et de l'utilisation de la base de données sur l'aide au niveau sectoriel et provincial					
2.3.3.	Budget national sensible au genre intégrant l'aide	Baseline : Non prise en compte de l'équité genre	Cible : Equité genre effective dans					

	élaboré et publié	dans l'allocation de l'aide intégrée au budget	l'allocation de l'aide et dans l'élaboration du budget					
2.3.4.	Plan d'actions de mise en œuvre du New Deal et du Nouveau Partenariat Mondial de Busan sur l'efficacité de l'aide et du développement du pays sont mises en œuvre.	Baseline : Absence de plan d'action de mis en œuvre du New Deal et du Partenariat Mondial de Busan	Cible : Plan d'action de mise en œuvre du New Deal et de Partenariat Mondial de Busan élaborés et opérationnels					
2.4.	<u>Résultat 2.4.</u> Le climat des affaires est amélioré et l'accès des bénéficiaires à des services/mécanismes financiers viables est adapté et accru							
2.4.1.	Revenu des hommes et des femmes en milieu rural développées	Baseline : Des revenus annuels moyens en milieu rural d'environ 100 USD et une contribution au PIB de 30%	Cible : atteindre la moyenne du revenu national en faveur des paysans et atteindre une contribution de 50% au PIB		▪ Rapports d'exécution ▪ Sources primaires (système judiciaire local)	Information collectée au fur et mesure et consignée dans les rapports	Sonder les acteurs et cibles du projet	
2.4.2	Volume des transactions économiques transfrontalières et régional formels	Baseline : faible niveau d'échange aux niveaux transfrontaliers et régionaux. Nombre réduits des projets transfrontaliers et régionaux	Cible : 5 projets transfrontaliers et régionaux développés		▪ Rapports d'exécution ▪ Sources primaires (Registres de publication du système judiciaire local)			
2.4.3	Nombre des IMF et COOPEC fonctionnels.	Baseline : près de 163 institutions répertoriés et seulement 15% sont crédibles	Cible : atteindre 50% d'institutions renforcés		▪ Rapports d'exécution ▪ Sources primaires (universités et ONGs locales, bénéficiaires)			
2.4.4.	Nombre de bénéficiaires (hommes, femmes et opérateurs) ayant accès aux services financiers.	Baseline : près de 1 705 000 comptes ouverts soit une couverture bancaire d'environ 2.5%	Cible : atteindre la moyenne d'Afrique subsaharienne, soit 16%		▪ Rapports d'exécution ▪ Sources primaires (universités et ONGs locales, bénéficiaires)			
2.4.5.	Nombre de bénéficiaires	Baseline : près de 100000	Cible : atteindre		▪			

	ayant accès aux mécanismes d'entraide communautaire créés / renforcés.	ménages regroupés dans les MUSO/VSLA dans les deux Kivu, le Bas Congo et le Bandundu	200 000 ménages et dans les provinces et sites faiblement couverts par les IMF					
2.4.6.	Qualité du contrôle des IMF réalisé	Baseline : environ 70 institutions sont supervisés et contrôlés par la BCC dans 4 provinces : les deux Kivu, le Bas Congo et Kinshasa	Cible : systématisation du contrôle et de supervision par la BCC dans toutes les provinces et atteindre la totalité d'institution		■			

<u>Effet 3</u> L'État congolais améliore la gestion de ses ressources naturelles et des bénéfices associés ainsi que les mécanismes de gestion des catastrophes et s'engage dans l'économie verte. Indicateur d'Effet : 1) Taux de dégradation nette des forêts; 2) Part des fonds verts dans le budget de l'état.								
N°	Indicateurs à renseigner (Base cadre logique)	Baseline	Cibles	Réalisé	Source	Hypothèse	Alternative (si hypothèse ci-contre non réalisée)	Justification Observation Commentaire
3.1.	Résultat 1.1. La RDC dispose des capacités d'opérer et de mettre en œuvre des choix pertinents en matière de gestion des ressources naturelles et d'utilisation des terres							
3.1.1.	Nombre d'outils standards de planification, d'analyse et de gestion des ressources naturelles et de gestion des terres de qualité (partage des bénéfices et Co-bénéfices, impact environnemental, modèle de valorisation des choix) disponibles.	Baseline : la RDC ne dispose pas encore des déterminants pour la prise de décision dans le domaine de l'utilisation des ressources pour soutenir le développement durable : les standards nationaux. Ces standards se rapportent aussi bien à l'utilisation des terres qu'à la répartition des bénéfices au profit des communautés et populations bénéficiaires. Ces sont ces standards qui devront alimenter la stratégie nationale REDD+ -	Cible : xxx		- Rapports d'exécution - Sources primaires	Information collectée au fur et mesure et consignée dans les rapports	Sonder les acteurs et bénéficiaires du projet	
3.1.2.	Nombre de standards appliqués en matière de gestions des ressources naturelles	Baseline : Il n'existe pas encore de standards applicables	Cible : tous les standards nationaux élaborés s'arriment avec la stratégie nationale REDD+					
3.1.3.	Proportion des femmes impliquées dans les mécanismes de prise de décision sur la gestion des ressources naturelles. -	Baseline : xxx	Cible: xxx					

3.2.	<u>Résultat 3.2.</u> La RDC investit progressivement dans l'économie verte.							
3.2.1.	Part du budget national alloué à la gestion des ressources naturelles.	Baseline : 0%	Cible : au moins 5%		▪ Rapports d'exécution ▪ Sources primaires	Information collectée au fur et mesure et consignée dans les rapports	Sonder les acteurs et cibles du projet	
3.2.2.	Hauteur des fonds climats mobilisés	Baseline : 0 USD	Cible : 2 Milliards					
3.2.3.	Taux d'investissement du secteur privé dans l'économie verte	Baseline : Presque nul -	Cible : les interventions du secteur privé dans le cadre des projets et processus de transition à l'économie verte représentent 10 à 20 % des montants globaux de projets et programmes identifiés comme faisant partie du processus de transition à l'économie verte					
3.2.4.	Une politique énergétique compatible avec les objectifs de développement durables est disponible	Baseline : pas de politique sectorielle intégrée sur les questions énergétiques	Cible : le secteur dispose d'un code de l'électricité et des mesures d'applications opérationnelles					
3.3.	<u>Résultat 3.3.</u> Le pays développe des mécanismes de prévention et de réponse aux catastrophes naturelles							
3.3.1.	Nombre de provinces disposant de plan de contingence	Baseline: 3 provinces	Cible : 6 provinces		▪ Rapports d'exécution ▪ Sources primaires	Information collectée au fur et mesure et consignée dans les rapports	Sonder les acteurs et cibles du projet	
3.3.2.	Nombre de provinces disposant d'une coordination	Baseline: 0 provinces	Cible: 11 provinces					

	provinciale opérationnelle sur la gestion et prévention de risque de catastrophe naturelle							
3.4.	<u>Résultat 3.4</u> L'accès des populations rurales à l'hydro-électricité et aux autres sources d'énergies propres est accru							
3.4.1.	Pourcentage des populations rurales ayant accès à l'énergie renouvelable	Baseline : 1%	Cible : 18%		- Rapports d'exécution - Sources primaires (système judiciaire local)	Information collectée au fur et mesure et consignée dans les rapports	Sonder les acteurs et cibles du projet	

Effet transversal Genre

Performances Genre								Justification Observation Commentaire
N°	Indicateurs à renseigner (Base cadre logique)	Baseline	Cibles	Réalisé	Source	Hypothèse	Alternative (si hypothèse ci-contre non réalisée)	
	Effet 1 Le cadre institutionnel et les structures citoyennes sont renforcés en vue d'assurer la promotion des droits humains et le développement en RDC							
1.	Résultat de rattachement 1 .1. Les politiques et programmes publics sont mieux orientées au niveau central et provincial et les chaînes de valeur sont développées et pourvoyeuses d'emplois							
2.1.1.	Les femmes et les couches défavorisées ont-elles plus facilement accès aux mécanismes de protection contre les violences sexuelles et basées sur le genre	Nombre de lois spécifiques à la protection des femmes et des couches défavorisées. Baseline : 0	- Cible : 10		- Rapports d'exécution - Sources primaires	Information collectée au fur et mesure et consignée dans les rapports	Sonder les acteurs et bénéficiaires du projet	
2.1.2.	La participation des femmes au processus électoral est – elle améliorée ?	.Pourcentage des femmes enrôlées dans le fichier électoral. Baseline: 49%	Cible : 51%					
	Le nombre de femmes candidates aux élections provinciales et locales a-t-il augmenté ?	Pourcentage de femmes candidates aux élections provinciales et locales – Baseline : 12%	- Cible : 15%					
2.1.3.	Dans les provinces ciblées, le taux de prévalences des violences sexuelles et basées sur le genre a-t-il diminué ?	Taux de prévalence des violences sexuelles basées sur le genre dans les provinces ciblées. Baseline 2011 : Ituri : 1826 cas Sud-Kivu 2713 Nord Kivu 5543 Kinshasa 405 Bandundu 349 -	Cibles 2017: Diminution de 30%					
2.1.4.	Nombre de plans provinciaux de prévention du VIH ciblant les groupes à haut risque élaborés et mis en œuvre par et avec les groupes concernés et de communautés qui se	Baseline: 0 plan et 1 communauté -	Cible: 5 plans et 15 communautés.					

