



République Démocratique du Congo
Unité-Travail-Progrès



**EVALUATION A MI-PAROURS DU PROGRAMME DE DEVELOPPEMENT LOCAL
PDL-145 TERRITOIRES
RAPPORT FINAL D'EVALUATION**

Pays de l'intervention de l'évaluation : République Démocratique du Congo

Organisation initiant l'évaluation : PNUD/Bureau Pays en RDC

Evaluateurs : Cheikh FAYE, Consultant International ; Grégoire NGALAMULUME, Consultant National

Calendrier de l'évaluation : 24 Juillet – 18 Septembre, 2024

Date du rapport : 14 Novembre 2024

REMERCIEMENTS

La mission d'évaluation objet de ce Rapport a enregistré la coopération des parties prenantes : le Bureau Pays du PNUD en RDC, notamment le Management, les points focaux désignés de l'évaluation, l'Equipe technique du Programme au siège et ses Coordinations en province ; la partie nationale institutionnelle à travers et notamment le Ministère chargé du Plan et les Ministères sectoriels parties prenantes, au niveau central et en province ; les partenaires de mise en œuvre du Programme au sein du secteur privé et de la société civile ; et les communautés locales bénéficiaires.

Que tous trouvent ici l'expression de la reconnaissance des auteurs !

Sommaire

Acronymes.....	4
Résumé exécutif.....	5
1. Description du Programme.....	5
2. But, Objectifs, Public et Utilisations de l'Evaluation.....	5
3. Méthodologie.....	5
4. Conclusions - Bonnes pratiques – Enseignement clé - Recommandations.....	6
4.1. Conclusions.....	6
4.2. Bonnes pratiques.....	7
4.3. Enseignement clé.....	7
4.4. Recommandations.....	7
Introduction.....	9
1. But et portée de l'évaluation.....	9
2. Objectif, destinataires et utilité de l'évaluation.....	9
3. Identification succincte du programme évalué.....	9
4. Structure du rapport d'évaluation.....	9
5. Enchaînements du rapport.....	10
6. Logique d'utilité : comment les parties peuvent tirer profit du rapport.....	11
Description du Programme.....	11
1. Caractéristiques stratégiques des interventions.....	11
2. Cadre de Résultats, Hypothèses.....	11
3. Bénéficiaires directs et indirects du programme.....	12
4. Cadre de mise en œuvre.....	12
5. Liens du programme avec les priorités nationales.....	12
6. Ancrage dans les cadres de programmation-pays du SNU.....	12
7. Ancrage dans les cadres de programmation-pays du SNU.....	13
8. Phase du programme en cours et changements éventuels y intervenus.....	13
9. Partenariats au service du programme.....	13
10. Portée de l'Intervention.....	14
11. Ressources totales.....	14
12. Facteurs contextuels d'influence sur le programme.....	15
13. Faiblesses de conception et contraintes d'exécution.....	15
Étendue, Objectifs et Question de l'Evaluation.....	15
1. Étendue de l'évaluation.....	15
2. Objectifs de l'évaluation.....	15
3. Critères d'évaluation.....	16
4. Questions relatives à l'évaluation.....	16
Approche et Méthodes d'évaluation.....	17
1. Sources de données.....	17
2. Cadre d'échantillonnage des sources primaires.....	18
3. Procédures et instruments de collecte de données.....	18
4. Normes de performance.....	18
5. Cadre de prise en compte du genre.....	18
6. Matrice d'évaluation.....	19
7. Participation des parties prenantes.....	19
8. Considérations éthiques.....	20
9. Principales limitations de la méthodologie et moyens de mitigation.....	20
Analyse des données.....	21
Constats clés et Conclusions.....	21
1. Constats clés.....	21
1.1. Pertinence.....	21
1.2. Efficacité.....	25
1.3. Efficience.....	30
1.4. Durabilité.....	33
1.5. Durée, Innovation et Cohérence.....	35
2. Conclusions.....	36
2.1. Pertinence.....	36
2.2. Efficacité.....	37

2.3.	Efficienc.....	38
2.4.	Durabilit.....	39
2.5.	Durée, Innovation	39
	Recommandations.....	40
	Bonnes pratiques.....	42
	Leçons apprises.....	42
	Annexes	44
1.	Termes de référence pour l'évaluation	45
2.	Documentation supplémentaire relative à la méthodologie.....	62
2.1.	Matrice d'évaluation.....	62
2.2.	Guide d'entretien.....	70
3.	Liste des personnes ou groupes interviewés ou consultés et des sites visités.....	71
4.	Bibliographie.....	80

Liste des tableaux et graphiques

Tableau 1 : Partenariats autour du programme	13
Graphe 1 : Ressources prévisionnelles du CPD	15
Tableau 2 : Typologie des sources secondaires	17
Tableau 3 : Echantillon final.....	Erreur ! Signet non défini.
Graphe 2 : Pyramide Longwe autonomisation des femmes	19
Tableau 4 : Progrès vers les résultats	26
Graphe 3 : Vue d'ensemble du portefeuille	27
Graphe 4 : Analyse du portefeuille par niveau d'évolution des ouvrages.....	27
Tableau 5 : Cadre pour la mise en œuvre des recommandations	41

Acronymes

CAD	: Comité d'Aide au Développement
CAFI	: Initiative pour les Forêts d'Afrique Centrale
CPD	: Document de Programme de Pays
M&E	: Suivi-Evaluation
OCDE	: Organisation de Coopération pour le Développement Économique
OCDE	: Organisation de Coopération et de Développement Economique
ODD	: Objectifs de Développement Durable
ONG	: Organisations non gouvernementales
PAAD	: Projet d'Appui à l'Agriculture Durable
PAG	: Plan d'Actions du Gouvernement
PDL	: Plan de Développement Local
PIB	: Produit Intérieur Brut
PNSD	: Plan National Stratégique de Développement
PNUAD	: Plan Cadre des Nations Unies pour le Développement Durable
PNUD	: Programme des Nations Unies pour le Développement
PPA-LCPI	: Programme Présidentiel Accéléré de lutte contre la Pauvreté et les Inégalités
PRODOC	: Document de Projet
PS	: Plan Stratégique
PSEA	: Prévention de l'exploitation et des abus sexuels
PTF	: Partenaires Techniques et Financiers
RDC	: République Démocratique du Congo
SNU	: Système des Nations Unies
TDC	: Théorie du Changement
TDR	: Termes de Référence
UNEG	: Groupe des Nations Unies pour l'Evaluation
USD	: Dollar des Etats Unis d'Amérique

Résumé exécutif

1. Description du Programme

i. Le PDL-145T est un programme gouvernemental structuré autour de quatre composantes : (1) le développement d'infrastructures socioéconomiques de base (bâtiments administratifs, logements, marchés modernes avec espace à vivre, écoles primaires, centres de santé, pistes rurales, hydraulique et énergie) ; (2) la redynamisation des économies locales à travers le développement des chaînes de valeurs agro-sylvo-pastorales ; (3) le renforcement de la gouvernance locale et des capacités des acteurs institutionnels et communautaires ; et (4) la mise en place d'un système d'information géoréférencé. Le Gouvernement a contracté avec trois Agences d'exécution, dont le PNUD qui exécute les deux premières composantes dans 54 territoires des 9 provinces ci-après : Mongala, Tshuapa, Kasai, Sankuru, Tshopo, Bas-Uele, Maniema, Tanganyika et Sud Kivu. Le coût global de la partie PNUD du PDL-145T s'élève finalement à 644 000 000 USD, y compris une contribution initiale du PNUD de 10 millions USD. Le cycle initial de 2 ans a été prolongé de 2 ans.

2. But, Objectifs, Public et Utilisations de l'Evaluation

ii. L'évaluation a pour objectif de faire ressortir les résultats à date de l'exécution du programme, d'en tirer des enseignements appropriés et de formuler des recommandations utiles à la suite du cycle. Les critères de pertinence-cohérence, d'efficacité, d'efficience, de durabilité et de durée-innovation, complétés par les thématiques transversales de genre, d'inclusion et les normes environnementales et sociales constituent le cadre de référence de l'évaluation dont les destinataires sont : le PNUD ; la partie nationale, notamment l'État de RDC, la société civile et les communautés bénéficiaires ; et les partenaires techniques et financiers intervenant sur les mêmes problématiques que le programme. L'évaluation permet aux décideurs, au besoin, la prise de décisions d'ajustement des contenus et stratégies dans la seconde partie du cycle de vie du programme. Les autres destinataires utiliseront notamment les leçons apprises et les recommandations pour éclairer leurs interventions de même nature.

3. Méthodologie

iii. L'évaluation est articulée autour d'une *double démarche de collecte de données d'une part, l'analyse de ces données et de formulation de jugements de performance, d'autre part*. Elle débouche in fine sur la formulation de recommandations et de leçons apprises utiles à la suite du programme. Il est distingué entre *données secondaires issues de documents constitués en dehors de l'évaluation*, et *données primaires issues d'entretiens avec les acteurs*. La collecte de données sur le terrain a permis de réunir des informations élémentaires (faits, opinions, grandeurs, événements, situations, réalisations, incidences voulues ou non, notamment) sur la formulation et la conduite du programme. Les données secondaires disponibles et utiles ont été extensivement utilisées, tandis que compte tenu du délai de la mission et du nombre élevé d'acteurs parties prenantes au programme, un échantillon qualitatif de sources primaires (acteurs et réalisations à visiter) a été constitué, sur la base de critères de large inclusion. Quatre provinces sur neuf ont été visitées dans ce cadre pour l'intérêt d'apprentissage : *Sud-Kivu, Kasai, Maniema et Mongala*. *La triangulation a été un protocole transversal de la méthodologie, évitant ainsi à l'évaluation de dépendre exclusivement d'une source ou d'une méthode et d'être éventuellement fragilisée par leurs limites respectives*. *L'analyse des informations collectées a été guidée par les exigences des termes de référence*, à savoir : l'établissement des performances en réponse aux questions d'évaluation, dans le cadre des critères consacrés et des thématiques transversales ; la formulation de recommandations d'enseignements subséquents.

4. Conclusions - Bonnes pratiques – Enseignement clé - Recommandations

4.1. Conclusions

4.1.1. Pertinence

iv. *Conclusion #1* : Le programme est ancré dans les priorités nationales de développement du pays et aligné sur les cadres de programmation du PNUD et du Système des Nations Unies ; un troisième levier de développement de capacité, pourtant essentiel à la durabilité des résultats escomptés, manque cependant à la théorie du changement du programme ; le cadre de planification initial tient davantage de l'approche d'urgence que de l'intervention de développement. L'implication de cette conclusion pour la suite du programme est d'envisager les ajustements possibles pour concevoir, financer et déployer sur le terrain un plan de développement de capacités à la dimension des exigences du programme qui insistera sur les contenus de maîtrise d'ouvrage, pour la pérennisation des infrastructures.

4.1.2. Efficacité

v. *Conclusion #2* : La couverture de ses cibles, indicative du niveau de performance du programme, est évaluée à 62% de la programmation, voire 72% si l'on se réfère aux infrastructures effectivement financées, avec des retombées directes sur les acteurs et bénéficiaires. L'implication de cette conclusion pour la suite du programme est de poursuivre cette dynamique tout en l'amplifiant pour achever la totalité des infrastructures dans ce volet et les autres.

vi. *Conclusion #3* : L'exécution du programme rencontre des défis, qui retentissent sur la progression vers les résultats et leur appropriation. L'implication de cette conclusion pour la suite du programme est que le PNUD et l'Etat maintiennent le dialogue avec les entreprises pour les accompagner face aux contraintes du milieu dans le cadre des engagements signés ; de favoriser la formation d'une maîtrise d'ouvrage mieux engagée dans le suivi du programme.

vii. *Conclusion #4* : La résonance du programme sur les thématiques transversales est mitigée, conséquence d'un cadre logique portant peu d'indicateurs sur ces problématiques. L'implication de cette conclusion pour la suite du programme est d'enrichir le cadre d'intervention opérationnel par des stratégies additionnelles assorties d'outils de mesure de performance dédiés aux thématiques transversales.

viii. *Conclusion #5* : Le suivi-évaluation produit régulièrement les données nécessaires au pilotage du programme ; la supervision de terrain n'est toutefois pas sans rencontrer des défis de couverture et d'inclusion. L'implication de cette conclusion pour la suite du programme est, dans le cadre de l'opérationnalisation des cadres de coordination, renforcer les moyens et l'inclusivité de la supervision garante de la qualité et de l'appropriation des ouvrages.

4.1.3. Efficience

ix. *Conclusion #6* : L'ancrage de la gestion dans les procédures de rang international du PNUD permet au programme de sécuriser et de rationaliser ses ressources ; des inerties dans la mise en œuvre tendent toutefois à éroder l'efficience par rapport au temps. L'implication de cette conclusion pour la suite du programme est de mieux considérer, dans la planification, les contraintes qui font le risque-pays.

4.1.4. Durabilité

x. *Conclusion #7 : Une stratégie de sortie par le développement de capacités est prévue mais mise en œuvre de manière limitée ; la logique d'urgence qui caractérise le programme ne le prédispose que modérément à un développement de capacités soutenu qui requiert du temps avant, pendant et après les investissements. L'implication de cette conclusion pour la suite du programme de renforcer les moyens en faveur du développement de capacités.*

4.1.5. Durée

xi. *Conclusion #8 : La durée est un défi important au cœur du programme qui se veut de développement tout en mettant en avant une logique d'urgence. L'implication de cette conclusion est de poursuivre et de développer avec l'Etat et les entreprises une planification réaliste pour la finalisation du volet en cours et la mise en œuvre de la composante 2 et des volets en attente de financement dans la composante 1.*

4.1.6. Innovation

xii. *Conclusion #9 : Si l'approche d'investissement holistique intégrée est assez originale dans l'environnement et potentiellement de grande valeur ajoutée, le non-démarrage de plusieurs volets dans la composante 1 et de toute la deuxième composante ne permet de la mettre en œuvre. L'implication de cette conclusion pour la suite du programme est d'aller enfin au fond de l'approche holistique par le financement et la mise en œuvre des investissements manquants.*

4.2. Bonnes pratiques

xiii. *Bonne pratique #1-Logique partenariale : Le programme s'est engagé dans une dynamique de partenariat solide et diversifiée favorable à la production de résultats : accompagnement des entreprises en termes de mise à niveau sur les exigences du programme et de soutien à l'exécution par des décomptes favorables la trésorerie de travail et des extensions de délai sans pénalités ; lettres d'accord en appui à l'implication dans le programme des services techniques maîtres d'ouvrage des infrastructures.*

xiv. *Bonne pratique #2 - Animation communautaire : En l'absence d'une composante de développement de capacités à la mesure du programme et des défis de capacités dans son environnement, le PNUD prépare et accompagne les investissements hard avec de l'animation communautaire, bien que l'étalement et l'enclavement des sites, joints aux contraintes budgétaires, limitent pour le moment la portée de cette initiative.*

4.3. Enseignement clé

xv. *La mise en œuvre d'un programme de l'envergure du PDL-145 T dans un environnement aussi particulier que celui de la RDC nécessitait de mieux considérer et intégrer le risque-pays pour construire des projections et une planification globale réalistes. Plusieurs séries d'extension de contrat ont dû être signées avec les partenaires d'exécution sans que pour le moment tous les ouvrages financés soient disponibles, et le programme lui-même, dans son ensemble, est prolongé du 31 Décembre 2023 au 31 Décembre 2025, soit une extension de plus d'une fois sa durée de vie projetée initiale.*

4.4. Recommandations

◆ Niveau programmatique

xvi. Recommandation #1 : Elaborer, financer et mettre en œuvre une planification consolidée réaliste de finalisation du programme incluant les composantes et volets en cours et en attente. Cette recommandation procède des conclusions C# 2,7,9,10.

xvii. Recommandation #2 : Développer, financer et mettre en œuvre un plan de développement de capacités et d'appropriation nationale à la dimension du programme. Cette recommandation procède des conclusions C# 1,8

xviii. Recommandation #3 : Repositionner le genre et les plus vulnérables dans le programme : déterminer le marqueur genre ; refléter le genre et le principe LNOB dans le cadre de résultats et de ressources à travers des indicateurs de mesure de performance ; expliciter les stratégies correspondantes, notamment dans la composante 2. Cette recommandation procède de la conclusion C#4.

xix. Recommandation #4 : Déterminer l'empreinte carbone des activités, et y articuler les stratégies appropriées d'atténuation. Cette recommandation procède de la conclusion C#4.

◆ **Niveau opérationnel**

xx. Recommandation #5 : Renforcer l'implication des services techniques dans la coordination et la supervision du déploiement des infrastructures, *dans le cadre du partage de responsabilités entre le PNUD et le Gouvernement*. Cette recommandation procède des conclusions C# 3,5.

Introduction

1. But et portée de l'évaluation

1. L'évaluation à mi-parcours du Programme de Développement Local (PLD-145 Territoires), en République Démocratique du Congo, partie exécutée par le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), a pour but de satisfaire aux obligations de redevabilité et de transparence des parties prenantes. Elle examine, à date, dans quelle mesure le programme est en train d'atteindre les objectifs qui lui sont assignés ; apprécie les processus ayant mené aux résultats ainsi obtenus ; documente les bonnes pratiques et les défis rencontrés ; et formule des recommandations appropriées pour accompagner la mise en œuvre de la seconde moitié du cycle du programme.

2. En termes de portée, l'évaluation couvre l'ensemble des interventions prévues dans le document de programme. Elle s'appuie sur les critères du Comité d'Aide au Développement (CAD) de l'Organisation de Coopération pour le Développement Économique (OCDE) : la *pertinence*, l'*efficacité*, l'*efficience*, la *durabilité* et l'*appropriation*, complétés par les dimensions transversales, notamment l'égalité homme-femme et le principe de ne laisser personne derrière.

2. Objectif, destinataires et utilité de l'évaluation

3. L'évaluation a pour objectif général d'apprécier les progrès vers les résultats escomptés (TDR). Les objectifs spécifiques déclinés par les termes de référence de la mission sont détaillés plus bas dans une section dédiée. Les destinataires de l'évaluation sont, au premier rang, le gouvernement de la République Démocratique du Congo, le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), ainsi que toutes autres parties prenantes au programme. Tous ont vocation à utiliser les résultats de l'évaluation pour informer leur prise de décision sur les séquences d'activités restantes, ou optimiser leur interface avec ces dernières.