	sont appropriés du programme de prévention de VIH et de lutte contre le SIDA.							
	Effet 2 Les institutions publiques mettent en œuvre efficacement des politiques et des programmes concertés d'appui aux acteurs clés œuvrant dans les secteurs porteurs susceptibles d'accélérer la création d'emploi et de générer des revenus							
2.2.	Résultat de rattachement 2.1. Les politiques et programmes publics sont mieux orientées au niveau central et provincial et les chaînes de valeur sont développées et pourvoyeuses d'emplois							
2.2.1.	La production de statistiques socio-économiques désagrégées est-elle régulières et disséminées au niveau local ,provincial et central	Baseline : Insuffisance des données fiables de suivi des politiques et du développement	Cible : Disponibilité des statistiques de qualité pour le suivi et évaluation des programmes et des différentes politiques socio-économiques. Augmentation de 70% du nombre de rapports d'activités sur la production statistique et de bases de données mixtes aux niveaux sectoriel, provincial et central		- Rapports d'exécution - Sources primaires	Information collectée au fur et mesure et consignée dans les rapports	Sonder les acteurs et cibles du projet	
	La stratégie pro-pauvre intègre-t-elle les besoins spécifiques des hommes et des femmes ?	Baseline : Insuffisance de prise en compte de l'équité genre dans les stratégies macro-économiques et des programmes sectoriels	Cible : Stratégie nationale de budgétisation des services publics selon le genre élaborée et mise en œuvre ;					
	Les budgets élaborés au niveau central et provincial sont –ils sensibles au genre et basés sur les CDMT et CDSMT ?	Baseline : Absence de perspectives pluriannuelles dans la programmation et la budgétisation des dépenses publiques et faible intégration des aspects genre dans le budget -	Cible : CDMT et CDSMT sensibles en genre élaborés et opérationnels au niveau national et provincial					

	Une base de données désagrégées de l'aide opérationnelle et régulièrement mise à jour	. Baseline : Une base de données de PGAI existe, mais pas encore complète. Le processus dans les 3 provinces doit aboutir à une base de données pour ces provinces, qui doit être alignée avec le PGAI -	Cible : Extension de la mise en place et de l'utilisation de la base de données sur l'aide au niveau sectoriel et provincial ;					
	Budget national sensible au genre intégrant l'aide élaboré et publié. Baseline	Non prise en compte de l'équité genre dans l'allocation de l'aide intégrée au budget	Cible : Equité genre effective dans l'allocation de l'aide et dans l'élaboration du budget ;					
	Revenu des hommes et des femmes en milieu rural développées.	Baseline : Des revenus annuels moyens en milieu rural d'environ 100 USD et une contribution au PIB de 30	% - Cible : atteindre la moyenne du revenu national en faveur des paysans et atteindre une contribution de 50% au PIB ;					
	Stratégie pro-pauvre, intégrant les besoins spécifiques des hommes et des femmes, développée et appliquée au niveau national et provincial	Baseline : Insuffisance de prise en compte de l'équité genre dans les stratégies macro-économiques et des programmes sectoriels	Cible : Stratégie nationale de budgétisation des services publics selon le genre élaborée et mise en œuvre ;					
	Budgets sensibles au genre basés sur les CDMT et CDSMT élaborés et mis en œuvre au niveau central et provincial.	Baseline : Absence de perspectives pluriannuelles dans la programmation et la budgétisation des dépenses publiques et faible intégration des aspects genre dans le budget	Cible : CDMT et CDSMT sensibles en genre élaborés et opérationnels au niveau national et provincial					
	Une base de données désagrégées de l'aide opérationnelle et régulièrement mise à jour	Baseline : Une base de données de PGAI existe, mais pas encore complète. Le processus dans les 3	Cible : Extension de la mise en place et de l'utilisation de la base de données					

		provinces doit aboutir à une base de données pour ces provinces, qui doit être alignée avec le PGAI	sur l'aide au niveau sectoriel et provincial ;					
	Budget national sensible au genre intégrant l'aide élaboré et publié.	Baseline : Non prise en compte de l'équité genre dans l'allocation de l'aide intégrée au budget	Cible : Equité genre effective dans l'allocation de l'aide et dans l'élaboration du budget ;					
	Revenu des hommes et des femmes en milieu rural développées.	Baseline : Des revenus annuels moyens en milieu rural d'environ 100 USD et une contribution au PIB de 30%	Cible : atteindre la moyenne du revenu national en faveur des paysans et atteindre une contribution de 50% au PIB					
2.2.2.	Nombre de bénéficiaires (hommes, femmes et opérateurs) ayant accès aux services financiers.	Baseline : près de 1 705 000 comptes ouverts soit une couverture bancaire d'environ 2.5%	Cible : atteindre la moyenne d'Afrique subsaharienne, soit 16% ;					
2.2.3.	Nombre de bénéficiaires ayant accès aux mécanismes d'entraide communautaire créés / renforcés	Baseline : près de 100000 ménages regroupés dans les MUSO/VSLA dans les deux Kivu, le Bas Congo et le Bandundu	Cible : atteindre 200 000 ménages et dans les provinces et sites faiblement couverts par les IMF					
	<u>Sous l'Effet 3</u> L'État congolais améliore la gestion de ses ressources naturelles et des bénéfices associés ainsi que les mécanismes de gestion des catastrophes et s'engage dans l'économie verte							
2.3.	<u>Résultat 3.1.</u> La RDC dispose des capacités d'opérer et de mettre en œuvre des choix pertinents en matière de gestion des ressources naturelles et d'utilisation des terres.							
2.3.1.	Pourcentage des populations rurales ayant accès à l'énergie renouvelable : Proportion de femmes ?	Baseline : 1%	Cible : 18%		- Rapports d'exécution - Sources primaires	Information collectée au fur et mesure et consignée dans les rapports	Sonder les acteurs et cibles du projet	
2.3.2.	Proportion des femmes impliquées dans les mécanismes de prise de décision sur la gestion des ressources naturelles.	Baseline : xxx - Cible: xxx						

3. Bibliographie

Effet 1 : Eléments de bibliographie

- Collecte des données sur les indicateurs du plan stratégique du PNUD (IRRF) 2014-2017 et du Plan d'action du programme Pays du PNUD (CPAP) 2013-2017, Rapport préliminaire, PNUD/RDC, Kinshasa, novembre 2016
- Documents de projets et PTA et Rapports du pilier 1, 2013 à 2016, PNUD/RDC
- Evaluation à mi-parcours de l'effet programme 1, Rapport final, PNUD/RDC, Kinshasa, novembre 2015
- Louissette Martin, Programme conjoint Lutte contre l'impunité, d'appui aux victimes de violences basées sur le genre, et d'autonomisation des femmes à l'Est de la RDC. Rapport de mission de suivi du programme, janvier 2015
- Plan stratégique du PNUD pour 2014-2017
- PNUD, Evaluation au niveau des projets : Directives pour réaliser les évaluations finales des projets du FEM et soutenus par le PNUD. Bureau de l'évaluation, 2012
- PNUD, Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement, 2009
- PNUD, Programme Pluriannuel du Gouvernement et des Nations Unies pour l'Appui à la Justice (PPAJ), Rapport annuel 2015
- *PNUD/HHI/MONUSCO, Sondages Consolidation de la Paix et Reconstruction, Rapport 1, 03/2015*
- *PNUD/HHI/MONUSCO, Sondages Consolidation de la Paix et Reconstruction, Rapport 2, 06/2015*
- *PNUD/HHI/MONUSCO, Sondages Consolidation de la Paix et Reconstruction, Rapport 3, 08/2015*
- *PNUD/HHI/MONUSCO, Sondages Consolidation de la Paix et Reconstruction, Rapport 4, 11/2015*
- *PNUD/HHI/MONUSCO, Sondages Consolidation de la Paix et Reconstruction, Rapport 5, 01/2016*
- *PNUD/HHI/MONUSCO, Sondages Consolidation de la Paix et Reconstruction, Rapport 6 06/2016*
- *PNUD/HHI/MONUSCO, Sondages Consolidation de la Paix et Reconstruction, Rapport 7 08/2016*
- PNUD/RDC, Plan d'action pour la mise en œuvre du programme pays (2013-2017) entre le Gouvernement de la RDC et le PNUD, Kinshasa, janvier 2013
- PNUD/RDC : Priorité de développement 2017-2021. Note technique, sans date
- PNUD/RDC, Rapport national sur le développement humain 2014 (RNDH 2014) : *Cohésion nationale pour l'émergence de la République démocratique du Congo*, décembre 2014
- RDC, Document de stratégie de croissance et de réduction de la pauvreté (DSCR 2), 2011-2015
- RDC, Programme d'action du gouvernement 2012 – 2016
- Rapports de missions conjointes Gouvernement/PNUD en préparation de la revue annuelle des programmes 2014, 2015, 2016
- Revue à mi-parcours du Plan Cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement (PNUAD) 2013-2017, Rapport final, PNUD/RDC, Kinshasa, octobre 2015

Effet 2 : Eléments de bibliographie

1. Sud Ubangui

1. Compte rendu Comité local d'examen de projet, 2 Avril 2015
2. DRC Annex 2 020215 Prodoc Sud-Ubangi Annex2 Budget Table_02 02 2015
3. Prodoc Sud Ubangi
4. Prodoc Sud-Ubangi Annex1 Project Design Matrix_17 01 2015
5. PTA SUD-UBANGI
6. Tableau de risques

2. Rubaya

1. PNUD RDC Rapport annuel Projet conjoint Rubaya 2014
2. Prodoc zones minières 20-01-2012
3. RAPPORT_EVALUATION_Finale_Rubaya_vf

3. Renforcement des capacités communautaires

1. Prodocs
NRC Final Proposal
Pro doc foncier intégré
Prodoc Intl Alert June2012
Prodoc Intl Alert June2012
Prodoc Sud Kivu revise
ProDoc_MONUSCO DDR-RR 9=9-12
Proposal Life and Peace Institut
2. Rapport d'évaluation du projet

4. Relèvement Communautaire

1. Accord UN/UNDP, Stabilisation Nord Katanga
2. Emergency allocation_DRC-Ebola
3. Prodoc Stabilisation Nord Kalehe, 2009
4. Prodoc Support to increase coordination capacities and reintegration of armed forces, 2013
5. Proposal UNDP Ebola DRC rev3
6. Strengthened ER for DRC-02-06-2014 (2)
7. Strengthened Capacity for Early Recovery/Community Resilience in the Democratic Republic of Congo, UNDP DRC

5. Relance économique Maniema

1. Matrice des résultats du plan de travail : Comité de pilotage du Projet conjoint Relèvement et Relance Economique dans la province du Maniema, Kindu, le 20 Novembre 2013
2. Extension Déc. 2013 - Relance économique
3. Relance Economique : Demande de prolongement sans engagement de dépense : 2013
4. Lettre d'accord : Relèvement et relance économique Maniema
5. Prodoc Maniema + mdtf 1% Signed
6. PRODOC Projet conjoint Maniema RDC_FAO-PNUD_VF1
7. Appui technique Dynamique communautaire/Service Développement Rural, Projet Maniema
8. PRODOC_Projet_conjoint_Maniema_RDC_FAO-PNUD_VF[1][1]
9. Rapport final STAREC (109 UNJ PC FAO PNUD_25 02 2014)

6. Politique Nationale VIH

1. PTA 2013, CIDD
2. VIH_00086628_PTA signé MED_2014
3. VIH_00086628_PTA_2015_VIH_2015_SIGNE

7. PASMIF II

1. DRC_Prodoc_PASMIF_II
2. DRC_PASMIF_II_Prodoc_signed.pdf
3. PTA 2011 PASMIF II signé
4. PTA 2012 PASMIF II signé
5. PTA 2013_PASMIF II signé
6. PTA 2014 - PASMIF II signé
7. PTA 2015 - PASMIF_II signé
8. Rapports de progrès
 - JP DRC Microfinance II Final Annual Report 2011.pdf
 - PC PASMIF II Rapport Consolide Annuel 2012.pdf
 - PC PASMIF II Rapport Consolide Annuel 2013.pdf
 - DRC PASMIF II 2014 Rapport financier annuel consolide.pdf
 - PC PASMIF II Rapport Descriptif Annuel 2014.pdf
9. RAPPORT D'EVALUATION MI-PARCOURS PASMIF II - Version finale
10. Management_Response_RDC_PASMIFII_ 28 mars 2013_ Projet

8. KOICA

1. CR REUNION COMITE DE PILOTAGE PROJET KOICA, Octobre 2014
2. Community Recovery and peace building, North Kivu, Rapport annuel 2014 (DRC_ROK-UNDP MDG Annual Rep 2014_BERA comments revu Lolo)
3. KOICA CR Revue annuelle, 2012
4. KOICA progress report 2013_11_05 (jfd)
5. Prodoc KOICA - Version actualisée[2]
6. Rapport Final Evaluation KOICA Nord Kivu RDC Juillet 2015

9. IDP Résilience Ituri

1. Prodoc: IDPs Resilience Strengthening in Ituri 5 March 2013 revised
2. Community Reintégration –FSJ
3. lettre de transmission rapport IDP Resilience Ituri, Août 2014
4. Rapport narratif Resilience IDPs nov 2013

10. Community Reintegration

1. Révision/Elargissement Approche 3X6 Plus, Avril-Mai 2015
2. Prodoc-et budget Japon- final 30 01 2014

II.PLASED

1. Comité de Pilotage participants 2014
2. Compte rendu de la 2ième réunion du Comité de Pilotage PLASED
3. Compte -rendu de la réunion du Comité de Pilotage de la composante Planification et Suivi Evaluation du Développement(PLASED)
4. Copie de PLASED_PTA_2014_reduit_11 02 2014 travail
5. Comité de Pilotage – Planification, Suivi et Evaluation du Développement, en sigle PLASED, Programme « Croissance Inclusive et Développement Durable, en sigle CIDD », *DECEMBRE 2013*
6. Comté de Pilotage, _ 2014_février
7. Comité de Pilotage, _ 2014_mars
8. Comité de Pilotage PLASED, Mars 2015
9. Page de couverture PTA PLASED 2013
10. PLASED_PTA_2015 30 Janvier-version finale-avec indicateurs corrigés 31 mai 2015
11. Présentation de PLASED-draft 1
12. PTA PLASED 2013