3. Identification succincte¹ du programme évalué

4. Le PDL-145 T est un cadre d'investissement local de la RDC, mis en œuvre par le PNUD dans 9 provinces sur les **25** que compte le pays. Il couvre la période 2022-2025, y compris une période d'extension actée par le gouvernement lui-même. Ses deux composantes sont : (i) "*Améliorer l'accès aux infrastructures et Services socioéconomiques de base*" ; (ii) "*Promouvoir des économies locales et les chaînes de valeur*". Les 9 provinces couvertes par le PNUD sont : Mongala, Tshuapa, Kasai, Sankuru, Tshopo, Bas-Uele, Maniema, Tanganyika et Sud Kivu.

4. Structure du rapport d'évaluation

5. Le rapport de cette évaluation satisfait aux exigences des Termes de référence de la mission, tout en respectant les préconisations les plus récentes du Guide d'évaluation du PNUD, édition de Juin 2021. Son canevas est comme suit.

¹ Pour éviter la redondance, une description sommaire est donnée ici et le détail à la section suivante intitulé "Description de l'intervention".

- Page de couverture
 - Nom de l'intervention d'évaluation
 - Calendrier de l'évaluation et date du rapport
 - Pays de l'intervention d'évaluation
 - Noms et organisations de l'évaluateur
 - Nom de l'organisation initiant l'évaluation
 - Remerciements
- Table des matières
- Liste des acronymes et abréviations
- Résumé exécutif
- Introduction
- Description du Programme
- Etendue de l'évaluation et objectifs
 - Etendue de l'évaluation
 - Objectifs de l'évaluation
 - Critères d'évaluation
 - Questions relatives à l'évaluation
- Approche et méthodes d'évaluation
 - Sources de données
 - Echantillon et cadre d'échantillon
 - Procédures et instruments de collecte de données
 - Normes de performance
 - Participation de la partie prenante
 - Considérations éthiques
 - Informations relatives à l'historique sur les évaluateurs
 - Principales limitations de la méthodologie
- Analyse des données
- Déductions et conclusions
- Recommandations
- Enseignements tirés
- Annexes du rapport
 - Termes de référence pour l'évaluation
 - Documentation supplémentaire relative à la méthodologie, comme la matrice d'évaluation et les instruments de collecte des données (questionnaires, Guides d'entretien, protocoles d'observation, etc.) si besoin
 - Listes des personnes ou groupes interviewés ou consultés et des sites visités
 - Liste des documents d'aide révisés
 - Modèle des résultats ou cadre des résultats du programme
 - Tableaux de résumé des déductions, comme les tableaux présentant les progrès vers les produits, les cibles et les objectifs relatifs aux indicateurs établis
 - Biographies succinctes des évaluateurs et justification de la composition de l'équipe
 - Code de conduite signé

5. Enchaînements du rapport

6. La structure du rapport permet l'intelligibilité de son contenu. D'abord sont déclinés la finalité, la portée, les destinataires et l'utilité de l'évaluation. Puis est décrit le programme objet de l'évaluation. La présentation de la méthodologie vient ensuite indiquer comment l'évaluation est conduite, en n'omettant pas les limites éventuelles et les moyens de leur

atténuation. Puis les analyses et conclusions subséquentes sont présentées en suivant les questions d'évaluation organisées dans le cadre des critères du CAD/OCDE retenus par les TDR. Enfin, les annexes exposent toutes les pièces qui ont servi d'intrants au rapport, et auxquelles il est loisible au lecteur de se reporter pour mieux comprendre le soubassement méthodologique, factuel et événementiel de l'évaluation et de son rapport.

6. Logique d'utilité : comment les parties peuvent tirer profit du rapport

7. A partir de la méthodologie retenue, appliquée à la collecte de données et aux analyses subséquentes, l'examen des réalisations du programme permet d'informer sur les différents seuils de performance ainsi que les conclusions, apprentissages et recommandations qui en résultent. Les parties prenantes peuvent alors s'appuyer sur ces éléments pour informer des ajustements dans la suite du programme, ou prendre des décisions sur d'autres interventions similaires.

Description du Programme

1. Caractéristiques stratégiques des interventions

8. Le PDL-145T contribue à des Résultats stratégiques : (i) "*Les populations rurales et périurbaines pauvres ont un meilleur accès aux infrastructures et services socioéconomiques de base.*"; (ii) "*Les populations rurales utilisent des techniques et équipements performants pour la production, la transformation et la commercialisation des produits ainsi que les services financiers pour améliorer leur productivité en vue de l'accroissement de leurs revenus.*" Il est structuré en deux composantes : (1) *Développement d'infrastructures socioéconomiques de base (bâtiments administratifs, logements, marchés modernes avec espaces à vivre, écoles primaires, centres de santé, pistes rurales, hydraulique et énergie)* ; (2) *Redynamisation des économies locales à travers le développement des chaînes de valeurs agro-sylvo-pastorales.* Le PNUD est chargé d'exécuter les deux composantes dans les 54 territoires des 9 provinces ci-après : Mongala, Tshuapa, Kasai, Sankuru, Tshopo, Bas-Uele, Maniema, Tanganyika et Sud Kivu.

9. Le coût global des interventions confiées au PNUD est d'abord évalué à 610 millions de dollar américain, financé par le Gouvernement de la RDC. Après la réalisation des études de faisabilité des infrastructures, le coût global de la partie PNUD du PDL-145T s'élève finalement à 644 000 000 USD, y compris 16 millions USD mobilisés par le PNUD pour combler un gap de ressources.

2. Cadre de Résultats, Hypothèses

10. **Cadre logique** : Pour atteindre ses deux Résultats stratégiques présentés ci-devant, le programme déroule neuf (09) produits répartis comme suit : 06 produits pour le premier Résultat (Effet 1), et 03 produits pour le deuxième Résultat (Effet 2). Le détail du cadre des résultats peut être consulté dans les annexes de ce rapport.

11. **Hypothèses et risques** : Le programme a identifié dix (10) risques ayant divers niveaux de probabilité et d'impact sur sa mise en œuvre, et assortis de mesures d'atténuation. Ils sont classés dans 4 catégories : risques liés au contexte ; risques programmatiques ; risques institutionnels ; et risques fiduciaires. Ils sont régulièrement suivis dans le cadre du suivi de

l'avancement du programme et apprécié en conséquence dans les rencontres des instances de pilotage du programme. Les risques de contexte et fiduciaires ressortent peser le plus sur la mise en œuvre : les défis d'accessibilité des sites d'intervention et de mise à disposition des ressources par l'Etat induisent, en effet, un ralentissement de l'implémentation du programme.

3. Bénéficiaires directs et indirects du programme

12. Le programme intervient essentiellement en milieu rural étendu à certaines zones périurbaines, et profite aux populations de 54 Territoires dans 9 provinces du pays. Il s'agit là d'un impact démographique important dans un pays où 70% de la population vit en milieu rural. Les infrastructures sanitaires et routières, hydrauliques et électriques s'adressent à l'ensemble des population locales, le réseau d'écoles primaires aux jeunes. Les femmes sont bénéficiaires au prorata de leur démographie spécifique, qui représente 51% de la population générale².

4. Cadre de mise en œuvre

13. Le pilotage politique du Programme global est directement porté par le Président de la République, et la gouvernance stratégique le Premier Ministre qui s'appuie sur une Coordination Opérationnelle et Technique placée sous la tutelle du Ministère chargé du Plan. Le Programme spécifiquement exécuté par le PNUD dispose d'un Comité de Pilotage placée sous la tutelle conjointe du Ministre chargé du Plan et du Représentant Résident du PNUD, et ayant comme bras technique un Comité technique coprésidé par le Coordonnateur national gouvernemental pour le programme et un représentant mandaté du PNUD. Le PNUD met en œuvre le programme sous le régime de la modalité d'exécution directe, tout en s'appuyant sur des partenaires de réalisation, notamment des entreprises, bureaux d'expertise et autres organismes de société civile.

5. Liens du programme avec les priorités nationales

14. Le PDL-145T est un programme du gouvernement, adopté lors de la 34^e Réunion du Conseil des Ministres tenue le 24 Décembre 2021. Visant à réduire les inégalités spatiales et à transformer les conditions de vie des populations vivant dans les territoires ruraux jusque-là sous-équipés en infrastructures et services sociaux de base, il est ancré dans le 5^e Pilier du Plan National Stratégique de Développement (PNSD, 2019-2029) portant sur "*Protection de l'environnement, lutte contre le changement climatique, Développement durable et équilibré*", précisément dans le Volet "*Développement équilibré des provinces*"; et dans le Plan d'Action Gouvernemental (PAG, 2021-2023).

6. Ancrage dans les cadres de programmation-pays du SNU

15. Le programme contribue à plusieurs dimensions du Plan Cadre de coopération des Nations Unies pour le Développement Durable (UNSDCF, 2020-2024), en RDC. Dans l'Axe 2, il contribue à l'Effet 2.1., "*D'ici 2024, les populations congolaises jouissent d'une croissance économique inclusive durable portée par la transformation agricole, une diversification économique ouverte aux innovations et a la promotion de l'entrepreneuriat des jeunes et femmes.*" Dans l'Axe 3, le programme sert l'Effet 3.1., "*Les populations en particulier les plus vulnérables bénéficient d'un accès équitable, de qualité et durable aux services sociaux de base,*

² Source : <https://www.undp.org/fr/drcongo/publications/liens-entre-environnement-changement-climatique-et-pauvrete>

y compris de lutte contre le VIH/SIDA." Le programme est, en conséquence de son alignement sur l'UNSDCF, ancré dans le Document de Programme Pays du PNUD en RDC (CPD, 2020-2024) qui en procède, précisément dans la Priorité 2, Transformation économique et gestion durable des ressources naturelles qui correspond aux Effets : 1.1. & 3.1. de l'UNSDCF.

7. Ancrage dans les cadres de programmation-pays du SNU

16. Le PDL 145T sert par ailleurs solidairement les 6 *Solutions Distinctives* du Plan Stratégique du PNUD (PS/PNUD, 2022-2025) : *Pauvreté et inégalités* ; *Gouvernance* ; *Résilience* ; *Environnement* ; *Energie* ; et *Egalité des genres*. Il en est de même pour les Objectifs de Développement Durables (ODD), avec une focalisation sur les ODD n°1 - Pas de pauvreté ; ODD n°2 - Faim « Zéro » ; ODD n°3 - Bonne santé et bien-être ; ODD n°4 - Éducation de qualité ; ODD n°5 - Égalité entre les sexes ; ODD n°6 - Eau propre et assainissement ; ODD n°7 - Énergie propre et d'un coût abordable ; ODD n°9 - Industrie, innovation et infrastructure ; ODD n°10 - Inégalités réduites ; ODD n°16 - Paix, justice et institutions efficaces ; ODD n°17 - Partenariats pour la réalisation des objectifs.

8. Phase du programme en cours et changements éventuels y intervenus

17. Le programme lui-même ne ressort pas avoir connu de modification structurelle de son cadre d'intervention. Il a toutefois eu à réordonner ses différents volets pour tenir compte du rythme de mise à disposition de ses moyens budgétaires. Alors que toutes les composantes devaient se mettre en œuvre concomitamment, seul le volet sur les infrastructures éducatives, sanitaires et administratives s'exécute. Le volet routier en particulier, à l'exception des études de faisabilité, a vu son exécution ajournée en attendant la disponibilité des ressources correspondantes. Cette situation n'a pas manqué de résonner sur le programme qui n'a pas pu desserrer l'étau de l'enclavement sévère de nombre de ses zones d'intervention.

9. Partenariats au service du programme

18. Au service du programme, le PNUD mobilise un réseau partenarial diversifié :
- Institutions et administration nationales : Présidence de la République ; Services du Premier Ministre ; Ministère chargé du Plan ; Ministère chargé des Finances ; Ministères sectoriels (Education, Santé, Infrastructures routières, Hydraulique, Energie, Genre, notamment)
 - Entités publiques locales : Services décentralisés-déconcentrés de niveau provincial, territorial et local
 - Secteur privé : entreprises contractantes chargées de l'exécution des activités sur les sites d'intervention
 - Société civile : Organisations contractantes de mise en œuvre et de veille citoyenne
 - Communautés bénéficiaires : commune rurale et périurbaines récipiendaires des investissements
 - Partenaires techniques et financiers , notamment le CAFI à travers le PAAD

Tableau 1 : Partenariats autour du programme

Partenaires	Rôles/Positionnement
-------------	----------------------

1) PNUD		Co-financement Agence d'exécution
2) Etat RDC	Présidence de la République	Pilotage politique
	Services du Premier Ministre	Pilotage stratégique
	Ministère chargé du Plan	Coordination-suivi
	Ministère chargé des Finances	Source de financement principale
	Ministères sectoriels	Accompagnement-suivi- appropriation
3) Entités locales publiques	Niveau provincial	Accompagnement-suivi- appropriation
	Niveau Territoires/Secteurs	Accompagnement-suivi- appropriation
	Niveau local	Accompagnement-suivi- appropriation
4) Secteur privé	Entreprises de mise en œuvre	Exécution de travaux
5) Société civile	ONG de mise en œuvre	Exécution de travaux
	Acteurs de veille citoyenne	Suivi-contrôle social
6)		
7) Communautés locales	Populations des sites d'investissement	Appropriation/Exploitation des ouvrages
8) PTF	CAFI (Initiative pour les Forêts en Afrique centrale)/ Projet d'Appui à l'Agriculture Familiale Durable (PAAD)	Subsidiarité de financement

Sources : PDL-145T , Document de Programme, Février 2022 ; Rapports de progrès 2022-2024 ; Entretiens d'évaluation en RDC, Août-Septembre 2024.

10. Portée de l'Intervention

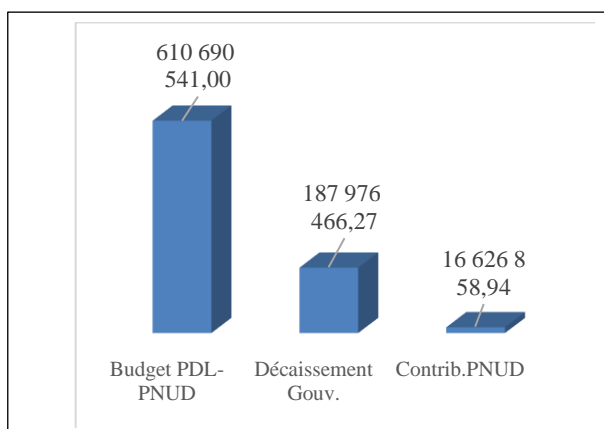
19. **Portée de l'intervention, composantes et population cible potentielle** : Le programme dans son ensemble a une portée nationale, touchant les 26 provinces du pays, avec toutefois une focalisation sur les territoires ruraux et semi-ruraux (dans certaines zones d'intervention) des sites péri-urbains sont également concernés. Le volet exécuté par le PNUD porte sur 9 provinces et concerne 54 territoires. Les cibles potentielles, dans le périmètre des sites, sont la population en âge scolaire pour les écoles ; la population générale pour les centres de santé et les bâtiments administratifs, ainsi que pour les routes à venir et les dynamiques économiques locales à promouvoir.

11. Ressources totales

20. **Ressources** : Le coût global des interventions confiées au PNUD sur deux ans (2022-2023) est évalué à 610 690 541 dollars américains (sur un total de 1,66 milliard pour l'ensemble du PDL-145 T), financé sur les ressources du Gouvernement de la RDC. A date, les ressources effectivement reçues du Gouvernement s'élèvent à 187 976 466,27 USD, concernent exclusivement la construction des écoles, des centres de santé et des bâtiments administratifs, et sont engagées à 100%. Le PNUD a abondé ce budget disponible avec une contribution en ressources propres de 16 626 858,94 USD, ce ramène la consommation consolidée de ressources au titre du volet PNUD du programme à 204 603 325,21 USD³.

³ Source : Troisième réunion du Comité Opérationnel National (CONA), 13/08/2024.

Graphe 1 : Ressources prévisionnelles du CPD



12. Facteurs contextuels d'influence sur le programme

21. L'exécution à date du cycle de programmation s'est déroulée dans un contexte marqué par les élections générales suivies par des renouvellements significatifs à la tête des administrations nationales et locales. Cette situation a pu être source d'inertie pour le programme. D'un point de vue plus structurel, l'immensité du territoire et l'accès difficile à la plupart des sites d'intervention ont également constitué des défis importants. Malgré ces écueils, le leadership politique des autorités et l'engagement stratégique et technique des agences d'exécution joints à l'engouement des communautés bénéficiaires ont permis de maintenir une dynamique d'avancement autour du programme.

13. Faiblesses de conception et contraintes d'exécution

22. Le programme a été formulée de manière inclusive (implication des parties institutionnelles et techniques de droit) et participative (organisation de forums locaux d'identification des besoins). Le risque pays que constitue l'enclavement aigu des sites, bien que considéré, n'a pas été suffisamment pris en compte dans la programmation, ce qui se traduit finalement par un doublement du cycle de vie prolongé jusqu'à la fin de 2025. De surcroît le volet de réhabilitation des routes de desserte rurale qui devait constituer la porte d'entrée du programme a été ajourné au profit des infrastructures de services sociaux de base.

Étendue, Objectifs et Question de l'Évaluation

1. Étendue de l'évaluation

23. Comme indiqué supra dans la section consacrée à la portée, l'évaluation couvre la partie du Programme de Développement Local 145 Territoire dont le PNUD est l'agence d'exécution dans 9 provinces et pour 52 territoires. Cette partie est l'objet d'un document de programme spécifique (Prodoc PDL-145T :15 février 2022-31 Décembre 2023) qui sert de référentiel à l'évaluation qui inclue toutefois l'extension jusqu'à fin 2025 accordée au programme par les autorités nationales.