Effet 3 : Eléments de bibliographie

- PNUD RDC (2013). Plan de travail pour l'année 2013. Programme Croissance inclusive et développement durable 2013-2017. 18P.
- PNUD RDC (2014). Plan de travail pour l'année 2014. Programme Croissance inclusive et développement durable 2013-2017, fichier Excel. 6p.
- PNUD RDC (2015). Plan de travail pour l'année 2015. Programme Croissance inclusive et développement durable 2013-2017, fichier Excel. 8p.
- PNUD RDC (2010). Document de projet (ProDoc). Renforcement des capacités du secteur agricole en RDC pour une planification et une réponse aux menaces additionnelles que représentent les changements climatiques sur la production et la sécurité alimentaires. 105 pages.
- Jean Folack et François Kapa (2015). Rapport final d'évaluation du projet Renforcement des capacités du secteur agricole en RDC pour une planification et une réponse aux menaces additionnelles que représentent les changements climatiques sur la production et la sécurité alimentaires. PNUD RDC. 101p.
- PNUD RDC (2015). Document de Projet (ProDoc). Renforcement de la résilience et de la capacité d'adaptation des femmes et des enfants au changement climatique en République démocratique du Congo. 74P.
- PNUD RDC (2015). Plan de Travail Annuel (PTA) 2015. Projet Renforcement de la résilience et de la capacité d'adaptation des femmes et des enfants au changement climatique en République démocratique du Congo. 6P.
- PNUD RDC (2014). Document de Projet (ProDoc). Programme de renforcement des capacités sur les faibles émissions : Addition de la composante LEDS. 36P.
- MECNT (2014). Mesures Nationales Appropriées d'Atténuation (NAMA), développement sobre en carbone (LEDS) et croissance verte. Avancées et perspectives en République Démocratique du Congo Octobre 2014 Kinshasa. 44P.
- PNUD RDC (2015). Plan de Travail Annuel (PTA) 2015. Programme de renforcement des capacités sur les faibles émissions : Addition de la composante LEDS. 13P.
- MECNT (2015). Rapport réunion trimestriel de suivi du Programme de renforcement des capacités sur les faibles émissions : Addition de la composante LEDS. 6P.
- Justin TSHIKUDI MUEPU (2012). RAPPORT FINAL, Programme National de Récupération et élimination des CFCs ; 6p.
- PNUD RDC (2011). Document de Projet (ProDoc). Projet Plan de Gestion des HCFCs (HPMP). 7p.
- MECNT (2014). Plan de Travail Annuel (PTA) 2014, Bureau Ozone. Projet Plan de Gestion des HCFCs (HPMP). 2p.
- MECNT (2015). Plan de Travail Annuel (PTA) 2015, Bureau Ozone. Projet Plan de Gestion des HCFCs (HPMP). 2p.
- PNUD RDC (2013). Document de Projet (ProDoc). Promotion of mini-and micro-hydropower plants in DRC. 119p.
- PNUD RDC (2012). Document de Projet (ProDoc). Projet Appui aux capacités et à la stratégie pour la préparation de la RDC à la REDD+. 24p.
- PNUD RDC (2015). Document de Projet (ProDoc). Renforcement de la résilience des communautés de Muanda à l'érosion côtière, République Démocratique du Congo. 57p.
- PNUD RDC (2015). Plan de Travail Annuel (PTA) 2015. Projet Renforcement de la résilience des communautés de Muanda à l'érosion côtière, République Démocratique du Congo. 6p.

- MECNT/ PNUD RDC (2015). Compte rendu de la réunion du comité d’approbation du projet Renforcement de la résilience des communautés de Muanda à l’érosion côtière ou projet PANA Zone côtière.6p.
- PNUD RDC (2015). Document de Projet (ProDoc). Projet Appui au Renforcement des capacités dans le domaine de Réduction des Risques et catastrophes Naturelles en République Démocratique du Congo.30P.
- PNUD RDC (2015). Plan de Travail Annuel (PTA) 2015. Projet Appui au Renforcement des capacités dans le domaine de Réduction des Risques et catastrophes Naturelles en République Démocratique du Congo.8P.
- PNUD RDC (2013).Appui aux capacités et à la stratégie pour la préparation de la RDC à la REDD+ .RAPPORT ANNUEL 2013 ; Janvier 2013 - décembre 2013.32p.
- PNUD RDC (2014).Appui aux capacités et à la stratégie pour la préparation de la RDC à la REDD+ .RAPPORT ANNUEL 2014 ; Janvier 2014 - décembre 2014
- PNUD RDC (2015).Appui aux capacités et à la stratégie pour la préparation de la RDC à la REDD+ .RAPPORT ANNUEL 2015 ; Janvier 2015 - décembre 2015.23p.
- PNUD RDC (2015). *Projet de Réduction des Risques de Catastrophes (RRC/avec volet pilote au Sud-Kivu)*. RAPPORT ANNUEL 2015, Décembre 2015.17p.
- Youssoufou Congo et Jean Robert Gbema (2016). Collecte des données sur les indicateurs du plan stratégique du PNUD (IRRF) 2014-2017 et du Plan d’action du programme Pays du PNUD (CPAP) 2013-2017, Rapport intérimaire, novembre 2016; 100p.

8. Liste des personnes rencontrés

EFFET 1 : ACTEURS ET INSTITUTIONS RENCONTRES

N°	NOMS	FONCTIONS	INSTITUTION
KINSHASA			
1	Alfred TEIXEIRA	Directeur Pays Adjoint-Programme	PNUD/Kinshasa
2	Patrick d'Oliveira	Chef d'Unité Suivi & Evaluation	PNUD/Kinshasa
3	Oumar Diallo	Coordonnateur – Prog.Appui Justice	PNUD/Kinshasa
4	ESAHO SHUNGU LOLO	Analyste en Suivi Evaluation - UPAQ	PNUD/Kinshasa
5	François Eliko	Unité Partenariat, Assurance- Qualité	PNUD/Kinshasa
6	BYAZA	Secrétaire général du Sénat	Sénat
7	TAWITE MUSAVULI	Chef de Bureau-Lois, Membre de la Cellule technique du RCPP	Sénat
8	John MUKWALA	Directeur au Bureau d'études	Sénat
9	Albert MWEMA MULUNGI MBUYU	Secrétaire général adjoint	Assemblée Nationale
10	Bernard MULAMBA pene KAHOYA	Directeur de planification, projets et coopération	Assemblée nationale
11	Patrice MADJUBULE MODRIKPE	Directeur des services généraux	Assemblée nationale
12	Jean Claude KALALA	Directeur de la Cellule technique du Secrétariat général de l'Assemblée nationale	Assemblée nationale
13	Ernest IZEMENGIA NSAA-NSAA	Président de la Cour	Cour des Comptes
14	MWENA MWENGI MBUYU	Secrétaire général adjoint	Cour des Comptes
15	Lieutenant Colonel MUGIMBA	Secrétaire permanent	Conseil supérieur de la magistrature
16	Colonel Toussaint MUNTAZINI	Directeur de Cabinet de l'Auditeur Général des FARDC	Justice Militaire
17	Téléphore NDUBA KILIMA	Chargé de la carrière/formations du	Conseil supérieur de la magistrature
18	Maître Fidèle MAWETE FAKANA	Cellule technique de lutte contre l'impunité	Ministère Justice et Droits Humains
19	MUTEBA FLORIMOND	Président	Observatoire de la Dépense publique
20	MARIE-MADELEINE KALALA	Président/ Vice-présidente	Cadre Concertation Sté Civile
21	Maître Marcel WETSHOKONDA	Coordonnateur	MJDH/GTJDH
22	Jean SETI YALE TOMONA	Expert juriste	MJDH/GTJDH
23	Marie-Louise OKAKO	Experte juriste	MJDH/GTJDH
24	Maître Donald SINDANI KANDAMBU	Président BCG	BCG du Barreau de Kinshasa/Gombe
20	Maître Victor LUMBALA	Vice doyen	Barreau de Kinshasa/Gombe

21	Général Michel ELESSE	Secrétaire exécutif Comité de Suivi de la Réforme de la Police Nationale Congolaise	CSRPNC
22	Simon Edouard MAKIADI	Commissaire supérieur (colonel) Représentant spécial du Commissaire général de la PNC	CSRPNC
23	Betty MWEYA,	Coordonatrice du Groupe de travail suivi-évaluation	CSRPNC
24	Ronsard MALONDA NGIMBI	Secrétaire exécutif national	CENI
25	Professeur Florimond MUTEBA	Président	Observatoire de la Dépense Publique (ODEP)
26	Ricky MAPAMA	Directeur exécutif	ODEP
GOMA			
27	Evelyn BAMBABA	Chef de Bureau terrain	PNUD/Goma
28	Abdoulaye Balde	Coordonnateur Reforme justice & sec	
29	Isaac Kayaya	Chef de proejt – CDCPR,	PNUD/Goma
30	Masiala MULAHUKO	Chef de Projet Justice Transitionnelle	PNUD/Goma
31	Maître Bily ABEDI	Gestionnaire Clinique Juridique	Clinique Juridique DFJ/GESOM
32	Nicole KAHINDO	Chargée de la permanence	Clinique Juridique DFJ/GESOM
33	Bernadette MUNUNU	Clinique Juridique	Clinique Juridique DFJ/GESOM
34	Lydia AJUA MIRIMO	Superviseur	GESOM/Appui à la Réinsertion
35	Fify KAHINDO MUSESA	Animatrice	GESOM/Appui à la Réinsertion
36	OPJ Gaston ITUMPU MIZEGELE	Chef de Section Analyse et Documentation	Escadron PEPVS Goma
37	Commissaire Principal Augustin MUGARUKIRA	Chef de Section Surveillance	Escadron PEPVS Goma
38	Professeur Kennedy KIHANGI BINDU	Secrétaire général administratif	l'Université libre des Grands lacs africains (ULPGL)
BUKAVU			
39	Jean Claude CHIGWERHE	Chef de bureau	PNUD/Bukavu
40	Ildephonse KASIHO	Expert stabilisation et développement communautaire,	PNUD/Bukavu
41	Viviane BIKUBA	Expert juriste Projet PPAJ	PNUD/Bukavu
42	LIKOKO BANGALA	Procureur général	Tribunal/BUKAVU
43	Lydia MASIKA	Chef de Division Justice,	Province du Sud Kivu
44	Lieutenant Colonel Alexis BULUNGA	Substitut de l'Auditeur Militaire Supérieur	Province du Sud Kivu