2. Objectifs de l'évaluation

24. Cette évaluation est une évaluation à mi-parcours qui a pour objet de satisfaire aux obligations de redevabilité et de transparence des parties : elle collecte les informations nécessaires pour apprécier les réalisations du programme, tire des enseignements et capitalise sur l'expérience de mise en œuvre de la première moitié du cycle. Ses extraits doivent servir la suite en vue, mais aussi toutes autres interventions de nature similaire en RDC ou dans d'autres contextes. Les objectifs spécifiques attachés à l'évaluation sont comme suit (TDR) :

- Apprécier la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la qualité des produits et des réalisations par rapport à ce qui a été prévu initialement tout en mettant en exergue leur cohérence et articulation avec les priorités locales, provinciales et nationales ;
- Mesurer les progrès réalisés vers l'atteinte des effets et des produits ;
- Identifier et documenter les grands enseignements tirés et les bonnes pratiques sur les sujets spécifiques (environnement, genre, ...)
- Fournir les orientations nécessaires pour la planification et les décisions futures
- Apprécier dans quelle mesure les stratégies et le contenu des interventions sont-ils en adéquation avec le PNSD 2019-2023 et le cadre de coopération CPD 2020 -2024 du PNUD ;
- Juger de la perception qu'ont les parties prenantes (gouvernement au niveau national et provincial, partenaires de mise en œuvre, communautés bénéficiaires, ...) sur les activités du programme ;
- Evaluer la contribution du programme à promouvoir les normes sociales et environnementales NES)
- Evaluer la prise en compte du genre dans les études, l'exécution des travaux et la pérennisation

3. Critères d'évaluation

25. Les critères prescrits par les termes de référence sont donc la *pertinence*, la *cohérence*, l'*efficacité*, l'*efficience*, la *durabilité* et l'*innovation*, complétés par *les thématiques transversales* (Droits humains et Genre, Ne laisser personne derrière, notamment). L'esprit de ces critères est de permettre une comparabilité des résultats et des leçons apprises des actions de développement, au-delà de la disparité des terrains de mise en œuvre et des sources de financement.

26. L'analyse de *pertinence* permet de voir si les choix fondamentaux du programme à sa formulation étaient et sont restés alignés sur leurs référentiels de droit : sont-ils en phase avec les besoins et priorités du pays ? Dans le même cadre seront également examinées la *cohérence*, interne, portée par les logiques intrinsèques du programme, et externe, qui renseigne sur les interfaces stratégiques entre le PDL et d'éventuelles autres interventions présentes dans son environnement. L'analyse d'*efficacité* indique la mesure dans laquelle les cibles actées dans le cadre des résultats et des ressources du programme sont en train d'être atteintes, en éclairant les facteurs de réussite et les contraintes. L'analyse d'*efficience* s'attache à montrer si les ressources au sens général engagées sur ces résultats sont appropriées. Tenant compte du manque de recul à mi-cycle, l'analyse de *durabilité* est surtout l'occasion d'identifier les éléments propices ou défavorables à la pérennité des acquis du programme à cette étape. En rapport avec la problématique de l'*innovation*, l'évaluation cherche à déterminer si le programme porte quel niveau de renouvellement des pratiques et approche sur les questions de développement qu'il traite. A côté de ces critères traditionnels, l'évaluation fait le point sur des transversalités comme l'égalité homme-femme, l'inclusion et de droits humains.

4. Questions relatives à l'évaluation

27. Les questions évaluatives, déterminées par les TDR, sont articulées sur les critères d'évaluation passés en revue dans la section précédente. Elles sont extensivement rappelées dans la section des constats de ce rapport et sont également consultables dans la matrice d'évaluation jointe en annexe.

Approche et Méthodes d'évaluation

1. Sources de données

28. Les sources d'information de l'évaluation sont de deux sortes, secondaires (documents), et primaires (interviews des parties, partenaires et bénéficiaires). Les **données secondaires** sont des informations collectées en amont et indépendamment de l'évaluation, mais pouvant la servir ; elles portent directement sur le programme ou sur des éléments de contexte qui l'éclairent. Par grandes masses, il s'agit de : (i) des documents de planification du pays croisés avec les instruments de politique et de coopération du PNUD et du SNU ; et (ii) des documents de programmation et d'exécution internes au programme, à savoir le Document de programme et ses Plans de travail annuels, d'un côté, les rapports de progrès et autres extraits de suivi-évaluation/revue sur le programme, de l'autre. En termes de couverture de la littérature de programme, tous les documents disponibles sur le PDL-145T/PNUD et son environnement sont exploités. Leurs références sont extensivement répertoriées en annexe.

Tableau 2 : Typologie des sources secondaires

Sources documentaires par type	
Documents de contexte	RD-Congo <ul style="list-style-type: none"> ▪ PNSD 2019-2029 ▪ PAG 2021-2023
	PNUD-SNU <ul style="list-style-type: none"> ▪ CPD-PNUD/RDC 2020-2024 ▪ PS/PNUD 2022-2025 ▪ UNSDCF-SN/RDC 2020-2024 ▪ ODD
Documents du PDL-145T/PNUD	Programmation <ul style="list-style-type: none"> ▪ Prodoc PDL-145T/PNUD ▪ Plans de travail annuels
	Exécution <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'exécution/progrès ▪ Rapports de revue ▪ Rapports de session des organes de pilotage (Comité de pilotage et Comités techniques de coordination) ▪ Autres documents (en toute éventualité)

29. Les **données primaires** sont les informations collectées sur le terrain, par observation directe des réalisations, ou recueillies auprès des personnes actrices, partenaires, bénéficiaires ou témoins de tout ou partie de la vie du programme. Les sources de ces données sont aux niveaux central/national (PNUD, Autorités et Services nationaux, partenaires d'exécution, etc.), et local (démembrements de terrain des autorités et services techniques et des partenaires de mise en œuvre, bénéficiaires directs, notamment). Pour les entretiens et les observations directes, il a été constitué un échantillon qualitatif représentatif des parties au programme et de son segment technique. Les critères d'échantillonnage sont détaillés dans la section suivante qui leur est dédiée.

30. Les sources, secondaires et primaires, apportent une information clé sur le contexte et ses problématiques, d'une part, les interventions du programme, d'autre part. Leur triangulation met l'évaluation à l'abri de dépendre exclusivement d'une source et d'être affectée par ses fragilités spécifiques éventuelles. En particulier, ce que le programme dit de lui-même (rapports internes d'exécution) est systématiquement confronté avec ce qui est observé et ce que les acteurs à différents niveaux en perçoivent et en disent, pour aboutir à des jugements équilibrés et construits au plus près possible de la réalité.

2. Cadre d'échantillonnage des sources primaires

31. A cause du nombre très important des sources primaires et du temps de mission forcément restreint (30 jours calendaires de présence sur le terrain de mise en œuvre du programme correspondant en réalité à 25 jours ouvrés), la collecte de données primaires a donc porté sur un échantillon dirigé d'interlocuteurs, constitué d'accord parties entre les évaluateurs et le Groupe de référence de l'évaluation, selon les critères d'inclusion arrêtés par les évaluateurs et qui sont les suivants : (i) Critère de couverture du portefeuille : couvrir les différentes composantes concernées : du hard comme du soft ; (ii) Critère de qualité : couvrir des segments de grande performance et d'autres ayant rencontré des défis ; (iii) Critère d'inclusion : couvrir des groupes d'acteurs et de bénéficiaires représentatifs de l'ensemble du spectre des acteurs et bénéficiaires du programme (Dimension Genre, principe de ne laisser personne de côté, etc.). En fin de compte un total de 178 personnes a été interviewé, réparti entre le niveau central et provincial, et entre le PNUD et la partie nationale.

3. Procédures et instruments de collecte de données

32. Les sources documentaires ont été d'abord mises à disposition à distance, essentiellement par le PNUD. Les évaluateurs les ont enrichies avec des ressources collectées auprès des autres acteurs en marge des entretiens. La totalité de l'échantillon a été approchée en mode présentiel. La triangulation des sources et des outils a favorisé la constitution de données robustes ne dépendant ni d'une seule source ni d'un protocole unique. Les interviews ont été conduites sur la base d'un guide d'entretien modulé en fonction de chaque catégorie d'acteurs et consultable en annexe de ce rapport.

4. Normes de performance

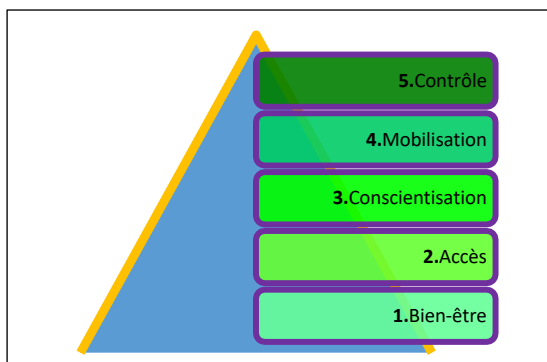
33. Les normes invoquées comme références sont, pour le critère d'efficacité, *les indicateurs* retenus à cette fin dans le cadre des résultats et des ressources du programme (Prodoc) et leurs *cibles respectives*. Pour les autres critères (pertinence, cohérence, efficience, durabilité, innovation et dimensions transversales), le cadre de résultats ne donnant donc pas les moyens de les mesurer quantitativement (indicateurs spécifiques de performance), l'évaluation *a déterminé les éléments de raison qui les constituent et apprécié leur degré de présence ou de prise en compte dans les rendus du programme*. Par exemple, *l'alignement du programme sur les priorités nationales* est un élément clé pour décider de sa pertinence. Autre illustration, sur un autre critère, *l'existence d'une solide appropriation nationale* est un élément clé pour formuler le pronostic de durabilité des acquis du programme.

5. Cadre de prise en compte du genre

34. Le genre et, plus globalement, les droits, notamment ceux des populations les plus fragiles, sont pris en compte par l'évaluation. A l'absence de données budgétaires spécifiques non prévues dans la comptabilité analytique du programme, il n'a pas été possible d'isoler *les*

ressources qui sont effectivement allées aux femmes et aux vulnérables dans chaque grappe d'activités. Il a seulement été possible d'appréhender qualitativement la mesure dans laquelle les activités développées ont contribué à l'autonomisation des femmes à la base et, plus globalement, favorisé des groupes traditionnellement marginalisés. A cet égard, l'*échelle d'influence de Sara Hlupekile Longwe*, avec ses cinq paliers, est utilisée pour conceptualiser la nature et le niveau des résultats obtenus.

Graph 2 : Pyramide Longwe autonomisation des femmes



35. **Bien-être** : Il y a amélioration du statut économique, mais sans que cela ne s'accompagne d'aucun autre avantage supra économique. **Accès** : ce niveau ouvre une brèche vers les ressources et constitue la première étape vers l'autonomisation, car les femmes commencent à résorber à cet égard leur retard sur les hommes. **Conscientisation** : elle constitue un palier supplémentaire vers l'autonomie en faisant prendre conscience des inerties structurelles qui désavantagent et discriminent les femmes, et les autres marginalisés. **Mobilisation** : mise en œuvre des actions appropriées pour lutter contre les contraintes à l'autonomie diagnostiquées en étape de conscientisation. **Contrôle** : parachèvement de l'autonomie des femmes et des autres groupes traditionnellement défavorisés, à travers le contrôle de leurs ressources mais aussi et surtout de segments de pouvoir de plus en plus significatifs dans l'organisation et la vie des communautés d'appartenance.

6. Matrice d'évaluation

36. La matrice d'évaluation est l'outil de cohérence de la mission, dont elle organise la collecte et l'analyse des données. Elle comporte cinq (05) entrées : la *première* recense les critères et dimensions évalués, la *deuxième* les questions d'évaluation, ces deux dimensions étant des prescriptions de la commande (TDR). En *troisième* entrée sont déclinées les indicateurs de mesure de performance, en *quatrième* les sources pour les renseigner et en *cinquième* les méthodes pour accéder aux sources et analyser les données collectées. La matrice in extenso est en annexe de ce rapport.

7. Participation des parties prenantes

37. Les parties prenantes ont préparé et accompagné l'évaluation autour des spécialisations suivantes. Il s'agit du PNUD, à travers le Bureau Pays notamment, d'une part, et de la partie nationale au niveau central et local, d'autre part. Le Bureau Pays a procédé à la conception de l'évaluation, servi comme source de données secondaires et primaires, et à travers ses commentaires joué un rôle dans le processus de révision et de validation des livrables. La partie

nationale étatique a notamment participé comme source de données et acteur du processus de révision des produits. Les bénéficiaires et organisations de société civile à la base ont joué un rôle de sources de données primaires. Enfin le Bureau Pays et l'État ont vocation à être en responsabilité dans l'exploitation des conclusions et la mise en œuvre recommandations de l'évaluation.

8. Considérations éthiques

38. Les évaluateurs se sont conformés aux prescriptions éthiques et professionnelles du Groupe des Nations Unies pour l'Évaluation, avec acceptation et respect scrupuleux de son Code de conduite. Plus spécifiquement, pour garantir à la mission le plus haut standard, les attitudes suivantes ont été observées :

- Faire comprendre, d'entrée, à tous les interlocuteurs que les évaluateurs ne sont ni personnel du PNUD, ni membre d'aucune autre partie prenante, mais des professionnels externes et indépendants qui recherchent leur feedback sur le programme, sa mise en œuvre et ses résultats
- Assurer aux sources toute la confidentialité et l'anonymat nécessaires
- Donner un égal respect aux parties prenantes interviewées
- Respecter la liberté de parole des interlocuteurs dans le cadre strict des besoins de l'évaluation
- Respecter la diversité des acteurs et la refléter dans un échantillonnage inclusif, avec une attention particulière aux femmes et aux parties vulnérables
- Traiter avec tous dans la transparence, le respect et la sérénité
- S'écarter de toutes pratiques prohibées par le droit et la morale

9. Principales limitations de la méthodologie et moyens de mitigation

39. *Les limites de la méthodologie* tiennent au profil des sources qui ont leurs défis respectifs. Les sources secondaires, surtout s'agissant des rapports de progrès d'où est tiré l'essentiel des informations statistiques, renvoient à des auteurs qui ne sont pas indépendants, en l'occurrence des personnels internes engagés dans la mise en œuvre du programme, qui peuvent donc développer des biais à leur insu ou volontairement. Les sources primaires, quant à elles, même choisies avec précaution et inclusivité, restent un échantillon qualitatif non aléatoire, avec donc une représentation toujours discutable de la population générale. En d'autres termes, on peut toujours interroger la mesure dans laquelle l'opinion d'un ou de plusieurs acteurs sont objectifs et ou significatifs de ce qui s'est passé dans l'ensemble du programme. Enfin, l'accès particulièrement difficile de la plupart des sites d'intervention n'a pas permis à l'équipe d'évaluation d'accéder aux plus enclavés d'entre eux.

40. La *stratégie de mitigation des défis* tient dans la rigueur d'une triangulation systématique des sources et des données. A cet égard, à *un premier niveau de confrontation interne*, les documents sont d'abord examinés dans leur cohérence intrinsèque pour déterminer leur qualité propre et la fiabilité susceptible d'en découler. Puis, sur un même sujet les différents documents disponibles sont confrontés entre eux pour dégager *un second registre de cohérence* et d'éventuelles discordances. Les entretiens sont à leur tour convoqués et leurs indications mises en regard de ce qui ressort des données secondaires, pour déterminer *un troisième niveau de confiance*. Le défi de l'accessibilité des sites difficiles a été jugulé en exploitant les données secondaires les concernant et en interrogeant les acteurs en charge : les équipes de supervision des bureaux de terrain du PNUD, les autorités locales, les services techniques locaux, les entreprises qui y opèrent, et les délégués à pied d'œuvre des bureaux de contrôle technique.

Analyse des données

41. **Performances factuelles** : L'analyse des informations collectées est guidée par les *prescriptions* des termes de référence, à savoir l'établissement des performances du programme en regard de ses produits et résultats attendus, autour des critères et autres dimensions de l'évaluation. Pour une bonne lisibilité de la performance, celle-ci est articulée à une échelle de notation qui est celle préconisée pour les évaluations décentralisées du PNUD : 6 : (HS), Hautement Satisfaisant ; 5 : (S), Satisfaisant ; 4 : (MS), Modérément satisfaisant ; 3 : (MI), Modérément Insatisfaisant ; 2 : (I), Insatisfaisant ; 1 : (TI), *Très insatisfaisant*.

42. **Enseignements clés** : La revue des situations vécues et des attitudes construites pour y répondre tout au long de l'exécution de cette première séquence de programme débouche sur des leçons apprises ancrées dans les réussites et défis de la mise en œuvre, et appelées à servir la suite du cycle mais aussi d'autres expériences similaires.

43. **Recommandations** : Les recommandations procèdent de l'évaluation : chacune d'elles aide les parties prenantes à résoudre un problème identifié par l'évaluation, ou à tirer un meilleur parti d'une niche d'opportunité dont l'évaluation montre qu'elle peut être mieux exploitée ou valorisée, dans la suite cycle. Les recommandations sont *claires, concises, limitées en nombre et raisonnablement réalisables*. Leurs liens aux différentes conclusions sont systématiquement explicités. Sont également clairement spécifiés leurs *destinataires* et *responsables de mise en œuvre*, d'une part, les *modalités* de cette mise en œuvre, d'autre part.

Constats clés et Conclusions

1. Constats clés

1.1. Pertinence

44. **Dans quelle mesure le programme PDL-145T a-t-il été pertinent et aligné aux priorités de développement en RD Congo ? (TDR)**. Le Plan National Stratégique de Développement (PNSD, 2019-2029 sert d'ancrage au programme, en son Pilier 5 qui couvre, entre autres thématiques, le "*Développement durable et équilibré*", en particulier le "*Développement équilibré des provinces*". Le programme est également aligné sur le Plan d'Actions du Gouvernement (PAG, 2021-2023) qui opérationnalise le PNSD et dont le Pilier 8 porte précisément sur la "*Modernisation des infrastructures de base et l'aménagement du territoire national*". Enfin il contribue au Programme Présidentiel Accéléré de lutte contre la Pauvreté et les Inégalités (PPA-LCPI) qui a structuré l'action du gouvernement dans sur la période 2021-2023 et avec lequel le PDL-145T était dans d'ailleurs dans une relation de quasi gémellité⁴.

45. **Question d'évaluation : Le programme PDL-145T était-il pertinent pour aborder les facteurs de disparité du développement socio-Economique entre les milieux urbains et ruraux en République Démocratique du Congo ? (TDR)**. Le programme cible les inégalités, notamment territoriales, en contribuant au rattrapage des zones rurales en matière d'accès aux services socioéconomiques de base. Les cartes scolaires et sanitaires sont nettement en déficit quantitatif et qualitatif dans les zones d'intervention du programme (Sources : Entretiens avec

⁴ Les Composantes du PPA-LCPI sont aussi celles du PDL-145T, à l'exception de la 3^e de développement de capacités non intégrée dans le portefeuille du PNUD: (i) *Améliorer l'accès des populations rurales et périurbaines aux infrastructures et services socio-économiques de base* ; (ii) *Promouvoir des économies rurales et locales dynamiques* ; et (iii) *Renforcer des capacités de gestion du développement local aux niveaux national, provincial et local*. (Source : Document PPA-LCPI, 2019-2023, p.36).

les acteurs de l'école et de la santé, au niveau central, provincial et local). Lorsque les volets routiers et socioéconomiques seront en place, les terroirs couverts seront encore mieux dotés pour améliorer leur accessibilité et leurs capacités de production. La standardisation des infrastructures ne permet toutefois pas au programme de construire et capitaliser sur les spécificités des différentes provinces et sur le niveau de disponibilité des matières naturelles de base comme le bois d'œuvre.

46. ***Questions d'évaluation : Le programme PDL-145T était-il approprié et stratégique par rapport aux principaux objectifs et défis de la profondeur de la pauvreté et des inégalités sociales et l'ampleur des risques systémiques auxquels les territoires ruraux sont confrontés au moment de la conception du programme PDL-145T ? Dans quelle mesure le programme PDL-145T était-il pertinent par rapport aux enjeux de mise en œuvre sur le terrain et a-t-il pris en compte les contraintes de mise en œuvre dès la conception ? La théorie du changement du programme PDL-145T a-t-elle clairement articulé des hypothèses sur les raisons pour lesquelles l'approche du programme devrait produire le changement souhaité ? La théorie du changement était-elle fondée sur des preuves ?*** Le programme comporte une dimension de lutte contre la pauvreté portée par sa Composante 2 : "*Redynamisation des économies locales à travers le développement des chaînes de valeurs agro-sylvo-pastorales*", qui n'est toutefois pas encore mise en œuvre au moment de cette évaluation. La Théorie du Changement du programme s'appuie sur le diagnostic d'un milieu rural et périurbain caractérisé par des insuffisances sévères en matière de services de base, des gaps de capacités de gestion du développement importants et, subséquemment, des économies locales végétatives. Pour modifier cette situation de référence et la paupérisation qui l'accompagne, les leviers d'action suivants ont été retenus : (i) améliorer l'accès des populations rurales et périurbaines aux infrastructures socioéconomiques de base ; (ii) promouvoir localement l'entrepreneuriat local à travers les chaînes des valeurs agricoles et sylvopastorale. Il est attendu de cette double dynamique des effets positifs induits pour inverser le cycle de déclassement de la ruralité et du creusement des inégalités spatiales, pour enclencher un cercle vertueux de résilience, d'accumulation de capital, de solidarité nationale et de cohésion sociale à travers ce vaste territoire qu'est la RDC.

47. Si ces deux leviers d'intervention sont des hypothèses dont la réalisation va effectivement dans le sens des résultats recherchés, il apparaît toutefois, à l'analyse, qu'il aurait été pertinent de les renforcer avec un troisième, d'égale dignité, portant sur le développement de capacités locales. Certes il est prévu du renforcement de capacités en appui aux chaînes de valeur, mais plutôt à un niveau technique qui ne comble pas le gap de capacités stratégiques dont souffre l'espace rural et qui était bien posé dans le diagnostic de base.

48. Au niveau opérationnel, non plus, les contraintes techniques du milieu ne ressortent pas avoir été reflétées dans la TDC comme des risques à adresser pour que la logique d'intervention puisse opérer normalement. En particulier, pour un programme d'aussi grande envergure dans un temps aussi réduit, dans le contexte spécifique de la RDC, *l'absorption programmatique* constitue un risque-pays qui, à l'épreuve, s'est révélé très entravant. Le défi d'absorption du programme commence par les limites du bassin d'entreprises mobilisables en tant qu'entités d'exécution opérationnelle, qui ont valu à la passation de marché des appels d'offres infructueux et par la suite un desserrement des règles d'admissibilité ; ensuite sur le terrain les entreprises finalement adjudicataires ont montré des capacités réelles limitées (certaines ont mis 3 mois pour se déployer sur les sites). Ensuite localement, la possibilité pour l'environnement de nourrir à suffisance l'exécution par des approvisionnements de matières et

de main d'œuvre en quantité, qualité, dans les délais du programme et à des coûts rationnels, est un autre défi. Fautes d'être disponibles localement, des matières de base incorporées dans les ouvrages en très grande quantité comme le ciment sont acheminées du chef-lieu de province, d'autres capitales provinciales voire de Kinshasa ou même importées de pays environnants, en tout état de cause rendues sur site dans des conditions, à des coûts⁵ et dans des délais proprement rédhibitoires qui érodent encore davantage les capacités budgétaires des entreprises adjudicataires. L'enclavement, caractéristique dominante sur la carte des sites de travail et particulièrement sévère dans de nombreuses zones d'intervention, contribue grandement à cette situation, avec le facteur sécuritaire globalement non critique dans les provinces couvertes par le PNUD mais restant une gêne non négligeable à certains endroits. L'aménagement de voies de desserte agricole est provisionné dans le volet infrastructurel du programme mais n'est pas démarré pour le moment. Quand bien même il aurait été lancé en même temps que les ouvrages d'éducation, de santé et d'administration, le problème d'accessibilité serait entamé mais guère résolu en entier pour la totalité des 764 sites du portefeuille.

49. ***La pertinence s'est-elle maintenue tout au long de la mise en œuvre ? (TDR).*** Les gaps de services sociaux de base (éducation, santé, mobilité, hydraulique, énergie, notamment) sont toujours aussi ouverts que dans la situation de référence. Pour l'éducation, la santé et l'administration territoriale l'état commence se desserrer pour les localités bénéficiaires des 226 infrastructures achevées (30% des livraisons attendues), encore que les centres de santé ne soient pas encore en exploitation, contrairement à certaines écoles qui ont fonctionné dès la seconde moitié de l'année scolaire écoulée. Pour les autres localités, la majorité, dont les ouvrages sont à divers niveaux d'avancement, l'accès à ces services sociaux continue d'être un objectif pertinent. Du point de vue de son architecture, le vécu d'exécution montre la nécessité de consolider l'approche multidimensionnelle du programme qui n'est pas complète pour le moment : le volet routier, qui ne résoudrait pas le problème de l'accessibilité des sites mais contribuerait à le réduire, devrait démarrer pour apporter ce souffle au programme. La composante développement de capacités devrait également être formalisée pour entrer dans le portefeuille et porter la stratégie de sortie du programme et assoir la durabilité des investissements.

50 Enfin, un besoin d'ajuster se découvre sur la chaîne institutionnelle nationale de pilotage. Malgré les cadres de gouvernance politique, stratégique et technique en place, d'ailleurs opérationnalisés tardivement par rapport au démarrage du programme, les départements sectoriels techniques appelés à exploiter les ouvrages rapportent une fable implication dans le programme à Kinshasa et en province (Sources : entretiens d'évaluation). Des lettres d'entente signées entre le PNUD et 5 de ces départements formalisent les modalités de leur mobilisation dans la validation des documents techniques (plans d'exécution, cahiers de charges, etc.), le suivi des travaux et la réception des ouvrages, mais ce cadre légal sous-capitalisé n'opère pas à la mesure de l'engagement qu'ils estiment en droit d'avoir sur le programme. Au niveau province, l'implication des services techniques de l'Etat est encore plus faible. Sans doute pour minimiser les coûts de suivi les fonctionnaires de Kinshasa préfèrent opérer avec les démembrements sur site des services techniques provinciaux plutôt que de déplacer les responsables provinciaux à partir du chef-lieu. En tout état de cause, et quel que soit leur fondement, ces situations laissent voir sur le terrain une emprise très ténue du niveau provincial sur les extrants du programme.

⁵ A titre d'illustration, le sac de ciment est rendu à Shabunda (Sud-Kivu) à plus de 100 USD.

51. ***Le programme PDL-145T était-il pertinent par rapport aux ODD ? (TDR).*** Toutes composantes considérées, le programme touche directement ou indirectement l'ensemble des Objectifs de Développement Durable. Il contribue notamment aux ODD : 1 (Pas de pauvreté) ; 2 (Faim Zéro) ; 3 (Bonne santé et bien-être) ; 4 (Éducation de qualité) ; 5 (Égalité entre les sexes) ; 6 (Eau propre et assainissement) ; 7 (Énergie propre et d'un coût abordable) ; 8 (Travail décent et croissance économique) ; 9 (Industrie, innovation, infrastructures) ; 10 (Inégalités réduites) ; 11 (Villes et communautés durables) ; 12 (Consommation et production durables) ; 13 (Lutte contre les changements climatiques) ; 16 (Paix, justice et institutions efficaces) ; et 17 (Partenariats pour la réalisation des objectifs mondiaux). Les volets en cours d'exécution (Ecoles, Centres de santé et Bâtiments administratifs) servent spécifiquement les ODD 3, 4, 5, 6, 7, 9, 10,11, 13, 16 et 17, laissant de côté, sur la liste précédente, uniquement les ODD 1 et 2 de lutte contre la pauvreté et la faim, respectivement .

52. ***Le programme PDL-145T était-il adapté aux besoins et aux priorités des groupes cibles / bénéficiaires? Ont-ils été consultés lors de la conception et de la mise en œuvre du programme ? (TDR).*** Les bénéficiaires ciblés sont indistinctement les communautés locales et au voisinage des ouvrages, pour trois services spécifiques s'agissant des trois volets en cours de mise en œuvre : service éducatif, sanitaire et administratif. Dans ces 3 registres la situation de référence fait ressortir des retards importants pour les localités ciblées justifiant amplement le choix fait de les inscrire, à cet égard, dans une dynamique de rattrapage. Les vestiges des infrastructures remplacées dont des éléments sont trouvés sur place par la mission d'évaluation sur les sites visités laissent voir des cadres de service (d'éducation, de santé et d'administration) inappropriés dans des états particulièrement dégradés. Sur le plan statistique, les disparités spatiale en matière d'éducation sont prégnantes en défaveur du milieu rural où le taux de non scolarisation atteint 28% contre 12,8% en zone urbaine⁶. Dans le domaine de la santé, en milieu rural 80,2% de femmes enceintes reportent avoir reçu des soins par un prestataire de santé qualifié contre 91,1% en milieu urbain⁷.

53. Les parties prenantes rencontrées sur terrain (autorités politico-administratives, services administratifs et techniques, services déconcentrés, autorités traditionnelles, société civile, communautés dont les bénéficiaires directs et les bénéficiaires indirects) reconnaissent que le programme est très pertinent dans la mesure où il adresse les préoccupations essentielles des communautés en termes d'accès aux services sociaux de base tout en permettant de restaurer l'autorité de l'Etat. Ce programme est largement accepté par la population, à en croire les témoignages sincères des bénéficiaires. Il a suscité beaucoup d'enthousiasme et d'attentes des communautés de base. Cette adhésion peut être corroborée par certains témoignages vifs des personnes rencontrées sur le terrain : « On comprend que c'est ce qu'il fallait faire depuis longtemps » ; « Ce programme permet de redonner de l'espoir au niveau de l'arrière-pays et de relever le défi du développement à la base ». « Le programme ici est salutaire. Si on y met du sérieux et des moyens, ça va contribuer au développement de la RDC ». « C'est un Ouf de soulagement pour nos milieux abandonnés depuis des décennies ». « Que ce soit du côté du gouvernement ou du côté de la population, le programme qui est le plus évoqué actuellement, c'est le PDL ». Des témoignages révèlent même que c'est avec le programme que certains villages disposent pour la première fois d'un bâtiment en matériaux durables. Les acteurs sont donc unanimes sur la pertinence du programme et souhaitent l'accélération des travaux sur le terrain en vue de la finalisation et de l'utilisation rapide des infrastructures déjà construites ou

⁶ Education en RDC, Analyse des données pour l'apprentissage et l'équité, 2021.

⁷ Enquête Démographique et de Santé EDS-RDC III 2023–24 : Rapports sur les indicateurs clés, Institut National de la Statique et l'Ecole de Santé Publique de Kinshasa, Kinshasa, République Démocratique du Congo

en construction. Des membres de populations autochtones rencontrés sur un site rapportent cependant des difficultés aigües pour faire face aux frais de prise en charge dans le centre de santé qui les polarise.

Illustration : Focus group d'évaluation Bena Musenga/Malu Malu



1.2.Efficacité

54. ***Dans quelle mesure le programme PDL-145T a-t-il réalisé ses résultats attendus, a-t-il atteint ses cibles et a-t-il contribué à la vision stratégique du programme ? (TDR).*** Pour rappel, techniquement, l'évaluation couvre le portefeuille du PNUD dans le programme, soit ses 2 Composantes : (i) "Amélioration de l'accès aux infrastructures et Services socioéconomiques de base" ; et (ii) "Promotion de économies locales et des chaînes de valeur". Dans la réalité, après avoir constaté et acté avec les parties que la deuxième Composante, non financée pour le moment, n'est pas encore mise en œuvre, l'évaluation se focalise sur la première composante en cours d'exécution avec toutefois des volets non financés et non encore démarrés.

55. La Composante 1 a pour Effet attendu que "*Les populations rurales et périurbaines pauvres ont un meilleur accès aux infrastructures et services socioéconomiques de base.*", qu'elle poursuit à travers 6 produits à délivrer : P.1.1. : *Des écoles sont construites, équipées et fonctionnelles* ; P.1.2. : *Des centres de santé sont construits, équipés et fonctionnels* ; P.1.3. : *Des routes de desserte agricole et des ouvrages d'art sont construits et fonctionnels* ; P.1.4. : *Des réseaux d'électricité sont mis en place et fonctionnels* ; P.1.5. : *Des infrastructures d'hydrauliques rurale sont construites et fonctionnelles* ; P.1.6. : *Des logements des autorités administratives sont construits et habités.*

56. Au titre du produit P.1.2., le programme a en vue la construction et l'équipement de 424 écoles primaires à travers les 54 territoires bénéficiaires dans les 9 provinces du portefeuille. A date, 142 écoles sont achevées et 120 autres en finition, soit 62% de la cible. Pour le produit P.1.2., sur les 286 centres de santé attendus, 66 sont disponibles et 120 autres en finition, soit 65% de la cible. Les produits P.1.3., P.1.4. et P.1.5., portant respectivement sur l'aménagement de 28,330 kilomètres de routes de desserte agricole, la construction de 84 ouvrages d'art, le déploiement de 172 microcentrales solaires et la création d'une capacité additionnelle de production d'1 million de m³ d'eau par jour à injecter dans les réseaux locaux de distribution d'eau grâce à l'aménagement de 266 sources d'eau et à l'édification de 1070 forages, ne sont pas encore financés par le gouvernement, et n'ont donc pas connu de début de

livraison. Le PNUD a seulement, sur fonds propres, entrepris les études de faisabilité de ces infrastructures avec des évaluations techniques à la diligence des services techniques de l'Etat et des contre-évaluations confiées à l'expertise privée. Le produit P.1.6. est formé de 2 sous-produits portant l'un sur les bâtiments administratifs et l'autre sur les logements administratifs. Au titre du premier sous-produit, des 54 bâtiments administratifs prévus, 18 sont achevés et 18 autres en phase de finition, soit un taux de réalisation de 67%. Le second sous-produit qui cible 253 logements administratifs n'est pas financé et n'est pas exécuté pour le moment. Les infrastructures en finition sont valorisées dans le résultat parce qu'il s'agit, en réalité, d'ouvrages auxquels, généralement, il ne manque que la peinture⁸.

Tableau 4 : Progrès vers les résultats

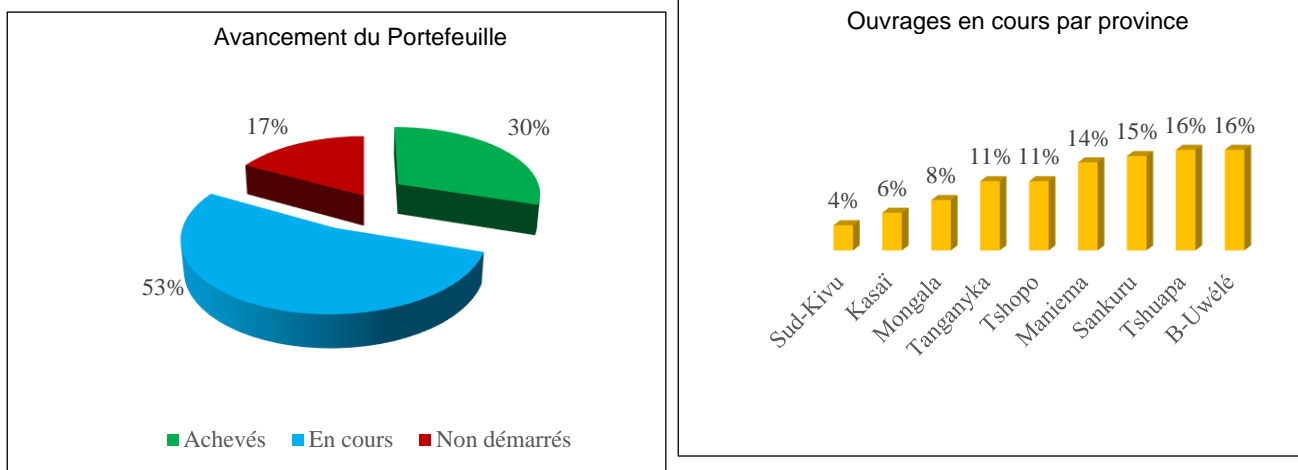
Composante 1 : "Améliorer l'accès aux infrastructures et Services socioéconomiques de base" Effet attendu : "Les populations rurales et périurbaines pauvres ont un meilleur accès aux infrastructures et services socioéconomiques de base."									
Programmation			Exécution						
Produits	Indicateurs	Cibles	Réalizations	Rating					
				1	2	3	4	5	6
P.1.1.Des écoles sont construites, équipées et fonctionnelles	Nb d'écoles construites, réhabilitées et équipées	<ul style="list-style-type: none"> 424 écoles primaires construites ou réhabilitées et équipées dans 54 territoires 300.000 enfants, dont au moins 40% de filles, sont scolarisés 	<ul style="list-style-type: none"> 142 écoles achevées 120 écoles en finition (peinture à apposer) Structure du bâti : 6 classes+ 1 bloc administratif +Bloc sanitaire séparées genre Equipement disponible : tables-bancs et mobilier de bureau Réseau d'eau alimenté par un système de captage des eaux de pluie Mini-réseau électrique solaire Effets de scolarisation non encore consolidés : mais dans les écoles remises les inscriptions ont nettement augmenté (jusqu'à plus de 100 recrutement en 1^{ère} année) 				62 %		
P.1.2. Des centres de santé sont construits, équipés et fonctionnels	Nombre de centres de santé construits, équipés et fonctionnels	<ul style="list-style-type: none"> 286 centres de santé fonctionnels dans 54 territoires 3 millions de congolais supplémentaires ont un accès à un service de santé de proximité dans les terroirs d'intervention 90 % des établissements sanitaires dans les 54 territoires d'intervention du projet sont alimentés en eau en 2023 	<ul style="list-style-type: none"> 66 centres de santé 110 centres de santé en finition (peinture à apposer) Structure du bâti : 1 bâtiment de soins (consultation, soins, maternité, pharmacie) + 1 bâtiment annexe psychosocial + Bloc sanitaire séparé genre Equipement disponible : Mobilier de bureau Réseau d'eau alimenté par un système de captage des eaux de pluie Mini-réseau électrique solaire Effets sur l'accès aux soins : non encore déterminé (centres de santé non encore exploités) 				65 %		
P.1.6.1. Des bâtiments administratifs sont construits et équipés	Nb de bâtiments administratifs et équipés	<ul style="list-style-type: none"> 54 bâtiments construits et équipés 	<ul style="list-style-type: none"> 18 bâtiments construits et équipés 18 bâtiments administratifs en finition (peinture à apposer) Structure du bâti : 1 bâtiment d'un tenant : pièces de bureau 1 salle de réunion et des toilettes incorporées Equipement disponible : mobilier de bureau 				67 %		

⁸ Source : PNUD-PDL-145T : Rapports d'exécution ; Visites de terrain Août-Septembre ; Entretien avec l'Equipe technique, Kinshasa, Septembre 2024.