EFFET 2 : ACTEURS ET INSTITUTIONS RENCONTRES

.I. PNUD/Kinshasa/Goma	
1.	Etienne de Souza, PNUD/TL/CIDD
2.	Elodie Samba/Albert Bongo, PNUD/PASMIF
3.	Monah Andriambalo, Inclusive Finance Specialist/PNUD
4.	François Atibolo, PNUD/Partenariat
5.	Etienne De Souza, TL/CIDD
6.	Nelly Kalongo Mukande, Expert/PLASED
7.	Stephane Amani, Analyste Programme
8.	Polycarpe Kapwadi, Expert Relèveuent
9.	Idesbald Chinamamula, Coordonnateur CIDD
10.	Charles Wasikama, Analyse au Programme
11.	PNUD-Goma
12.	Evelyne Bamba, Chef du Bureau Terrain/Goma
13.	Pierre Guisira, Chargé de programme, PNUD/Goma
14.	Abdoulaye Baldé, Coordonnateur, Programme Intégré Lutte contre l'impunité
II. Ministères & Autres Administations Publiques	
15.	Théo Kanane Mukwanga, Min.Plan/Directeur DCRE, Chef de Service
16.	C. D. Bongolo Lebadu, Min. Plan, Chargé de la Coordination de l'assistance Technique
17.	Richard Loweya Panzamay, Min. Plan, Chargé de collecte et traitement des données
18.	Honoré Tshiyoyo, Président CPIL du PASMIF/Ministère des Finances
	SG DEVELOPPEMENT RURAL /EXISTENCE DURABLE
19.	Thiery K. Ngoy, Fonds National de Microfinance, Coordonnateur Général
20.	Christophe Arthur Mampuya, Point focal PASMIF II/Min Agriculture
21.	Papy Tshaba/Min.des PME/Expert PME
22.	Pierre Mumpubi Lampung, Min.PME, Conseiller Economique
23.	Dr. Lievin Kapend'A Kalala, PNLMS/Secrétaire Exécutif National
24.	Dr Bossiky Ngoy B. Bernard, Secrétaire Exécutif National Adjoint ; PNMLS
25.	Mme Marie Shematsi Baeni, MinsitreProvincial Plan/Budget, Nord-Kivu
III. MIC-FIN/SOCIETE CIVILE	
26.	Alain Kaninda, Président ANIMF
27.	Deo Katulanya, Président APROSEC
28.	Papy Osango, Sales Manager, FINCA
.IV. Partenaires Techniques et Financiers	
29.	Carmen Garcia Audi, Union Européenne, Chargée de Programme Elections
	Partenaires d'Exécution/Rutchuru
30.	Bruno Matsundo, Secrétaire Exécutif, CIPSOPA
31.	Jean Paul Bani, Ingénieur chef de chantier Pont de Kilabu/Approche 3X6
32.	Yvonne Abouranoum, Bénéficiaire 3X6 Rutshuru
33.	Kasereka Katalu, Bénéficiaire 3X6, Rutshuru

EFFET 3 : ACTEURS ET INSTITUTIONS RENCONTRES

N°	NOMS	FONCTIONS	INSTITUTION
KINSHASA			
1	Alfred TEIXEIRA	Directeur Pays Adjoint-Programme	PNUD/Kinshasa
2	Etienne de SOUZA	Team Leader CCID	PNUD/Kinshasa
3	Patrick D'OLIVEIRA	Coordonnateur M&E Specialist	PNUD/Kinshasa
4	Idesbald CHINAMULA	Conseiller Environnement et Energie	PNUD/Kinshasa
5	Charles WASIKAMA	Conseiller Environnement et Agriculture	PNUD/Kinshasa
6	Clément LACHENAL – CHEVALLET	Conseiller en résilience communautaire (projet RRC)	PNUD/Kinshasa
7	Lolo ESAHO SHUNGU	Analyste en suivi - évaluation	PNUD/Kinshasa
8	Leslie ouarzazi	Projet REDD+	PNUD/Kinshasa
9	Benjamin Lukoki	<i>Associé au Programme Smal Grants Programme</i>	PNUD/Kinshasa
10	Jean KITAMBALA	Directeur Chef de service de la Protection civile	Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité
11	Aimé MBUYI KALOMBO	Chef de Division Changement Climatique	MECNDD
12	Jean NDEMBO LONGO	Coordonnateur National	PANA AFE
13	Ida MANGALA	Chargée de communication	PANA AFE
14	BOMBULA MACASSAY	Chargé de suivi évaluation	PANA AFE
15	MASENGU MBULU Anuarite		PANA AFE
KIKWIT			
16	NKI AZIL MAKIONG Jean Buvon	Inspecteur de l'Agriculture pêche et élevage de KIKWIT	Ministère de l'Agriculture, Pêche et Elevage
17	Blaise MPUPU LUTONDO	Secrétaire Exécutif de GERADIB	Université de KIKWIT/GERADIB
18	Faustin KHOSHI	Expert en traction animale	Université de KIKWIT/GERADIB
19	Raoul LUKUKU MAMAKU	Coordonnateur urbain de l'Environnement et DD DE kikwit	MECNDD
20	Brigitte MUKWA	Chef de service urbain femme, famille et enfant de KIKWIT	Ministère en charge du Genre
21	MAZULU Raoul	Coordonnateur provincial du SENAQUA	SENAQUA
22	Doris MISSANDJI	Secrétaire Exécutif	COPROSEM
23	KUKUPULA PEZO Delphin	Chef de Station INERA KIYAKA	INERA
24	MUNENE Géneviève	Coordonnateur	CORIDEK
20	Irène KOM	Animatrice	CORIDEK
21	KUDIA THEO	Membre	CORIDEK
22	MUNTMBE Aimée	Membre	CORIDEK
23	KASIAMA KIDJIMES	Membre	CORIDEK
24	Cyrille BWANGA OYETSH	Chef d'Antenne/Kwilu	PANA AFE

9. Termes de référence de la mission

TERMES DE REFERENCE

Evaluation du programme PNUD en République Démocratique du Congo pour la période 2013-2017

1. Contexte

En 2012, le Gouvernement de la République Démocratique du Congo (RDC) et le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) signèrent le Document de Programme Pays (CPD/CPAP) 2013-2017. La signature de ce nouveau partenariat fût l'affirmation de la volonté commune du Gouvernement et du Programme des Nations Unies pour le Développement d'œuvrer ensemble dans un esprit de partenariat en vue de la réalisation des priorités nationales. L'élaboration de la stratégie du programme pays 2013-2017 a découlé de la combinaison des politiques nationales, de l'UNDAF, les leçons apprises et le «New Deal» et se repose sur trois principes directeurs:

- Permettre le passage de l'humanitaire vers la consolidation de la paix et le renforcement de l'Etat de droit sur le long terme;
- Assurer un meilleur équilibre dans la programmation entre les cinq paramètres cruciaux - national-provincial-local, Est-Ouest, Etat-non-Etat, politiques publiques-communautés, et résultats à moyen et long terme; et enfin ;
- Reconnaître l'avantage comparatif du PNUD,

Ces principes directeurs sont traduits à travers trois grands axes de coopération i) Consolidation de la Paix et renforcement de la Démocratie, ii) Planification du développement et Croissance Inclusive, et iii) Changement Climatique et Gestion des Ressources Naturelles.

Le programme a effectivement démarré depuis 2013 dans un contexte de mise en œuvre qui a beaucoup évolué dans la mesure où au niveau global, le PNUD a adopté son plan stratégique couvrant la période 2014 à 2017 et auquel des efforts d'alignements et d'assurance qualité ont été réalisés.

Au cours de l'année 2015, une double évaluation à mi-parcours du cadre de coopération a été conduite respectivement sur les effets du CPAP 2013-2017 et du Plan cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD) 2013-2017. L'évaluation à mi-parcours des effets du programme a permis d'apprécier les progrès réalisés dans la réalisation de ces effets mais aussi et de tirer les leçons en vue d'améliorer la mise en œuvre pour les deux dernières années de mise en œuvre du programme (2016-2017). Quant à la revue à mi-parcours du Plan cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD) 2013-2017, qui s'est déroulée de juin à août 2015, elle a été une opportunité de réflexion stratégique, d'appréciation critique de la mise en œuvre du PNUAD et d'apprentissage collectif. Elle a eu l'avantage de permettre au Gouvernement et aux Nations Unies de nouer le dialogue autour de la mise en œuvre et le suivi du PNUAD.