			<ul style="list-style-type: none"> Réseau d'eau alimenté par un système de captage des eaux de pluie Mini-réseau électrique solaire 						
Consolidation Composante 1	<ul style="list-style-type: none"> Nb ouvrables (éducation, santé, administration) construits et équipés 	<ul style="list-style-type: none"> 764 ouvrables (éducation, santé, administration) 	<ul style="list-style-type: none"> 226 ouvrages équipés disponibles 248 ouvrages en finition (peinture à apposer) 				62 %		

Sources : PNUD/PDL-145T : Document de projet ; Rapports d'exécution 2022-2024 ; Entretien d'évaluation Août-Septembre 2024 ?

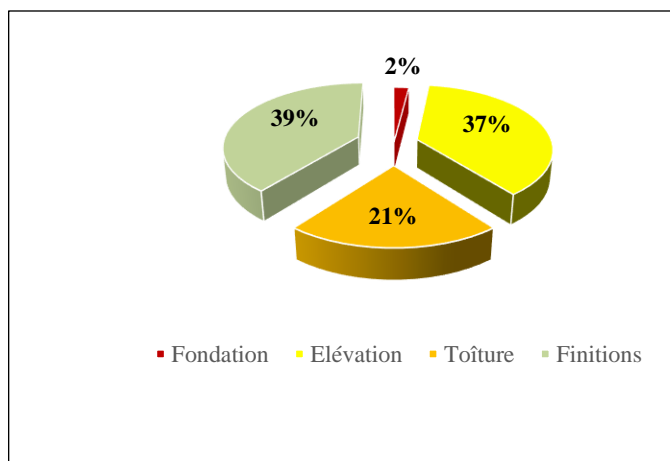
Graphe 3 : Vue d'ensemble du portefeuille



Sources : PNUD/PDL-145T : Document de projet ; Rapports d'exécution 2022-2024.

57. Le dépouillement des données d'exécution physique fait ressortir un ensemble de 408 ouvrages évalués à date à l'une des étapes suivantes : Fondation (y compris l'implantation) ; Elévation ; Toiture ; Finition.

Graphe 4 : Analyse du portefeuille par niveau d'évolution des ouvrages



Sources : PNUD/PDL-145T : Document de projet ; Rapports d'exécution 2022-2024.

58. Dans quelle mesure la stratégie de ciblage du programme PDL-145T était-elle appropriée et claire en termes de ciblage géographique et de bénéficiaires ? (TDR). Le ciblage géographique s'est fait de bas en haut tout en étant accompagné d'une dimension d'arbitrage stratégique voire politique. Des consultations de niveau provincial se sont d'abord tenues avec

comme acteurs les autorités et les élus locaux, les services techniques, la société civile. Ces assises locales participatives et bénéficiant de l'éclairage des plans locaux de développement ont abouti pour chaque province à une définition de besoins. Dans un second temps un travail de mise en cohérence et d'arbitrage budgétaire à l'échelle nationale a été effectué à Kinshasa, sans parvenir à vider tous les débats les demandes spécifiques continuant d'être formulées par les élus pour leurs communautés. En fin de compte, pour mettre fin à cette situation, le chef de l'Etat a décidé d'uniformiser les moyens, en allouant 10 millions de dollar par territoire, et les investissements éligibles qui constituent les différentes composantes du programme.

59. Ce résultat de ciblage caractérisé par une standardisation élevée, voire absolue, interpelle, dans le contexte d'un pays vaste de plus de 2 millions de kilomètres carré, où par conséquent les réalités physique et socioéconomiques peuvent différer significativement. L'approche de ciblage est spatiale et considère les bénéficiaires sans différenciation autre que leur niveau de présence dans la zone de polarisation des investissements, à cette nuance près que des réalisations peuvent cependant avoir un tropisme vers des types de bénéficiaires potentiels. Par exemple, les ouvrages scolaires sont faits pour la population en âge scolaire, mais allègent aussi la gestion de la question éducative pour les parents. Les infrastructures sanitaires, elles aussi, profitent à tous, mais constituent particulièrement une fenêtre d'opportunité pour les groupes les plus fragiles : les enfants, les femmes enceintes, les personnes âgées, notamment. Lorsque le volet hydraulique sera en place, bien que bénéficiant à tous, il soulagera en particulier les femmes et les enfants qui sont les plus en première dans le puisage de l'eau et le font dans des conditions généralement très pénibles. Enfin, dans la composante 2 dédiée "*Redynamisation des économies locales à travers le développement des chaînes de valeurs agro-sylvo-pastorales*", et non encore financée, les stratégies d'intervention ouvriront des fenêtres d'opportunités spécifiques pour les femmes et les jeunes.

60. ***Dans quelle mesure le programme PDL-145T a-t-il intégré de manière substantielle le genre ? (TDR).*** Dans le cadre de la conception du programme, le marqueur genre n'est pas déterminé dans le document de programme. L'analyse de contexte ne fait non plus une place importante au genre, pour faire ressortir comment les femmes en particulier vivent les défis identifiés dans le diagnostic de la ruralité en RDC. Enfin, le cadre de résultats et de ressources ne porte pas de références spécifiques au genre, ni en termes de résultats, ni en termes de produits, ni en termes d'allocation de ressources. Les références stratégiques du programme, à savoir ses 2 effets attendus, ses 9 produits à livrer et les 9 cibles correspondantes, soit 20 marqueurs qui sont comme son ADN, ne mentionnent le genre que dans une unique occurrence, lorsque la cible du premier produit précise une exigence de 40% de filles dans la population scolaire de 300 000 enfants bénéficiaires des 420 écoles à construire. L'absence d'une approche sexospécifique dans la Composante 2 visant à "Promouvoir des économies locales et les chaînes de valeur" est particulièrement indicative des limites conceptuelles du programme sur cette thématique.

61. Comme pour juguler cette lacune, le document de programme disposait que "La dimension genre sera aussi prise en considération tout au long du cycle du programme pour s'assurer que les interventions bénéficient équitablement aux hommes et aux femmes avec un accent particulier sur les jeunes" et prévoyait que soit développé "un référentiel de normes et d'objectifs relatifs au genre, à l'environnement et aux droits fondamentaux à travers la mise en œuvre du programme." Prenant appui sur ces prescriptions, le PNUD détermine un marqueur spécifique par produit dans le Système Quantum, la valeur moyenne étant 2. Malgré tout, au niveau opérationnel, la mise en œuvre ne manque pas d'un certain niveau de résonance genre.

La projection du programme sur le terrain est accompagnée d'une certaine manière par un réseau de *Femmes championnes* qui portent un plaidoyer en faveur des femmes : des femmes entrepreneures ont été amenées dans ce cadre à s'intéresser au processus de passation des marchés : même si à l'évaluation aucune structures détenue ou dirigée par une femme n'est finalement adjudicataires, l'expérience a au moins servi à mieux armer l'entreprenariat féminin en vue de participations plus fructueuses à d'autres appels d'offre à venir, dans le cadre du programme ou d'autres interventions. Lorsque l'équipe de gestion du programme était à son maximum (70 membres tous profils confondus), les femmes y ont représenté jusqu'à 17%, reflet de leur niveau de représentation dans le bassin d'éligibilité en l'absence de critères de discrimination positive pour les mobiliser de façon plus avantageuse. Leur présence dans la main d'œuvre des chantiers peut atteindre 25% à 30%, mais avec un confinement dans la manutention sur site. Les plans-types des infrastructures respectent les exigences de genre pour les blocs sanitaires qui sont systématiquement séparés hommes-femmes dans les centres de santé et filles-garçons dans les écoles. En situation d'exploitation les ouvrages construits (écoles, centres de santé et bâtiments administratifs bénéficient aux femmes au prorata de leur représentation dans la population générale des zones bénéficiaires.

62. ***Le système de suivi du programme et de rapportage a-t-il correctement permis la collecte et la consolidation des données ? (TDR).*** Le programme dispose d'un Plan de suivi-évaluation. Le suivi-évaluation est porté par un dispositif à deux niveaux et techniquement appuyé par une plateforme électronique : les 9 coordinations du programme dans les 9 chefs-lieux provinciaux remontent l'information vers Kinshasa où l'Unité de Gestion fait la consolidation et diffuse à l'interne vers le suivi-évaluation du PNUD et à l'externe vers le Comité Technique de Suivi du Programme (CTSP) qui est le cadre national de coordination présidé par le Ministère chargé du Plan. La plateforme numérique permet de suivre l'avancement des travaux sur site. Le suivi-évaluation alimente ainsi la gouvernance stratégique et technique du programme : 3 comités de pilotage organisés dont le dernier, tenu en mai 2024, est à la base de la décision de prolonger le programme jusqu'en décembre 2025 sur la base des informations générées par le M&E sur l'avancement des investissements. Une revue à mi-parcours conjointe Gouvernement – PNUD a été organisée en août-Septembre 2023 ; l'évaluation à mi-parcours, conduite en août-Septembre 2024, est l'objet de ce rapport. Les rapports trimestriels, semestriels et annuels sont régulièrement produits. Un premier audit du programme est réalisé en 2023, le deuxième en octobre 2024.

63. Le monitoring, la dimension physique du suivi-évaluation, revêt un enjeu à la dimension du défi géographique qui fait le programme, avec deux types d'acteurs : le PNUD et ses équipes techniques, d'un côté, les services techniques de l'Etat aux niveaux central et provincial, de l'autre, les organes du pilotage du programme servant en principe de cadre d'intégration. Le PNUD a mis en place une équipe opérationnelle dans chacune de ses 9 provinces d'intervention qui visite physiquement les sites pour s'assurer que les travaux respectent la localisation et les prescriptions techniques. Compte tenu de l'étalement du programme et de l'enclavement généralement dominant, c'est toutefois un défi pour ces agents de couvrir tous les sites avec une régularité et une fréquence suffisantes pour s'assurer du respect de la commande. Le défi devient une gageure lorsque s'adaptant au rythme de disponibilité des financements, le PNUD est forcé de restructurer et d'aller ses équipes. Une fonction de contrôle technique indépendante est déployée pour compléter cette présence opérationnelle, mais l'évaluation qui en est faite à un moment s'est révélée non concluante (déploiement non conforme en quantité et qualité d'agents de terrain, insincérité de rapports de

contrôle⁹) et a conduit à la non-reconduction des contrats y afférents.

64. Les services techniques étatiques, pour leur part, sont faiblement présents sur le terrain, venant de Kinshasa ou du niveau provincial, leur déploiement n'étant pas adéquatement financé. Si le PNUD a signé jusqu'à 5 lettres d'accord avec eux pour accompagner leur implication dans le programme, l'absence des ressources qui étaient attendues du gouvernement sur cet emploi ne lui permet pas porter adéquatement leur déploiement sur les théâtres d'intervention. Cette situation n'est pas forcément bien entendue de toutes les parties et laisse prospérer un climat d'incompréhensions à bas bruit. Les cadres de pilotage, également commis, à côté de leur métier de gouvernance, à la régulation de ces interfaces entre acteurs sur un programme de cette envergure, ont été institués tardivement par rapport au démarrage du programme. Relativement fonctionnels au niveau central, ils ne le sont pas du tout dans les 4 provinces visitées¹⁰ par la mission d'évaluation.

1.3.Efficience

65. *Quelle a été l'efficacité de la gestion : ressources RH, planification, analyse des risques, coordination au sein du programme (y compris entre les agences d'exécution et avec les parties prenantes) ? Dans l'ensemble, le programme a-t-il permis d'optimiser les ressources ? Les ressources ont-elles été utilisées efficacement ? Les fonds et activités du programme ont-ils été fournis en temps opportun ? (TDR).* Le programme est géré dans le cadre des standards de rang international du Système des Nations Unies, dont il applique les protocoles en vue des meilleures sûretés fiduciaires dans les contrats signés. Ce background de gestion permet de sécuriser tout en rationalisant les ressources. Les entreprises adjudicataires le questionnent cependant dans le cadre de leur dialogue avec le PNUD qui a d'ailleurs apporté des ajustements aux règles de décaissement dans le sens de favoriser la liquidité des entreprises. Les ressources humaines de gestion du programme sont en tension. Elles ont atteint un pic de 70 staffs mais ont depuis été régulièrement ajustées, suivant en cela la disponibilité des ressources gouvernementales et la capacité du PNUD à préfinancer certains postes en attendant le financement régulier du gouvernement. La planification du programme est nourrie de définitions de besoins faites dans le cadre de consultations locales, mais sur lesquelles des arbitrages politiques ont été effectués en plus des nécessaires lissages budgétaires.

66. Sur le plan technique, les supports du programme sont robustes mais laissent voir des lacunes. Des incohérences sont notées entre le cahier de charges, les plans types des ouvrages et le devis détaillé des coûts, laissant croire qu'il n'y a pas eu assez de temps pour procéder à l'harmonisation nécessaire entre ces référentiels. Des conciliations sont organisées entre techniciens du PNUD, des entreprises et des bureaux de contrôle pour s'accorder sur la conduite à tenir dans ces cas de figure.

67. De manière générale, alors qu'il est donné programme de développement, le PDL-145T est porté par une planification d'urgence, avec la conséquence que tous les risques ne sont pas anticipés. Il y a globalement un risque-pays dont il n'est pas suffisamment tenu compte dans la planification et qui interroge sur la capacité de l'environnement à absorber 1,6 milliard de dollar d'investissement direct local en moins de 2 ans. Il recouvre des éléments aussi divers que l'étroitesse du bassin des entreprises éligibles et en capacité réelle, l'enclavement des sites ou

⁹ Au sortir d'une visite d'une série de sites où la mission d'évaluation a systématiquement observé des craquellements de revêtement de sol importants, l'agent de contrôle interrogé n'y voyait pas de sujet.

¹⁰ Les 5 autres provinces sont dans la même situation (Sources primaires).

encore la disponibilité de matières et autres tensions inflationnistes résultant d'inévitables effets d'aubaine.

68. Sur la dimension de pilotage, une coordination stratégique et technique instituée autour du Ministère chargé et engageant les autres ministères sectoriels parties prenantes et les 3 agences d'exécution l'a été en retard par rapport au démarrage du programme. Sa déclinaison au niveau provincial n'est pas fonctionnelle. Ce dispositif laisse les agences d'exécution dans une interface à deux avec le Ministère chargé du Plan et sans interaction directe entre elle, pendant que dans les ministères récipiendaires et exploitants des ouvrages prédominent un état d'âme de laissés de côté. Un responsable d'une division technique provinciale argument : "*Le nouveau gouverneur nous ayant demandé un inventaire du patrimoine bâti de l'Etat dans la province, le recensement qui lui est communiqué omet les ouvrages PDL-145T parce que nous ne les connaissons pas*". A date, le portefeuille du PNUD dans le programme est financé par le gouvernement à hauteur de 187 976 466,27 USD, auxquels il PNUD ajoute une contribution sur fonds propres de 16 626 858,94 USD. Pour autant tout le volet concerné (écoles, centre de santé et bâtiment administratif) n'est entièrement couvert, et attend un complément de 24 millions de dollar pour les 133 ouvrants restants du volet. Dans la même composante, les produits Routes, Energie et Hydraulique et le sous-produit Logements administratifs n'ont pas encore démarré, faute de ressources. Toute la composante 2 sur la Redynamisation des économies locale est dans l'attente de ses ressources pour démarrer. En définitive, le programme connaît des défis de mise à disposition de son financement, source de perte dans l'approche holistique et de déperdition d'efficacité et d'efficience : les différents composantes, volets et produits devaient s'exécuter en même temps, se féconder mutuellement et produire des effets de ruissellement de plus grande envergure.

69. ***Dans quelle mesure l'approche de mise en œuvre du programme a-t-elle été efficace et réussie, y compris la durée prévue de mise en œuvre, la passation des marchés, le nombre de partenaires d'exécution et d'autres activités ? (TDR).*** La mise en œuvre est assurée par le PNUD, en tant qu'agence d'exécution, pour 9 provinces parmi les 25 du pays concerné par le programme. Les travaux sur le terrain sont confiés à des entreprises dans le cadre de contrats les liant au PNUD. Jugée globalement à ses livraisons, cette approche a permis, à date, de délivrer 65% des ouvrages prévus et 75% de ceux qui sont financés, mais sans qu'il ait été possible de tenir les délais du Prodod.

70. Le cycle de programmation est en effet étendu jusqu'au 31 Décembre 2025, soit un crédit de temps additionnel de plus de 100% et le signe de défis de mise en œuvre réels. La passation de marchés s'est confrontée à l'étroitesse du bassin des entreprises en capacité technique et financière qui lui a coûté des délais et des ajustements. Sur le terrain les entreprises adjudicataires se sont heurtées à un environnement de travail traversé de contraintes sévères, guère anticipées à leur exacte mesure : enclavement des sites, difficultés d'approvisionnement, problème d'accès à de la main d'œuvre appropriée, effets d'aubaine exacerbés, insécurité, notamment.

71. ***Dans quelle mesure le programme a-t-il collecté et utilisé correctement les données pour suivre les résultats ? Dans quelle mesure les données mises à jour ont-elles été utilisées pour gérer le programme ?*** Le programme a su générer les données d'exécution appropriées pour documenter ses résultats dans le cadre des astreintes de livrables de reporting: rapports périodiques d'avancement disponibles et données spécifiques compilées en tant que de besoin

pour nourrir les arbitrages du comité de pilotage et informer ses décisions stratégiques. (voir supra analyse détaillée du suivi-évaluation).

72. ***Dans quelle mesure l'équipe du programme a-t-elle communiqué avec les partenaires d'exécution, les parties prenantes et les bénéficiaires du programme sur ses progrès ? Dans quelle mesure et de quelle manière la visibilité du programme a été assurée ? (TDR)***. L'équipe de gestion du programme est en interaction institutionnelle régulière avec la coordination nationale du programme et participe à la plateforme d'échange mise en place par le CTSP. Le management du PNUD vient en appui lorsque les échanges s'élèvent au niveau de la gouvernance stratégique ou politique du programme. Malgré tout, des incompréhensions subsistent avec les départements sectoriels dont les services techniques rencontrés font cas une faible appropriation du programme. La communication avec les partenaires d'exécution, les entreprises adjudicataires donc, est permanente avec leurs responsables au siège, et localement entre les coordinations provinciales du programme et leurs ingénieries d'exécution sur le terrain. Les entreprises partagent leurs préoccupations dans ces cadres et le programme y répond dans la mesure de ce que permettent les règles d'engagement. Par exemple ce dialogue a permis un ajustement des modalités de décompte plus favorable à la liquidité financière des entreprises. La communication avec les bénéficiaires et les communautés est portée par cellules dédiées au siège et dans les coordinations provinciales du programme, mais en situation de sous-effectif qui ne leur permettent pas couvrir l'ensemble des sites. Dans les 4 provinces de l'échantillon les animateurs communautaires ont cité à la mission des ouvrages qu'ils n'avaient pas encore visés. Dans des localités où les travaux sont à l'arrêt ou très en retard, les communautés rencontrées ont exprimé leurs incompréhensions à la mission d'évaluation. Des autorités provinciales ont également indiqué être en demande d'éclairage sur les raisons de retards constatés, preuve du dysfonctionnement des cadres provinciaux de coordination du programme. (TDR).

73. ***Dans quelle mesure le programme a-t-il assuré des synergies au sein de différents programmes des agences des Nations Unies et d'autres organisations d'exécution et bailleurs de fonds ayant le même portefeuille ? (TDR)*** Le programme planifié sur 2 années et exécuté selon une modalité d'urgence qui ne laisse pas le temps pour déployer des synergies externes constitutives d'approche de développement. Des complémentarités fortes prévalent au sein du programme global entre les portefeuilles des agences d'exécution, le territoire était réparti entre les 3 agences. Les trois portefeuilles sont donc complémentaires dans ce sens, sans pour autant faire vivre des synergies autres que les mises en commun dont le Ministère chargé du Plan est l'ancrage. A l'externe, le PNUD administre pour le pays 163 millions de dollar du Fonds mondial et dans ce cadre, envisage avec ce partenaire, des mécanismes pour un approvisionnement pérenne en médicaments et équipements des centres de santé du PDL-145. Par ailleurs, le développement du PAAD financé à hauteur de 45 millions par CAFI peut être un accélérateur pour la composante 2 du programme.

74. ***Dans quelle mesure les aspects liés au Genre, aux NES et aux laissés pour compte (LNOB) ont-ils été au cœur de la mise en œuvre et en ont-ils guidé les modalités ? (TDR)***. Par son ciblage du milieu rural et périurbain, où la pauvreté et les exclusions sociales sont les plus accentuées, le programme s'inscrit résolument dans une logique de ne laisser personne de côté. Il contribue à recoudre le tissu social à travers le rattrapage socioéconomique de la ruralité. Le genre est très discret dans le document de programme, tant en termes de diagnostic de situation qu'en termes de visibilité technique dans la matrice de résultats et de ressources (voir supra analyse genre détaillée). Au niveau opérationnel, en l'absence de stratégies spécifiques

pour toucher les femmes, elles bénéficient des avantages du programme au prorata de leur représentation dans les populations et groupes cibles et de leur capacité sociale spécifique à se projeter vers ces bénéficiaires. Le travail des enfants est interdit sur les sites. Parfois, le temps d'une absence momentanée, des adultes souhaitent faire tenir leur poste de travail par un proche mineur, mais rencontrent l'opposition des entreprises. Quelques situations de retard de paiement de salaires sont rapportées sur certains sites, sans entamer significativement la qualité des interfaces contractuelles sur le terrain. Des cellules de recueil de plainte et de médiation sont en cours d'implantation dans les localités, mais n'atteignent pas encore une masse critique. Le PDL-145T ne s'est pas appuyé sur un audit environnemental préalable et l'identification subséquente de risques assortis de mesures d'atténuation, ce qui accredité un peu plus l'impensé d'urgence du programme. Il a pourtant, à tout le moins, une empreinte carbone qui devait être anticipée et faire l'objet de stratégies de compensation. L'équipe de gestion du programme s'efforce de rattraper cette lacune de la formulation, en impulsant des interventions NES portées notamment par son expert avec l'appui de l'UPAQ11. Elle a également développé une Stratégie de prise en compte de la dimension genre, y compris la Prévention de l'exploitation et des abus sexuels (PSEA), avec l'espoir qu'une plus grande disponibilité de ressources permette prochainement de mieux aller de l'avant dans ces directions.

1.4.Durabilité

75. ***Dans quelle mesure le programme PDL-145T a-t-il contribué aux résultats stratégiques des plans stratégiques et des politiques nationales ? (TDR).*** Le PNSD vise, entre autres, à rééquilibrer les conditions de vie à travers le territoire national, en particulier entre zones rurales et urbaines (PNSD, 2019-2029, Pilier 5 : "*Développement équilibré des provinces*"). Cadre d'opérationnalisation de cette ambition, le PAG décline, entre autres, un objectif de "*Modernisation des infrastructures de base et d'aménagement du territoire national*" (PAG, 2021-2023, Pilier 8). Les 242 écoles primaires (142 achevées et 120 autres en finition), les 176 centres de santé (66 achevés et 110 autres en finition) et 36 bâtiments administratifs (18 achevés et autant en finition) que le programme est en train de rendre disponibles dans 54 territoires de 9 provinces du pays, participent bien de l'aménagement du territoire par la résorption des disparités d'accès aux services sociaux de base dont souffre les milieux ruraux par rapport aux centres urbains. Ces mêmes rendus du programme sont, de surcroît, des contributions directes aux objectifs "*lutte contre la Pauvreté et les Inégalités*" du PPA-LCPI, cycle 2021-2023, avec lequel le PDL-145T partage quasiment les mêmes contenus stratégiques.

76. ***La conception de l'intervention comprenait-elle une stratégie de durabilité et de sortie de programme appropriée (y compris la promotion de l'appropriation nationale/locale,***

¹¹Initiatives NES : 1. Les Procédures de Diagnostics - d'Impact Environnemental et Social (simplifiées), pendant la mise en œuvre des études de faisabilité des travaux de réhabilitation des routes de desserte agricole, d'électrification et d'hydraulique ; 2. Les prescriptions environnementales et sociales dans tous les Cahiers des Clauses Techniques Particulières (CCTP) et les Dossiers d'Appels d'offres (DAO ou ITB) ; 3. Sensibilisation sur les Prescriptions Environnementales et Sociales génériques aux attributaires des marchés, et aux équipes de Coordinations provinciales du PDL/PNUD ; 4. Formation des équipes des Coordinations provinciales du PDL/PNUD sur le suivi environnemental et social de chantier ; 5. L'élaboration des Plans de Gestion Environnementale et Sociale (PGES-chantier simplifié) pour chaque site aux attributaires des marchés, à soumettre à l'analyste en Environnement du PDL/PNUD pour analyse & approbation ; 6. Elaboration en vue du Cadre de Gestion Environnementale et Sociale (CGES) du PDL-145T/PNUD (cabinet sélectionné et en attente de la notification pour un lancement effectif de l'étude). (source ; Unité de Gestion du Programme).

L'utilisation des capacités nationales, etc.) pour soutenir des changements positifs dans la consolidation de la paix après la fin du programme ? (TDR). Le document de programme ancre la stratégie de durabilité des résultats PDL-145T dans le développement des capacités locales : "Le renforcement des capacités sera une constante fondamentale dans la mise en œuvre du Programme. Il consistera à renforcer les capacités de maîtrise d'ouvrage et d'œuvre locale des acteurs et opérateurs ainsi que des capacités techniques sur toute la chaîne de valeur des différentes filières aux niveaux provincial et local... Le renforcement des capacités des principaux acteurs devra s'inscrire dans une approche d'autonomisation." Cette disposition du Prodoc est toutefois restée, dans l'ensemble, une déclaration d'intention, sans traduction tangible dans la mise en œuvre. Les ressources disponibles, tendues, ont été essentiellement orientées vers la construction physique des ouvrages. Certes le PNUD a déployé des agents d'animation communautaires dans les coordinations provinciales du programme, mais leur couverture des sites a été contrarié par leur nombre limité, l'étalement et l'enclavement des sites. De fait, la logique d'urgence dans laquelle le programme est mis en œuvre ne lui donne pas le temps de pratiquer du développement de capacité soutenu, pourtant apparu dans le Prodoc comme indispensable à la pérennité de ses résultats. Au niveau intermédiaire, non plus, bien que des lettres d'accord aient été signés entre le PNUD et les Services techniques de l'Etat, pour soutenir leur appropriation du programme, les tensions de ressources n'ont pas permis de beaucoup avancer dans ce sens.

77. *Quelle est la force de l'engagement du gouvernement et des autres parties prenantes à pérenniser les résultats du soutien du PDL-145T et des initiatives, en particulier la participation des femmes et des jeunes aux processus de prise de décision, soutenus dans le cadre du programme ? (TDR).* L'engagement du gouvernement soutenir la production de résultats par le programme est majeur, à travers notamment le financement qu'il a mis à la disposition du PDL-145T : près de 188 millions de dollar américain effectivement versés au PNUD en tant qu'agence d'exécution. L'appui à la pérennisation proprement dite des résultats, quant à elle, suppose de la part du gouvernement, la mise en place de capacités budgétaires structurelles propices au maintien et à l'exploitation viable des infrastructures créées par le programme. Or les défis sont réels à cet égard. Dans les 18 sites d'infrastructures (écoles, centres de santé et bâtiments administratifs) visités par la mission d'évaluation, les responsables interrogés font connaître que leurs structures ne reçoivent pas de budget de fonctionnement ou reçoivent des montants dérisoires. "Même le drapeau national qui flotte sur son mât à la devanture de ce nouveau bâtiment, nous ne pourrions pas le remplacer dans quelques semaines lorsqu'il sera dévoré par les intempéries", déclare un Administrateur du Territoire. De surcroît, il est ressorti des entretiens de terrain que l'écrasante majorité de leurs agents n'émargent pas encore au budget national de l'Etat. S'agissant de la participation des femmes et des jeunes, cette dimension de la question d'évaluation étant peu claire au demeurant, le programme a certes cherché à la promouvoir, non pas dans les prises de décision communautaire, mais en termes d'implication dans la mise en œuvre des activités en tant qu'éléments de main d'œuvre dûment rémunérés.

78. *Comment le programme a-t-il amélioré et contribué au développement des capacités nationales afin d'en garantir la durabilité ? (TDR).* Le programme a favorisé le développement des capacités des entreprises : elles ont été formées et leur engagement dans le programme leur permet d'améliorer leur connaissance du contexte national de développement en se familiarisant avec des milieux d'intervention diversifiés avec des conditions de travail spécifiques ; elles consolident aussi leur expertise dans les métiers spécifiques du programme :

génies civil, électrique, hydraulique, notamment, nécessaires au déploiement des infrastructures ciblées.

1.5.Durée, Innovation et Cohérence

79. ***La durée du programme était-elle adaptée pour l'atteinte des résultats attendus ? Pour assurer l'appropriation des parties prenantes ? pour assurer un engagement durable des bénéficiaires et obtenir un impact local sur la paix et la cohésion sociale ? (TDR).*** Le cycle initial de programmation va du 15 Février 2022 au 31 Décembre 2023 (PDL-145T, Document de programme, page de couverture), soit moins de 24 mois de mise en œuvre. Rien que pour déployer les infrastructures sur les sites, plusieurs séries d'extensions de contrats ont dû être accordées aux entreprises adjudicataires, sans qu'à date tous les ouvrages soient encore livrés. Dans ces conditions il n'y a pas assez de temps et de moyens pour investir significativement dans le développement des capacités des bénéficiaires locaux et l'appropriation nationale. En réalité, bien qu'aspirant à être un programme de développement, le PDL-145T est resté, de facto, un investissement d'urgence. Pour autant le programme ne manque pas de résonance potentielle sur la paix et la cohésion sociale. Les communautés bénéficiaires des infrastructures se sentent repositionnées sur le tissu social, par un meilleur accès à des services de base dont elles se sentaient relativement exclus. Lorsque le volet routier, en particulier, sera effectif, le désenclavement de certaines localités favorisera les interactions entre populations, les échanges économiques et sociaux, la baisse des préventions mutuelles et, en fin de compte, la consolidation de la culture de la paix.

80. ***Dans quelle mesure l'approche du programme était-elle nouvelle ou innovante ? Peut-on tirer des leçons pour informer des approches similaires ailleurs ? (TDR).*** L'identité distinctive du programme se trouve, conceptuellement, dans son approche holistique intégrée. Des investissements multisectoriels se soutiennent mutuellement pour, potentiellement, produire des effets socioéconomiques plus importants et plus viables que cela n'aurait été le cas s'ils avaient été diffusés isolément. Si tel est le concept du programme, la mise en œuvre laisse voir des défis qui inspirent des leçons apprises. Les tensions budgétaires ayant imposé un certain agencement des investissements montrent que qu'une telle approche intégrée demande des ressources importantes et à rendre disponibles en même temps. L'absence au démarrage des financements du volet routier qui aurait aidé à desserrer l'étau de l'enclavement a desservi l'exécution des autres volets du programme. La mise en œuvre révèle également que le programme manque de temps stratégique et de moyens pour faire du développement de capacités à une échelle significative. Le développement de capacités est l'une des dimensions clés qui différencient un programme de développement d'un investissement d'urgence. Il a besoin d'un budget temps et de ressources appropriées, précède les réalisations hard pour préparer les bénéficiaires à les accompagner et à les maintenir dans la durée.

81. Il est aussi nettement apparu que de ne pas anticiper à sa juste mesure le risque-pays, a poussé le programme à s'enfermer dans des délais qui étaient manifestement irréalistes (la preuve par l'extension de plus de 100% du cycle du programme). La relative étroitesse du bassin des entreprises éligibles et en capacité technique et financière, la disponibilité en quantité et qualité de matières et fournitures appropriées, la disponibilité en quantité et qualité de la main d'œuvre qualifiée et non qualifiée, les mouvements inflationnistes liés aux effets d'aubaine à la mesure de l'envergure du programme, l'accessibilité des sites, l'insécurité, notamment, sont des servitudes de contexte spécifiques à la RDC qui ont ralenti la progression du programme. Enfin, la diversité géographique du pays laisse penser qu'il aurait été plus efficient de moins

standardiser le programme et d'ouvrir des fenêtres de contextualisation construisant sur les particularités des provinces, notamment dans le choix des matériaux de construction et d'équipement des ouvrages.

82. ***Dans quelle mesure le programme PDL-145T a-t-il complété le travail entre différentes entités, en particulier avec d'autres acteurs des Nations Unies ? (TDR).*** A l'intérieur du PDL-145T, le portefeuille du PNUD sur 9 provinces est complémentaire de ceux de deux autres agences gouvernementales d'exécution qui délivrent les mêmes investissements dans les autres provinces du territoire. Dans le cadre du Système des Nations Unies, l'Equipe-pays en RDC a formulé un cadre de coopération sur la période 2020-2024 articulé sur 3 Axes stratégiques et 8 Effets programmatiques qui servent d'ancrage au portefeuille PDL-145T du PNUD. Il vient en complément, pour le moment, de ce qui est fait par les autres entités du SNU dans l'Axe 3 (*Accès aux services sociaux de base et assistance humanitaire*), spécifiquement à l'intérieur de l'Effet 3.1 : *Les populations, en particulier les plus vulnérables bénéficient d'un accès équitable, de qualité et durable aux sociaux de base, y compris de lutte contre le VIH/SIDA*. Plus tard, lorsque la composante 2 du programme sera opérationnelle, le programme versera des contribution à l'Axe 2 de l'UNSDCF (*Croissance économique inclusive, développement agricole, capture du dividende démographique, protection sociale et gestion durable des ressources naturelles*) et spécifiquement dans l'Effet 2.1 : *D'ici 2024, les populations congolaises jouissent d'une croissance économique inclusive durable portée par la transformation agricole, la diversification économique ouverte aux innovations et à la promotion de l'entrepreneuriat des jeunes et des femmes*.

83. ***Comment les parties prenantes ont-elles été impliquées dans la conception et la mise en œuvre du programme ? (TDR).*** Les consultations initiales menées localement ont permis au niveau provincial, à travers les autorités, élus et services techniques locaux, de participer à la formulation du programme en faisant connaître les besoins spécifiques des territoires. Les arbitrages finaux et le lissage budgétaire ont été effectués au niveau central par les autorités nationales. Dans la mise en œuvre, l'emprise du niveau central est beaucoup plus importante. Sous l'autorité de la Présidence de la République et de la primature, le Ministère chargé du Plan abrite l'instance de coordination et de supervision du programme. Les ministères techniques exploitants des ouvrages sont membres de droit de cette instance mais rapportent à la mission être insuffisamment impliqués dans le suivi de l'exécution. Faute d'un financement adéquat, les 5 lettres d'accord signées avec eux par le PNUD pour accompagner cette implication ne permettent d'aller assez dans ce sens. Les communautés bénéficiaires contribuent à l'exécution en fournissant des matières et de la main d'œuvre généralement non qualifiée.