Cette évaluation a aussi l'avantage de se tenir au lendemain de la réalisation de la revue des cadres stratégiques et des programmes du gouvernement 2012-2015 dont les résultats ont orienté l'élaboration du Plan de travail 2016 du Programme d'Action du Gouvernement (PAC) et contribue à la conception du Plan stratégique national de développement (PNSD) 2017-2021.

Conformément à son cycle programmatique, le PNUD RDC conjointement avec le SNU se trouvent actuellement dans la phase de démarrage de la planification des axes stratégiques et programmatiques de coopération d'appui aux Gouvernements congolais pour la période 2018-2022. La présente évaluation du CPD 2013-2017 s'inscrit intégralement dans ce cadre de planification et devra apporter des éléments et des évidences indispensables pour la formulation des axes et stratégies du programme du cycle prochain. A cet effet, il est attendu de cette revue en plus de l'appréciation et de l'analyse de l'atteinte des résultats au regard des cibles du programme pays 2013-2017, mais aussi une analyse diagnostic du contexte actuel du pays assortie de propositions pertinentes et novatrices en termes d'orientations stratégiques pour la formulation du CPD 2018-2022.

2. Justification de l'évaluation

Cette évaluation trouve son fondement dans le respect de la conformité de la politique d'évaluation et des exigences en matière de planification du PNUD. La réalisation d'une évaluation à mi-parcours en 2015 ainsi qu'une revue finale en 2016 sont mandataires et donc obligatoires pour mesurer le degré de réalisation des principaux produits et résultats du CPD 2013-2017. De même, les conclusions et les recommandations de cette évaluation devront contribuer substantiellement à l'analyse diagnostic du contexte actuel du pays assortie de propositions pertinentes et novatrices en termes d'orientations stratégiques pour la formulation du CPD 2018-2022.

3. Portée de l'évaluation et ses principaux objectifs

Cette évaluation doit avoir une portée large en s'étendant non seulement sur les effets d'une manière générale, mais aussi sur la manière dont les engagements politiques et stratégiques pris par le PNUD RDC à travers le CPD 13-17 ont été respectés et dans quelle mesure les niveaux d'atteinte des effets du programmes du PNUD ont contribué ou contribuent à l'atteinte des effets du CAF/UNDAF et des objectifs nationaux entre la période 2013 -2016. Une mention sera faite sur le degré d'application des principes programmatiques du PNUD (approche basée sur les droits humains, égalité des genres, normes sociales et environnementales, gestion axée sur les résultats, et le renforcement des capacités)

En définitive, cette évaluation devra offrir au Gouvernement et au PNUD l'opportunité de renouer le dialogue autour de leur cadre de coopération et d'apprécier l'évolution du contexte national et le positionnement stratégique du PNUD. Des appréciations devront être également portées sur l'utilisation rationnelle des ressources mobilisées, l'actualité et la pertinence des risques et des hypothèses, les mécanismes de pilotage et de coordination du CPD.

Les deux principaux objectifs de cet exercice sont :

- Evaluer le degré d'atteinte des résultats et effets attendus du CPD 2013-2017 et de fournir en retour, les éléments nécessaires au PNUD pour répondre à ses obligations traditionnelles en termes de redevabilité vis-à-vis du Gouvernement de la RDC et de tous ses partenaires techniques et financiers y compris les Bailleurs et les bénéficiaires cibles comme la société civile, les institutions nationales et d'autres acteurs... ;
- Identifier et analyser les principaux facteurs internes et externes ayant favorisé ou entravé l'atteinte des objectifs du CPD et se prononcer sur l'importance des synergies développées et le degré d'implication des différents acteurs dans la réalisation des produits servant l'effet recherché.
- Examiner la pertinence de la stratégie de partenariat utilisée, les modalités d'établissement et de mise en œuvre des accords de partenariat entre le PNUD et les Agences SNU d'une part, et d'autre part, entre le PNUD et les autres partenaires multi-bilatéraux ; et se prononcer sur le bien-fondé de la concentration de l'assistance du PNUD pour l'atteinte des objectifs visés à travers le CPD 13-17.
- Fournir aux Bureau Pays PNUD RDC des recommandations/orientations stratégiques et programmatiques les plus pertinentes issues de l'analyse du contexte actuel et futur, des enseignements communs, des leçons apprises ainsi que des expériences utiles pour la formulation du nouveau programme pays (CPD 2018-2022).

4. Questions de l'évaluation

L'évaluation devra répondre aux questions fondamentales suivantes réparties en cinq catégories ou analyses. Les cinq critères d'évaluation - la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité et l'impact – seront appliqués pour cette évaluation.

6) S'assurer de la pertinence des orientations stratégiques et programmatiques du CPD 2013-2017 :

- Dans quelle mesure les effets du CPD et leurs stratégies de mise en œuvre sont pertinents par rapport à l'UNDAF 2013-2017 et aux priorités nationales exprimées pour la même période à travers les principaux documents et plans stratégiques de développement du pays ?
- Quels sont les facteurs externes qui ont contribué à la réalisation ou non des effets escomptés ?

7) Mesurer l'efficacité et l'efficience de la contribution du PNUD :

- Quels sont les niveaux de réalisation des effets du CPD 13-17 du PNUD RDC : résultats et défis majeurs ?
- Dans quelle mesure les résultats obtenus au niveau des effets du CPD ont-ils contribué aux effets de l'UNDAF et du Plan Stratégique du PNUD ?
- Dans quelle mesure la stratégie du Bureau Pays PNUD RDC (y compris la stratégie de mobilisation des ressources, de Suivi et Evaluation, de partenariat et de communication) et la gestion des opérations d'une manière générale sont focalisées d'une manière cohérente sur les progrès vers les effets escomptés de l'UNDAF y compris les priorités nationales?
- Quelles sont les pistes et propositions pertinentes concernant les domaines et stratégies qui doivent être modifiés ou qui ont besoin d'améliorations significatives pour la formulation du nouveau programme pays.

8) Evaluer les progrès réalisés et les perspectives en matière de l'égalité entre les sexes :

- Evaluer, à travers la transversalité du genre, les résultats transformationnels des interventions y afférents, dégager les facteurs contextuels positifs (socio-économique, normatif et socio-anthropologiques) qui ont rendu possibles les résultats et dresser les profils de facteurs de résistance sur lesquels le futur CPD devra actionner sa stratégie de transformation qualitative des rapports sociaux homme-femme en vue de l'équité des sexes.
- Dans quelle mesure le Programme pays PNUD RDC 13-17 a-t-il contribué à la promotion de l'égalité entre les sexes, à l'autonomisation de la femme et à l'émergence des mécanismes d'inclusion?

9) Appropriation Nationale, Renforcement des Capacités et Durabilité

- Comment est-ce que l'appropriation Nationale du Programme Pays a été prônée ?
- Quels effets durables ont été produits par les capacités nationales et locales qui ont été développées et renforcées par le programme pays?

10) Définir les axes stratégiques pour la période 2018-2022

L'atteinte (même partielle) des objectifs majeurs du CPD 2013-2017 structurés à travers ses trois effets devraient conduire à une nouvelle dynamique du cadre de coopération entre le PNUD et le Gouvernement de la RD Congo, susceptible d'induire une relance socio-économique tirée par un certain nombre de secteurs porteurs et d'actualité. Dans ce cadre, cet exercice devra, sur la base de l'analyse approfondie de l'évolution du contexte national et international, ainsi que les priorités nationales, identifier et proposer des recommandations/orientations stratégiques et programmatiques les plus pertinentes pour la formulation du nouveau programme pays (CPD 2018-2022).