2. Conclusions

2.1. Pertinence

84. ***Conclusion #1 : Le programme est ancré dans les priorités nationales de développement du pays et aligné sur les cadres de programmation du PNUD et du Système des Nations Unies ; un troisième levier de développement de capacité, pourtant essentiel à la durabilité des résultats escomptés, manque cependant à la théorie du changement du programme ; le cadre de planification initial tient davantage de l'approche d'urgence que de l'intervention de développement.*** Le PDL-145T sert les objectifs de lutte contre la pauvreté et développement équilibré du territoire national contenus dans le PNSD/2019-2029, le

PAG/2021-2023 et le PPA-LCPI/2021-2023. Il contribue aux axes stratégiques et effets programmatiques du CPD du PNUD et de l'UNSDCF tout en servant de manière transversale la quasiment totalité des ODD. Toutefois, la dimension de développement de capacités, parfaitement identifiée dans l'analyse de la situation de référence n'est pas retenue dans l'armature logique du programme comme levier d'intervention d'égale dignité que les deux autres (Infrastructures sociale et dynamiques économiques), fragilisant potentiellement la soutenabilité des résultats en vue. Du reste, le cycle de programmation initial de moins de 2 ans, pour un volume d'investissement aussi important dans un environnement aux multiples défis, amenait nécessairement à privilégier le déploiement physique des infrastructures au détriment d'un véritable accompagnement soft. Le PNUD s'efforce de compenser cette lacune à travers des activités d'animation communautaire, qui assez limitées en l'absence de financements appropriés : 408 séances d'animation pour 764 sites d'infrastructures. ***L'implication de cette conclusion*** pour la suite du programme est ***d'envisager les ajustements possibles*** pour concevoir, financer et déployer sur le terrain un plan de développement de capacités à la dimension des exigences du programme qui insistera sur les contenus de maîtrise d'ouvrage, pour la pérennisation des infrastructures.

2.2.Efficacité

85. ***Conclusion #2 : La couverture de ses cibles, indicative du niveau de performance du programme, est évaluée à 62% de la programmation, voire 72% si l'on se réfère aux infrastructures effectivement financées, avec des retombées directes sur les acteurs et bénéficiaires.*** Quelque 62% des écoles primaires, 78% des centres de santé et 67% des bâtiments administratifs sont achevés ou quasiment achevés, à l'apposition de revêtement de peinture près. Les rendus sont constitués de bâtiments-types équipés en mobilier-type scolaire et de bureau. Ils tranchent nettement d'avec les anciennes infrastructures remplacées dont la mission d'évaluation a pu observer les vestiges sur le terrain, à titre de comparaison. Les communautés marquent leur grande satisfaction à cet égard. Pour les écoles elles sont déjà la source d'un phénomène d'appel d'air qui se traduit par une importante hausse des inscriptions. Les centres de santé et les bâtiments administratifs ne sont pas encore exploités mais suscitent le même engouement. A date, l'exécution de 20 contrats de prestataires de services (18 entreprises et 2 ONG), pour un montant de 168.177.000 USD a favorisé la croissance du secteur de la construction et ruisselé distribution de revenus pour 43 100 travailleurs, dont 36% de femmes. ***L'implication de cette conclusion*** pour la suite du programme est de ***poursuivre cette dynamique tout en l'amplifiant*** pour achever la totalité des infrastructures dans ce volet et les autres.

86. ***Conclusion #3 : L'exécution du programme rencontre des défis, qui retentissent sur la progression vers les résultats et leur appropriation.*** La passation de marché a été contrariée par les limites du bassin potentiel des partenaires d'exécution éligibles et en capacité. Des formations ad hoc ont même dû être développées pour les accompagner dans ce sens. Sur le terrain, les entreprises adjudicataires ont opéré au milieu de contraintes sévères : enclavement des sites de construction, difficulté des approvisionnements en matières et fournitures diverses, disponibilité d'un main d'œuvre qualifiée, diverses formes d'insécurité, notamment. Cette situation s'est traduite par plusieurs séries d'extensions de contrats. L'appropriation du programme connaît par ailleurs des défis en termes d'emprise insuffisante des services techniques nationaux et provinciaux sur le programme, alors qu'ils sont en pratique les maîtres d'ouvrage et exploitants des infrastructures délivrées. ***L'implication de cette conclusion*** pour la suite du programme est que **le PNUD et l'Etat maintiennent** le dialogue avec les entreprises

pour les accompagner face contraintes du milieu dans le cadre des engagements signés ; de favoriser la formation d'une maîtrise d'ouvrage mieux engagée dans le suivi du programme.

87. ***Conclusion #4 : La résonnance du programme sur thématiques transversales est mitigée en termes de résultats, conséquence d'un cadre logique peu expressif à cet égard.*** Les outils favorables au genre, au principe de ne laisser personne de côté et aux normes environnementales sont absents du cadre de résultats et de ressources du PDL-145T, à l'exception d'un objectif d'impact de 40% de filles dans les 300 000 scolaires à accueillir dans les infrastructures éducatives. Même dans la composante 2, il manque des objectifs chiffrés et des stratégies spécifiques en faveur de l'inclusion des femmes et des groupes marginalisés dans les dynamiques économiques, particulièrement sur les chaînes de valeur locales. Dans de telles conditions, ces groupes ne bénéficient des effets du programme que dans la mesure de leur présence locale et de leurs moyens et initiatives propres pour aller chercher ces avantages : fréquenter les centres de santé, les écoles et les unités administratives, etc. Alors qu'un investissement de plus d'un demi-milliard de dollar (portefeuille PNUD) à déployer sur environ le tiers du territoire national en a forcément, l'empreinte carbone du programme n'est pas considérée et ne reçoit pas de mesures d'atténuation. L'implication de cette conclusion pour la suite du programme est d'enrichir le cadre d'intervention opérationnel par des stratégies additionnelles assorties d'outils de mesure de performance dédiés aux thématiques transversales.

88. ***Conclusion #5 : Le suivi-évaluation produit régulièrement les données nécessaires au pilotage du programme ; la supervision de terrain n'est toutefois pas sans rencontrer des défis de couverture et d'inclusion.*** Les partenaires d'exécution, les agences de contrôle et les coordinations provinciales produisent les données d'avancement des activités, qui sont même postées sur une plateforme dédiée partagée avec le Ministère chargé du Plan et les autres agences d'exécution, ces dernières participent aussi à son alimentation. La gouvernance du programme s'appuie sur cette matière, formalisée par ailleurs en rapports périodiques (mensuels, semestriels, annuels, notamment) pour prendre ses décisions de gestion, comme la prorogation de la durée de vie du programme jusqu'au 31 Décembre 2025. La supervision opérationnelle rencontre des limites : l'étalement et l'enclavement des sites font qu'il est difficile pour les coordinations provinciales du PNUD de les visiter tous de manière systématique, régulièrement et suffisamment rapprochée. Il faudrait pour cela des équipes et des moyens plus conséquents. La supervision rencontre aussi un défi d'inclusivité : pour des raisons budgétaires et malgré les lettres de partenariat signés entre eux le PNUD, les services techniques des ministères utilisateurs des infrastructures y sont faiblement représentés. ***L'implication de cette conclusion pour la suite du programme est, dans le cadre de l'opérationnalisation des cadres de coordination, renforcer les moyens et l'inclusivité de la supervision garante de la qualité et de l'appropriation des ouvrages.***

2.3.Efficience

89. ***Conclusion #7 : L'ancrage de la gestion dans les procédures de rang international du PNUD permet au programme de sécuriser et de rationaliser ses ressources ; des inerties dans la mise en œuvre tendent toutefois à éroder l'efficience par rapport au temps.*** Les sûretés fiduciaires comprennent plusieurs niveaux de sécurité, y compris des vérifications physiques en environnement de travail ("*due diligences*") de la capacité réelle des entreprises, en amont de la signature des contrats, ainsi que la certification physique des matières, des processus et des livraisons avant le paiement des décomptes. Des échanges avec les entreprises conduisent

aussi à des ajustements plus favorables à leur trésorerie de travail sur les chantiers. L'efficacité se heurte au défi de temps : plusieurs séries d'extensions ont été signées avec les entreprises, sans que toutes les infrastructures soient livrées pour le moment. Le programme est prolongé de plus de 2 ans, soit plus de 100% du cycle initial. Des contraintes sévères sur le terrain sont à la base de cette situation : capacités des entreprises, enclavement des sites, tensions sur les fournitures, insécurité, etc. ***L'implication de cette conclusion*** pour la suite du programme est de mieux considérer, dans la planification, les contraintes qui font le risque-pays.

2.4. Durabilité

90. ***Conclusion #8 : Une stratégie de sortie par le développement de capacités est prévue mais mise en œuvre de manière limitée ; la logique d'urgence qui caractérise le programme ne le prédispose que modérément à un développement de capacités soutenu qui requiert du temps avant, pendant et après les investissements.*** En l'absence d'une composante de développement de capacités de pleine dignité, le document de programme prévoit des formations et de la sensibilisation en direction des bénéficiaires pour permettre une gestion viable des acquis. Le PNUD s'efforce d'aller dans ce sens à travers l'animation communautaire mais sans densité suffisante¹², par manque de ressources appropriées (équipe d'animateurs réduite et de nombreux sites non encore visités). Du reste, planifié sur moins de 2 ans, le programme est de fait dans une logique d'urgence qui privilégie les livraisons d'infrastructures, là où une logique de développement agirait aussi sur la création au long cours de capacités stratégiques, de maîtrise d'ouvrage entre autres. ***L'implication de cette conclusion*** pour la suite du programme de ***renforcer les moyens en faveur du développement de capacités.***

2.5. Durée, Innovation

91. ***Conclusion #9 : Le délai est un défi important au cœur du programme qui se veut de développement tout en mettant en avant une logique d'urgence.*** Le cycle initial du programme est de moins de 24 mois, malgré des investissements prévus importants et dispersés dans un environnement aux multiples contraintes : bassin de partenaires d'exécution limité, enclavement des sites, difficultés des approvisionnements en matières ; problème de main d'œuvre en quantité et de qualité, insécurité, notamment. Les contrats des entreprises adjudicatrices d'une durée de 6 mois ont connu plusieurs séries d'extensions. Les autorités nationales ont finalement repoussé la clôture du programme dans son ensemble du 31 Décembre 2023 au 31 Décembre 2025. Une telle prolongation de plus d'une fois le délai d'exécution initial montre que cette dimension n'était adéquatement considérée. ***L'implication de cette conclusion*** est de poursuivre et de développer avec les entreprises une planification réaliste pour la finalisation du volet en cours et la mise en œuvre de la composante 2 et des volets en attente dans la composante 1.

92. ***Conclusion #10 : Si l'approche d'investissement holistique intégrée est assez originale dans l'environnement et potentiellement de grande valeur ajoutée, le non-démarrage de plusieurs volets dans la composante 1 et de toute la deuxième composante ne permet de la mettre en œuvre.*** Le programme est construit sur une stratégie de grappes convergentes. Les services sociaux de base (éducation, santé, administration, voirie, hydraulique, énergie) ancrés dans les localités sont articulées à des investissements dans des chaînes de valeur locales, pour susciter de vraies dynamiques économiques et de

¹² 408 séances de sensibilisation recensées : comparativement aux 764 ouvrages qui cristallisent cette communication, cela donne une couverture d'animation d'un peu plus d'1 site sur 2. d'infrastructures

développement humain. Malheureusement le bénéfice de cette approche n'est pas encore obtenu car beaucoup de ces investissements ne sont pas encore en place. Dans la composante 1 sur les infrastructures sociales, les volets voirie, hydraulique, énergie n'ont pas avancé au-delà des études de faisabilité ; dans le volet Bâtiments administratifs, le sous-produit logements n'est pas encore lancé ; toute la composante 2 sur les dynamiques économiques n'est pas encore lancée. Ces dimensions ajournées sont en attente de financement. ***L'implication de cette conclusion pour la suite du programme*** est d'aller enfin au fond de l'approche holistique par ***le financement et la mise en œuvre des investissements manquants***.

Recommandations

93. L'évaluation propose les dispositions et mesures suivantes, dans le cadre de l'exécution du reste du cycle de vie du programme. Ces préconisations procèdent d'observations faites sur le programme. Elles sont ancrées, chacune, dans une ou plusieurs conclusions dont les références sont rappelées dans la suite de la recommandation. Les recommandations sont classées en deux classes qui reflètent la structure fondamentale d'un programme : le niveau programmatique et le niveau du process opérationnel. Enfin, le tableau suivant explicite le cadre opératoire pour mettre en œuvre les recommandations.

◆ Niveau programmatique

94. Recommandation #1 : Elaborer, financer et mettre en œuvre une planification consolidée réaliste de finalisation du programme incluant les composantes et volets en cours et en attente. Cette recommandation procède des conclusions C# 2,7,9,10.

95. Recommandation #2 : Développer, financer et mettre en œuvre un plan de développement de capacités et d'appropriation nationale à la dimension du programme. Cette recommandation procède des conclusions C# 1,8

96. Recommandation #3 : Repositionner le genre et les plus vulnérables dans le programme : déterminer le marqueur genre ; refléter le genre et le principe LNOB dans le cadre de résultats et de ressources à travers des indicateurs de mesure de performance ; expliciter les stratégies correspondantes, notamment dans la composante 2. Cette recommandation procède de la conclusion C#4.

97. Recommandation #4 : Déterminer l'empreinte carbone des activités, et y articuler les stratégies appropriées d'atténuation. Cette recommandation procède de C#4.

◆ Niveau opérationnel

98. Recommandation #5 : Renforcer l'implication des services techniques dans les cadres de coordination et de supervision du déploiement des infrastructures. Cette recommandation procède des conclusions C# 3,5.

Tableau 4 : Cadre pour la mise en œuvre des recommandations

Recommandations		Liens avec les conclusions	Utilité	Modalité	Responsables	Acuité/Urgence	Difficulté
Niveau programmatique	Recommandation #1 : Elaborer, financer et mettre en œuvre une planification consolidée réaliste de finalisation du programme incluant les composantes et volets en cours et en attente.	C#2,7,9,10	<i>Elevé</i> : permet d'avoir des effets massifs et multidimensionnels	<ul style="list-style-type: none"> Mise à des disposition des budgets Planification d'achèvement pour les volets en cours Plans de passation de marchés et d'exécution pour les volets et composantes non démarrés 	<ul style="list-style-type: none"> Gouvernement PNUD Partenaires d'exécution 	<i>Elevée</i> : les retards rendent le programme plus coûteux ; l'inachèvement décrédibilise le programme et ses acteurs ; érode la confiance des bénéficiaires	<i>Elevée</i> : nécessite de trouver des ressources adéquates
	Recommandation #2 : Développer, financer et mettre en œuvre un plan de développement de capacités et d'appropriation nationale à la dimension du programme. C#1,8.	C#1,8	<i>Elevé</i> : contribue à la viabilité des résultats du programme.	<ul style="list-style-type: none"> Mettre à disposition les ressources appropriées Elaborer et exécuter un plan de renforcement de capacités assortis d'indicateurs de performance : avant, pendant et après les investissements 	<ul style="list-style-type: none"> Gouvernement PNUD 	<i>Elevée</i> : le développement de capacités est nécessaire à la durabilité	<i>Elevée</i> : ressources nouvelles nécessaires
	Recommandation #3 : R#3 : Repositionner le genre et les plus vulnérables dans le programme : déterminer le marqueur genre ; refléter le genre et le principe LNOB dans le cadre de résultats et de ressources à travers des indicateurs de mesure de performance ; expliciter les stratégies correspondantes, notamment dans la composante 2.	C#4	<i>Elevé</i> : permet au programme de mieux impacter les femmes et les plus vulnérables	<ul style="list-style-type: none"> Formuler des objectifs et indicateurs sur le genre et les plus vulnérables et les inscrire dans la matrice de résultats et de ressources Développer des stratégies appropriées pour toucher les femmes et les groupes les plus marginalisés (surtout dans la composante 2) 	<ul style="list-style-type: none"> PNUD 	<i>Elevée</i> : permet au programme d'avoir une plus grande et lisible résonance sur les thématiques transversales	<i>Faible</i> : nécessite seulement des compétences techniques de planification
	Recommandation #4 : Déterminer l'empreinte carbone des activités, et y articuler les stratégies appropriées d'atténuation.	C. #4	<i>Elevé</i> : permet au programme d'assumer sa responsabilité environnementale en atténuant ce dommage	<ul style="list-style-type: none"> Simuler/évaluer le coût carbone Concevoir les mesures de correction Financer et mettre en œuvre les mesures retenues 	<ul style="list-style-type: none"> Gouvernement PNUD 	<i>Elevée</i> : prémunit contre le risque de manquer de d'écoresponsabilité	<i>Moyenne-Elevée</i> : les atténuations/compen sations absorbent une partie des ressources
Niveau opérationnel	R#5 : Renforcer l'implication des services techniques dans les cadres coordination et de supervision du déploiement des infrastructures.	C#3,5	<i>Elevé</i> : permet d'avoir de sécuriser une bonne appropriation et pérennisation des ouvrages	<ul style="list-style-type: none"> Etendre les lettres de partenariat à tous les secteurs concernés par les infrastructures Financer adéquatement et exécuter entièrement ces lettres Opérationnaliser les cadres provinciaux de coordination en veillant à la participation des services sectoriels 	<ul style="list-style-type: none"> Gouvernement PNUD 	<i>Elevée</i> : permet une maîtrise d'ouvrage de qualité et une bonne pérennisation des infrastructures bine insérées dans le patrimoine de l'Etat	<i>Faible-Moyenne</i> : mobilise des ressources pour financer la participation des services concernés

Bonnes pratiques

99. **Bonne pratique #1-Logique partenariale** : *Le programme s'est engagé dans une dynamique de partenariat solide et diversifiée favorable à la production de résultats.* Elle est lisible dans l'accompagnement des partenaires d'exécution qui ne sont pas seulement considérées comme des parties contractantes astreintes à délivrer. Elles reçoivent aussi du programme un accompagnement ayant de la valeur ajoutée, d'abord sous la forme de mises à niveau technique et fiduciaire pour s'insérer dans le programme et s'élever à la hauteur de ses exigences. Ensuite, en cours d'exécution des contrat, une interface de dialogue est maintenue avec les entreprises adjudicataires, pour traiter des défis rencontrés et recherche ensemble des solutions dans le cadre naturellement des dispositions contractuelles. C'est ainsi que, par exemple, à la demande de plusieurs entreprises, les modalités de décompte ont été ajustées et rendues plus favorables à la formation de liquidités de trésorerie utiles au bon fonctionnement des chantiers. Les extensions de contrats en lieu et place de l'application de pénalités de retard ou de procédures contentieuses entrent dans le même cadre. La logique de dialogue et d'accompagnement des entreprises empreinte de souplesse et d'esprit de recherche de solutions, est source de valeur ajoutée signification pour le programme : elle est plus productive que de s'enfermer dans des situations contentieuses qui ne feraient pas plus avancer les travaux et coûteraient un surcroît de ressources.