5. Méthodologie de l'évaluation

Il s'agit d'une évaluation sommative et prospective dont une grande partie des données primaires proviendront des rapports des principales évaluations réalisées dans le cadre de l'exécution du programme pays actuel. En fonction des gaps de données et d'informations les évaluateurs pourront utiliser des moyens et canaux adaptés pour la collecte des données et informations complémentaires en vue d'élaborer les conclusions, leçons tirées /meilleures pratiques et recommandations attendues. La méthodologie comprendra :

- a) Une revue documentaire : la revue portera principalement sur une exploitation approfondie des rapports des évaluations à mi-parcours des effets du CPAP 2013-2017, du rapport de la revue à mi-parcours du Plan Cadre d'Appui au Développement des Nations Unies (UNDAF), les rapports d'évaluation des programmes et projets exécutés ou en cours de mise en œuvre par le PNUD au titre du cycle actuel (2013-2107), les rapports nationaux sur le développement humains (RNDH), les Rapports Annuels Axés sur les Résultats (ROAR), tous les documents relatifs aux programmes/projets liés à l'effet, les accords de partenariat ;
- b) Une analyse des tendances, défis et perspectives issues des rencontres (interview, séances de travail) avec les différents acteurs tant au niveau national qu'au niveau des sites (structures gouvernementales, partenaires au Développement, collectivités locales, agents de réalisation, organisations de la société civile, organisations de bénéficiaires...). La mission devra tenir compte, des recommandations générales et des procédures d'évaluation du Gouvernement et du PNUD ;

- c) Une analyse approfondie des progrès réalisés et du degré d'atteinte de l'effet recherché ; des principaux facteurs ayant favorisé ou entravé l'atteinte de l'effet ; de la pertinence de la stratégie de partenariat et de la contribution de l'assistance du PNUD pour l'effet recherché ;
- d) Des mini-ateliers stratégiques avec les principaux partenaires gouvernementaux, les bailleurs et les acteurs clés de la société civile pour identifier les orientations stratégiques et programmatiques pertinentes pour la formulation du nouveau programme pays (CPD 2018-2022).

Remarque : Les évaluateurs auront toute latitude d'organiser des concertations avec les différents acteurs et partenaires mais, ils ne sont nullement autorisés à prendre des engagements au nom du Gouvernement et du PNUD.

Une méthodologie plus détaillée ainsi qu'un plan de travail spécifique (y compris une matrice de conception par question principale d'évaluation) seront présentés par l'équipe d'évaluation.

6. Principaux Produits attendus de l'équipe d'évaluation

Les produits spécifiques attendus de l'équipe d'évaluation sont :

- 1) Rapport initial de l'évaluation : document décrivant la compréhension du mandat, la méthodologie spécifique à suivre pour l'évaluation y compris le cadre analytique qui sera utilisé pour réaliser les méta-analyses. La note devra aussi indiquer la méthode retenue par les évaluateurs pour conduire l'analyse prospective indiquée dans les objectifs de la présente évaluation. De même, la répartition des tâches entre les membres de l'équipe, le chronogramme de la mission, les outils d'analyse et de collecte des données complémentaires devraient être inclus dans la note qui sera présentée par l'équipe des consultants aux parties prenantes de l'évaluation. Une version finale de la note intégrant les feedbacks et suggestions de ces derniers sera produite et transmise au PNUD (**produit N° 1**);
- 2) Draft du rapport d'évaluation ne comptant pas plus de 30.000 mots (à l'exception du résumé exécutif et des annexes) en français et selon le format fourni en Annexe 1 (**produit N° 2**);
- 3) Présentation des principales conclusions et recommandations à la réunion des parties prenantes à Kinshasa et la facilitation de l'atelier (par le chef d'équipe senior) en utilisant des méthodes participatives (**Produit N°3**);
- 4) **Une annexe portant sur les axes stratégiques d'orientation (en français et anglais), dûment motivés pour la période programmatique 2018-2022 (Produit 4).** L'équipe de l'évaluation est responsable de la traduction du document final en anglais et en français.
- 5) Un second draft du rapport d'évaluation comportant cette fois toutes les recommandations pertinentes issues de l'atelier de présentation avec toutes les parties prenantes (**Produit N°5**);
- 6) Rapport final d'évaluation comptant au maximum 30.000 mots (à l'exception du résumé exécutif et des annexes) en français selon le format fourni en Annexe 1 (**Produit N° 6**).

7. Composition de l'équipe d'évaluation et compétences requises

L'évaluation sera conduite par une équipe de quatre (4) experts internationaux et trois (3) experts nationaux, chacun des consultants internationaux seront associés respectivement à un consultant national dans chacun des trois principaux domaines déclinés dans le CPD 13-17. Le/la quatrième consultant (e) international (e) sera dédié (e) à l'évaluation des progrès réalisés et les perspectives en matière de l'égalité entre les sexes. Sa connaissance des outils de questionnements de la traçabilité du genre dans les politiques publiques et les programmes de développement devra être évidente pour évaluer la prise en compte de l'égalité du genre et entrevoir des perspectives en faveur l'autonomisation des femmes dans le futur CPD.

Chaque binôme d'évaluateurs (international et national) devra avoir respectivement et de manière distincte une solide expertise dans l'un des domaines suivants : i) Consolidation de la Paix et renforcement de la Démocratie, ii) Planification du développement et Croissance Inclusive, et iii) Changement Climatique et Gestion des Ressources Naturelles.

La mission sera coordonnée par un des quatre consultants internationaux recruté comme tel et cumulativement à ses attributions d'évaluateur d'un des trois principaux domaines du CPD 13-17. Conformément à ses TDRs, le Team leader international senior aura pour rôle supplémentaire de superviser l'équipe, d'assurer la qualité des résultats de l'évaluation afin de délivrer tous les produits attendus et en temps utile. Les exigences de qualifications pour le Team leader International Senior sont décrites en annexes. Le processus et les critères de sélection sont décrits dans la demande de proposition. Le détail sur les exigences de qualification des consultants internationaux est indiqué dans l'annexe 2. Les trois consultants nationaux seront recrutés séparément par le bureau pays du PNUD dans une logique de compléter l'expertise et les capacités des consultants internationaux.

8. Éthique d'évaluation

Cette évaluation sera conduite en conformité avec les principes énoncés dans le Guide pour l'éthique de l'évaluation du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation¹ et le code de conduite d'UNEG pour l'évaluation dans le système des Nations Unies².

9. Arrangements de gestion

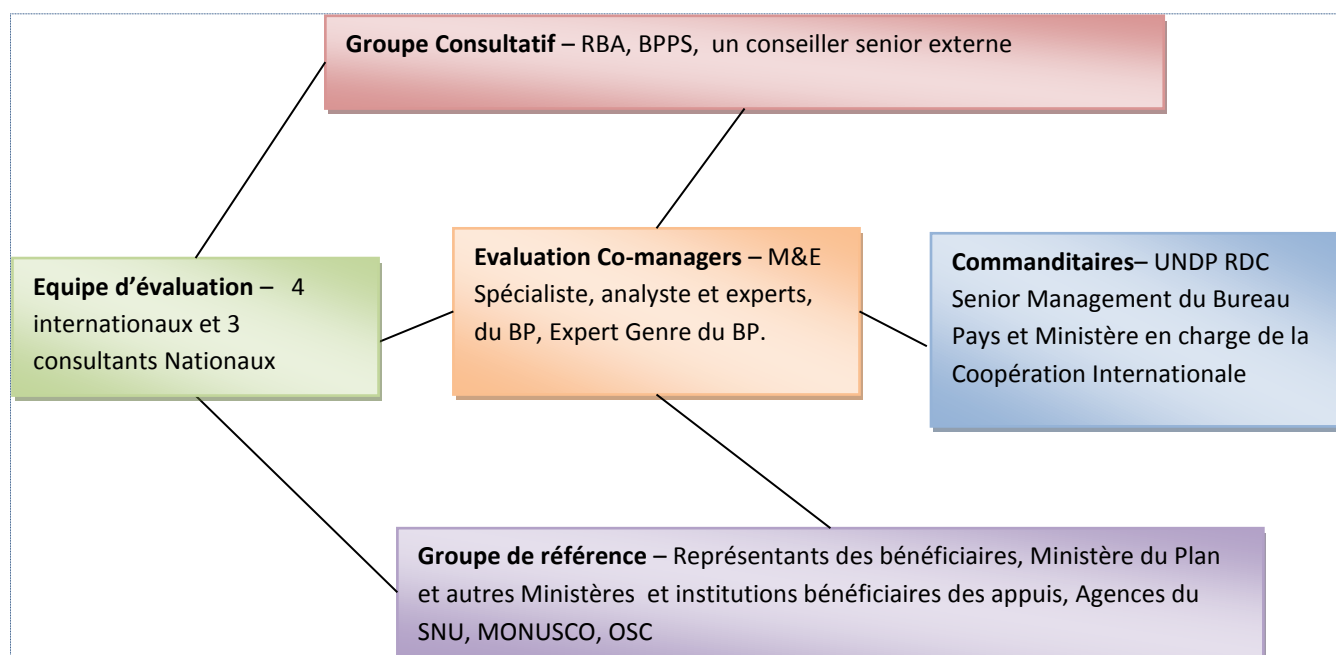
Les rôles et responsabilités clés dans les processus d'évaluation sont répartis comme suit :

- a) **Commanditaires de l'évaluation**: le Senior Management du bureau pays du PNUD et le Ministère en charge de la Coopération Internationale pour: 1) fournir des conseils aux Evalueurs; 2) répondre à l'évaluation en préparant une réponse du Management et en utilisant les constats de manière appropriée; 3) allouer les fonds et les ressources humaines nécessaires; 4) être responsable et rendre compte de la qualité du processus et des produits de l'évaluation; 5) recommander l'acceptation du rapport final du Groupe de référence.
- b) **Équipe d'évaluation**: Les consultants internationaux et nationaux pour effectuer l'évaluation réelle, soumettre l'approche méthodologique, collecter et analyser les données, animer les mini-ateliers, développer le projet de rapport, la présentation Power Point et le rapport final conformément aux termes de référence.
- c) **Co-gestionnaires de l'évaluation**: les spécialistes en S&E de l'Unité Plaidoyer Assurance Qualité, les chargés du S&E des piliers I et II pour: 1) gérer les arrangements contractuels, le budget et le personnel impliqué dans l'évaluation ; 2) fournir un appui en coordination au groupe de référence, au commissaire de l'évaluation et à l'équipe d'évaluation; 3) fournir à l'équipe d'évaluation l'assistance administrative et les informations et données requises; 4) Analyser le document d'approche méthodologique et les rapports d'évaluation pour s'assurer que la version finale répond aux standards de qualité.
- d) **Groupe de référence** : les représentants des parties prenantes (partenaires nationaux, partenaires de mise en œuvre, donateurs, bénéficiaires locaux) pour appuyer la collecte des données requises, surveiller le progrès de l'évaluation et passer en revue le draft du rapport d'évaluation pour la garantie de la qualité. Un atelier sera organisé avec le groupe de référence pour passer en revue le draft du rapport.
- e) **Groupe Consultatif** : ce sont quelques membres représentants le bureau régional du PNUD à Addis-Abeba et à New York et le BPPS ainsi qu'un conseiller senior externe qui se réunissent, selon les besoins, afin d'examiner tous documents et fournir des conseils sur la qualité de l'évaluation ainsi que fournir des propositions pour l'amélioration du travail dans son ensemble.

¹ <http://www.unevaluation.org/ethicalguidelines>.

² <http://www.unevaluation.org/unegcodeofconduct>

Figure 1: Arrangements de gestion



10. Rôle du PNUD

En tant que commissionnaire de cette évaluation, le rôle principal du PNUD est de fournir un support stratégique, financier et administratif. Le PNUD doit aussi mener l'ensemble de la coordination afin de gérer tout le processus d'évaluation avec l'équipe d'évaluation. Le PNUD devra aussi s'assurer de la dissémination et de l'utilisation des conclusions et des recommandations de l'évaluation afin de renforcer l'apprentissage avec les parties prenantes et l'amélioration du Programme du Pays.

11. Calendrier pour l'évaluation

La période de réalisation de l'évaluation est répartie comme suit pour les principales étapes. Le chronogramme détaillé de l'évaluation proprement dite sera retenu sur la base de la méthodologie et du plan de travail proposés par l'équipe au démarrage de l'évaluation. La durée totale prévue pour l'évaluation est de 40 jours calendaires.

Le rapport provisoire sera partagé avant la tenue de l'atelier et un délai maximum d'une semaine, parallèlement à la préparation de l'atelier, sera accordé aux différents partenaires concernés pour faire part de leurs commentaires et observations lors de l'atelier ou en les envoyant directement aux consultants ou au PNUD.

Périodes/Dates	Activités et produits clés
Juillet-Aout 2016	Processus de sélection et recrutement
5 Septembre 2016	Début des revues documentaires et réception du briefing du commissaire, des co-gestionnaire de l'évaluation et du groupe de référence.
9 Septembre	Présentation du rapport initial de l'évaluation (produit 1') par le chef de l'équipe d'évaluation aux commanditaires, aux co-managers de l'évaluation, et au groupe de

2016	référence et consultatif pour leurs observations, ces observations doivent être intégrées pour la production de la version finale du rapport initial.
12 Septembre 2016	Finalisation transmission de la version finale du rapport initial de l'évaluation (produit 1)
12 au 22 septembre 2016	Conduite de l'évaluation : mise en œuvre de la méthodologie validée.
23-25 septembre 2016	- Préparation et soumission du draft du rapport d'évaluation ne comptant pas plus de 30.000 mots (à l'exception du résumé exécutif et des annexes) en français et selon le format fourni en Annexe 1 (produit N° 2); - Partager avec le senior management et le groupe consultatif pour revue.
26 septembre 2016	Présentation des principales conclusions et recommandations à la réunion des parties prenantes à Kinshasa et la facilitation de l'atelier (par le chef d'équipe senior) en utilisant des méthodes participatives (Produit N°3).
28 Septembre 2016	Elaboration et soumission de l'annexe portant sur les axes stratégiques d'orientation (en français et anglais), dûment motivés pour la période programmatique 2018-2022 (Produit 4).
30 Septembre 2016	Soumission du second draft du rapport d'évaluation comportant cette fois toutes les recommandations pertinentes issues de l'atelier de présentation avec les toutes les parties prenantes (Produit N°5)
06 octobre 2016	Soumission des rapports finaux en français et anglais (pour la note portant sur les axes stratégiques d'orientation) (produit 6)
Octobre 2016	Communication: Co-gestionnaires de l'évaluation du PNUD pour éditer et diffuser le rapport final. Le rapport sera publié en versions imprimée et électronique, et largement diffusés en RDC et au siège du PNUD. Le public pourra consulter le rapport et la réponse de la direction sur le site de l'ERC¹. La mise à disposition de ces documents sera annoncée par le PNUD sur ses propres réseaux et par d'autres canaux d'information. Réponse de la Direction: Le Senior Management du PNUD RDC préparera une Réponse de la Direction au rapport final de cette évaluation. L'Entité Suivi et Evaluation du PNUD RDC sera chargée du suivi de la mise en œuvre des actions et des recommandations, par l'intermédiaire du Centre des évaluations en ligne du PNUD (ERC).

12. Coût estimatif

Le cout total du BP couvrant tous les coûts associés à cette évaluation est pris en charge sur le budget de l'entité S&E du BP.

¹UNDP Evaluation Resource Centre <http://www.erc.undp.org>

14. Annexes

Annexe 1: Modèle de rapport d'évaluation

- 1) Titre et pages de démarrage
 - Nom de l'intervention d'évaluation
 - Calendrier de l'évaluation et date du rapport
 - Pays de l'intervention d'évaluation
 - Noms et organisations des évaluateurs
 - Nom de l'organisation initiant l'évaluation
 - Remerciements
- 2) Table des matières
 - Inclure les encadrés, schémas, tableaux et annexes avec les références des pages.
- 3) Liste des acronymes et abréviations
- 4) Document de synthèse (une section indépendante de 3-4 pages y compris les principales conclusions et recommandations)
- 5) Introduction
- 6) Description de l' intervention
- 7) Etendue de l'évaluation et objectifs
- 8) Approche et méthodes d'évaluation
- 9) Analyse des données
- 10) Dédutions et conclusions
 - Résultats et conclusions globaux (y compris des réponses aux questions principales d'évaluation)
 - Résultats et conclusions par effet
 - Effet 1 (sous-section spécifique y compris sur le genre)
 - Effet 2 (sous-section spécifique y compris sur le genre)
 - Effet 3 (sous-section spécifique y compris sur le genre)
 - Conclusions globales
- 11) Recommandations
 - Recommandations globales (y compris les recommandations produites de répondre aux questions principales d'évaluation)
 - Recommandations par effet
 - Effet 1 (sous-section spécifique y compris sur le genre)
 - Effet 2 (sous-section spécifique y compris sur le genre)
 - Effet 3 (sous-section spécifique y compris sur le genre)
 - Les axes stratégiques d'orientation pour la période 2018-2022.
- 12) Enseignement tirés
 - sous-section spécifique y compris sur le genre
- 13) Annexes du rapport
 - TDR pour l'évaluation
 - Matrice de conception d'évaluation
 - Liste des personnes ou groupes interviewés ou consultés et des sites visités
 - Liste des documents d'aide révisés
 - Cadre des résultats du programme
 - Tableaux de résumé des déductions