100. La dynamique de partenariat se déploie également en direction des services techniques de l'Etat pour soutenir leur implication dans le programme. Toutefois, si 5 lettres d'accord budgétisées ont été signées dans ce sens, le manque de financement institutionnel limite leur réelle mise en œuvre. L'aboutissement de cette stratégie est fondamental pour la suite du programme, car sans elle les véritables maîtres d'ouvrage que sont les services gestionnaires-utilisateurs-exploitants des infrastructures, ne sont pas en mesure de se les approprier et de les maintenir de manière institutionnelle

101. **Bonne pratique #2 - Animation communautaire** : *En l'absence d'une composante de développement de capacités à la mesure du programme et des défis de capacités dans son environnement, le PNUD prépare et accompagne les investissements hard avec de l'animation communautaire.* Elle est portée par des agents dédiés dans les coordinations provinciales en rapport avec une cellule restreinte de communication au sein de l'Unité de Gestion du programme à Kinshasa. Cette initiative, financée sur fonds propres, pour suppléer à l'absent de ressources gouvernementales dédiées, permet de familiariser les communautés avec des réalisations qui dans beaucoup de cas sont des ouvrages inédits dans leurs milieux, que les populations doivent par conséquent apprendre à s'approprier. Malheureusement l'étalement et l'enclavement des sites, joints aux contraintes budgétaires, limitent pour le moment la portée de cette initiative. A Date, 408 sessions de sensibilisation sont rapportées, ce qui équivaut à un peu plus d'un site d'infrastructure sur 2 touché par les animateurs. Cette bonne pratique devrait se poursuivre et être renforcée dans la suite du programme par l'adjonction de ressources appropriées pour que les sessions d'animation préparent, accompagnent et suivent encore la construction des ouvrages.

Leçon apprise

102. *La mise en œuvre d'un programme de l'envergure du PDL-145 T dans un environnement aussi particulier que celui de la RDC nécessitait de mieux considérer et intégrer le risque-pays pour construire des projections et une planification globale réalistes.* Le programme constitue un volume d'investissement public massif, le portefeuille tenu par le PNUD atteignant à lui seul plus d'1 demi-million de dollar. De surcroît il est destiné au milieu rural ou quasi rural avec une distribution qui atteint des zones particulièrement enclavés. Le risque-pays conjugue tous les facteurs tangents qui peuvent se révéler contraignants pour délivrer ce niveau de capital dans cet environnement particulier, en tout cas différent de ceux où le PNUD a accompagné de tels programmes. En RDC, le capital étant mis à disponible, il y a un défi de capacité d'absorption qui a plusieurs dimension qui s'expriment en résumé dans les termes suivants : étroitesse du bassin des partenaires d'exécution éligibles et en capacité réelle pour porter cet investissement dans les coins les plus reculés du pays ; disponibilité de matières et fournitures en quantité énormes ; disponibilité concomitante d'une main d'œuvre ; difficulté d'accès à des sites particulièrement enclavés voire coupés de l'extérieur à l'arrivée de la saison des pluies ; diverses formes et niveaux d'insécurité. Dans ce contexte, il était peu réaliste de penser que les 6 mois d'adjudication pouvaient être suffisants pour délivrer à satisfaction. Plusieurs séries d'extension de contrat ont au contraire dû être signés. Le programme lui-même, dans son ensemble, est prolongé du 31 Décembre 2023 au 31 Décembre 2025, soit une extension de plus d'une fois sa durée de vie projetée initiale. Il y a donc lieu de mieux évaluer et considérer le risque-pays et ses diverses servitudes en vue d'une planification suffisamment robuste pour être tenue.

Annexes

1. Termes de référence pour l'évaluation

1. Contexte de l'évaluation

Le Programme de Développement Local dédié aux 145 territoires (PDL-145T), a été adopté en 2021 par le gouvernement Congolais pour accélérer le progrès social dans les territoires ruraux confrontés à l'extrême pauvreté. Ce programme répond à un impératif de réduction rapide de la pauvreté dans les territoires dépourvus d'infrastructures de base et confrontés à des fortes inégalités socioéconomiques. L'objectif central du PDL-145T est, d'une part, d'améliorer les conditions et cadres de vie des populations vivant dans les territoires et, d'autre part, de redynamiser leurs économies, dans l'optique d'y impulser une dynamique de croissance et de développement humain durable et inclusif.

Le Programme est arrimé au pilier 5 du Plan National Stratégique de Développement (PNSD) 2019- 2023 notamment dans son volet « développement équilibré des provinces, au Programme d'Actions du Gouvernement (PAG 2021-2023) et au Programme Présidentiel Accéléré de lutte contre la Pauvreté et les Inégalités (PPA-LCPI). Le PDL-145T est structuré autour de quatre composantes : (1) le développement d'infrastructures socioéconomiques de base (bâtiments administratifs, écoles primaires, centres de santé, pistes rurales, hydraulique et énergie) ; (2) la redynamisation des économies locales à travers le développement des chaînes de valeurs agro-sylvo-pastorales ; (3) le renforcement de la gouvernance locale et des capacités des acteurs institutionnels et communautaires ; et (4) la mise en place d'un système d'information géoréférencé.

Le Gouvernement a contracté avec trois Agences d'exécution dont le PNUD, qui exécute les deux premières composantes dans 54 territoires des 9 provinces ci-après : Mongala, Tshuapa, Kasai, Sankuru, Tshopo, Bas-Uele, Maniema, Tanganyika et Sud Kivu. Le coût global des interventions du PNUD à réaliser sur deux ans (2022-2023) est estimé à 610 millions de dollars américains (sur un total de 1,66 milliards), financé principalement sur les ressources du Gouvernement de la RDC. Après la réalisation des études de faisabilité des infrastructures à réaliser, le coût global de la partie PDL-145T confiée au PNUD est estimée à 644 000 000 USD (Six cent quarante-quatre millions) incluant une première contribution du PNUD de 10 millions USD.

Le PDL-145T volet PNUD a été lancé le 4 mars 2022, mais les travaux n'ont démarré effectivement qu'en mars 2023. Les facteurs ci-après ont concouru à cet état de fait : i) la mise à disposition tardive des ressources financières , ii) la réalisation des études de faisabilité ayant pris plus de temps que prévu en raison des contraintes d'accessibilité dans les zones d'intervention ; et iii) l'exiguïté du marché national des prestataires de services de génie civile constitué en majorité d'entreprises sans assises techniques et financières requises et les contraintes logistiques de leur déploiement dans des zones difficiles d'accès . Seule une partie de la composante 1 portant sur les infrastructures scolaires (424 Ecoles primaires), sanitaires (286 centres de santé) et bâtiments administratifs (54) sont actuellement financés et en cours de réalisation. Il en est de même de la réalisation des études de faisabilité sur les chaînes de valeur agro-sylvo-pastorales relative à la composante 2 en cours dans 6 provinces sur les neuf provinces que couvre le PNUD.

La première phase du programme prévue au 31 décembre 2023 connaît une phase d'extension de deux ans (au 31 décembre 2025) à la suite de la demande de la Ministère d'Etat en charge du plan , ancrage institutionnel du PDL 145T adressée au Premier ministre.

Pour la mise en œuvre du PDL-145T, le Bureau de pays du PNUD a mis en place une unité spécifique de gestion (UGP) subdivisée en 5 branches sectorielles : i) Infrastructures socioéconomiques de base ;

ii) pistes rurales ; iii) hydraulique rurale ; iv) Energie ; et v) développement local, pour la prise en charge du volet agricole et équipements post-récoltes.

En relation avec les acteurs et bénéficiaires et les résultats à atteindre, Quatre (4) sous-branches transversales ont aussi été créées pour la prise en charge des dimensions socio environnementales ; la prise en charge du partenariat ,la mobilisation communautaire , la communication , le rapportage et le suivi-évaluation). Ont également été mis en place 9 bureaux provinciaux du PDL pour assurer le suivi rapproché de mise en œuvre du programme sur le terrain.

Pour l'exécution de la première phase du PDL-145T portant sur la construction des infrastructures (scolaires, centres de santé et bâtiments administratifs), le PNUD a développé des partenariats avec les ministères sectoriels assurant la tutelle des domaines couverts par le PDL et leurs services attitrés (DINAC, DESP, OHR, ANSER,

ACE) par le biais d'accords signés avec ces entités, ainsi qu'avec des opérateurs privés, des ONG et des structures locales, à travers des appels d'offres. Le PNUD travaille également avec le CTSP (Comité Technique de suivi du PDL) du Ministère du Plan depuis sa mise en place en 2023 pour assurer la coordination technique et le suivi des interventions ainsi que développer des actions synergiques et des complémentarités avec les agences d'exécution. Les interventions des composantes 1 et 2 du Programme relatives au développement d'infrastructures socioéconomiques de base et à la redynamisation des économies locales ont été déclinées dans un cadre des résultats en 2 effets avec 9 produits et 17 indicateurs de performance. Les résultats escomptés tels que repris dans le cadre des ressources et des résultats sont déclinés comme suit :

Produits attendus Cibles des indicateurs

Composante 1 Améliorer l'accès aux infrastructures et services socioéconomique de base

Effet attendu Les populations rurales et périurbaines pauvres ont un meilleur accès aux infrastructures et services socioéconomiques de base

P.1.1. : Des écoles - 423 écoles primaires construites ou réhabilitées et équipées dans 54 territoires primaires sont 300.000 enfants dont au moins 40% de filles sont scolarisé ;
construites, équipées et - Taux brut de scolarisation d'au moins 50 % dans les territoires et secteurs cibles,

fonctionnelles dès la deuxième année de mise en œuvre du Programme.

P.1.2. : Des centres de santé sont construits, équipés et fonctionnels. - 283 centres de santé fonctionnels dans 54 territoires

- 3 millions de congolais supplémentaires ont un accès à un service de santé de proximité dans les terroirs d'intervention ;

- 90 % des établissements sanitaires dans les 54 territoires d'intervention du projet sont alimentés en eau en 2023.

P.1.3. : Des route de - 28,330 kilomètres de routes de desserte agricole rurales ;
desserte agricoles et - 10 millions de congolais ont accès à un système de transport ;
ouvrages d'art sont
construites et
fonctionnelles.

P.1.4. : Des réseaux d'électricité sont mis en place et fonctionnels - 172 microcentrales solaires sont construites et fonctionnelle

- 168 km sont éclairés par des lampadaires solaires dans les 54 territoires d'intervention du projet

- 5 millions de congolais supplémentaires bénéficie de l'électrification

P.1.5. : Des infrastructures d'hydrauliques rurales sont construites et fonctionnelles. - 1 million de m3 d'eau par jour est injecté dans les réseaux de distribution d'eau ;

- 15 millions de congolais ont accès à une eau potable ;

- 266 sources d'eau aménagées ;

- 1070 forages d'eau réalisés ;

P.1.6. : Des logements des autorités administratives sont construits et habités - 307 constructions de bâtiments dont

- 54 bâtiments administratifs des Administrateurs des territoires ;

- 253 bâtiments administratifs des Chefs des secteurs

- 540 logements des autorités administratifs des territoires ;

Promouvoir des économies rurales et les chaines de valeur

Composante 2

Les populations rurales utilisent des techniques et équipements performants pour la

Effet attendu production, la transformation et la commercialisation des produits ainsi que les services financiers pour améliorer leur productivité en vue de l'accroissement de

leurs revenus

P.2.1. Des équipements • 42.640 unités de transformation de produits ;
de production et de • 7.625 tricycles motorisés ;
transformation agricoles 16.200 ha aménagés dans les 54 territoires pour 4 spéculations au moins en raison de
sont disponibles. 75ha en moyenne par périmètre aménagé par spéculation ;

Indicateurs :

-

P.2.2. Des chaînes de • 300.000 tonnes de semences sélectionnées et intrants par an et distribuées aux
valeur agro-sylvo producteurs ;
pastorale sont créées et • Au moins 1 incubateur créé par territoire ;
soutenus. 10 chaînes de valeur agro-sylvo-pastorales dans chaque province.

Indicateurs :

-

P.2.3 Des coopératives et • 500 coopératives et Groupements d'Intérêt Économique (GIE) ;
Groupement • 260 réseaux microcentrales ;
socioprofessionnels sont 130 associations socio-professionnelles seront mis en place.
créés et appuyés.

Indicateur

-

Les résultats tels que décrits ci-dessous sont pour la plupart suivis et rapportés chaque trimestre (rapport trimestriel) et évalués périodiquement pendant la mise en œuvre pour garantir les progrès vers l'atteinte des résultats escomptés du Programme. Pour les besoins d'harmonisation du cadre des résultats et de disposer de données de référence, une étude de base pour le programme de développement local dédié aux 145territoires a été réalisée et validé au mois de février 2024.

Le dispositif de suivi-évaluation du Programme prévoit également des évaluations en vue d'une appréciation rigoureuse et indépendante des activités réalisées ou en cours de l'être, tant sur le plan physique, technique que de la qualité, pour déterminer le niveau de réalisation des objectifs fixés et de contribution à la prise de décisions. Une revue a mi-parcours a été faite au mois de juin 2023 et la présente évaluation à mi-parcours s'inscrit dans cette dynamique.

2. But, objectifs et portée de l'évaluation

2.1. But et objectifs

L'objectif principal de l'évaluation à mi-parcours du PDL-145T est de permettre à l'ensemble des parties prenantes au programme (Gouvernement, PNUD, autorités provinciales, communautés bénéficiaires.) d'apprécier les progrès vers l'atteinte des résultats et de disposer, des informations, des analyses, des conclusions, des leçons apprises et des recommandations sur la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité et la cohérence des interventions afin de les prendre en compte pendant les deux années d'extension annoncée du PDL-145T.

De façon spécifique, cette évaluation vise à :

- Apprécier la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la qualité des produits et des réalisations par rapport à ce qui a été prévu initialement tout en mettant en exergue leur cohérence et articulation avec les priorités locales, provinciales et nationales ;
- Mesurer les progrès réalisés vers l'atteinte des effets et des produits ;
- Identifier et documenter les grands enseignements tirés et les bonnes pratiques sur les sujets spécifiques (environnement, genre, ...)

- Fournir les orientations nécessaires pour la planification et les décisions futures
- Apprécier dans quelle mesure les stratégies et le contenu des interventions sont-ils en adéquation avec le PNSD 2019-2023 et le cadre de coopération CPD 2020 -2024 du PNUD ;
- Juger de la perception qu'ont les parties prenantes (gouvernement au niveau national et provincial, partenaires de mise en œuvre, communautés bénéficiaires, ...) sur les activités du programme ;
- Evaluer la contribution du programme à promouvoir les normes sociales et environnementales (NES)
- Evaluer la prise en compte du genre dans les études, l'exécution des travaux et la pérennisation

2.2. Portée de l'évaluation

Cette évaluation examinera le processus d'exécution du PDL-145T et les résultats atteints, en s'appuyant sur le cadre de résultats harmonisé ainsi que sur d'autres données recueillies sur les produits et les résultats du programme ainsi que sur le contexte. Les questions d'évaluation sont basées sur les critères d'évaluation du CAD de l'OCDE1 ainsi que sur les critères d'évaluation spécifiques qui ont été adaptés au contexte. L'Equipe d'évaluation veillera à ce que le cadre des résultats soit le fil conducteur de la mission (outils de planification, de budgétisation, de gestion, de suivi, d'évaluation et d'information pour la décision).

L'évaluation sera de portée nationale et ciblera principalement les provinces bénéficiaires du Programme.

3. Critères d'évaluation et questions clés

- Questions de l'Evaluation (critères OCDE – DAC). Ces questions ne sont pas exclusives, tout autre élément soulevé lors de la mission pourra faire l'objet de réponses et recommandations de la part de l'équipe indépendante d'Evaluation.

1 <https://www.oecd.org/fr/cad/evaluation/criteres-cad-evaluation.htm>

❖ Pertinence :

Ce critère porte à la fois sur les phases de conception et d'exécution du programme. Il évalue le degré de conformité de l'initiative et de ses produits ou effets escomptés aux axes préétablis, aux politiques et priorités nationales et locales et aux besoins des bénéficiaires visés. Ce critère englobe également la notion de réactivité, c'est-à-dire la capacité d'adaptation aux priorités, au contexte et aux besoins évolutifs et émergents. Un autre aspect important consiste à déterminer si les défis auxquels le programme était censé apporter des réponses étaient clairement définis, si ces objectifs étaient réalisables et si la relation entre les objectifs, les produits, les activités et les apports liés au programme était manifeste, logique et proportionnée compte tenu du contexte, des ressources disponibles et des délais fixés.

- Le programme PDL-145T était-il pertinent pour aborder les facteurs de disparité du développement socio-Economique entre les milieux urbains et ruraux en République Démocratique du Congo ?
- Le programme PDL-145T était-il approprié et stratégique par rapport aux principaux objectifs et défis de la profondeur de la pauvreté et des inégalités sociales et l'ampleur des risques systémiques auxquels les territoires ruraux sont confrontés au moment de la conception du programme PDL-145T ? La pertinence s'est-elle maintenue tout au long de la mise en œuvre ?
- Le programme PDL-145T était-il pertinent par rapport aux ODD ?
- Le programme PDL-145T était-il adapté aux besoins et aux priorités des groupes cibles / bénéficiaires? Ont-ils été consultés lors de la conception et de la mise en œuvre du programme

?

- Dans quelle mesure le programme PDL-145T a-t-il été pertinent et aligné aux priorités de développement en RD Congo ?
- Dans quelle mesure le programme PDL-145T était-il pertinent par rapport aux enjeux de mise en œuvre sur le terrain et a-t-il pris en compte les contraintes de mise en œuvre dès la conception ?
- La théorie du changement du programme PDL-145T a-t-elle clairement articulé des hypothèses sur les raisons pour lesquelles l'approche du programme devrait produire le changement souhaité ? La théorie du changement était-elle fondée sur des preuves ?

❖ **Efficiences :**

Il s'agit de mesurer la manière dont les ressources ou les apports (tels que les fonds, les compétences et les délais impartis) sont convertis en résultats de façon optimale. Une initiative est efficiente lorsqu'elle utilise les ressources de manière appropriée et économiquement viable pour générer les produits souhaités. L'efficacité est importante pour s'assurer que les ressources disponibles ont été utilisées à bon escient et mettre en évidence des usages plus efficaces de ces mêmes ressources.

- Quelle a été l'efficacité de la gestion : ressources RH, planification, analyse des risques, coordination au sein du programme (y compris entre les agences d'exécution et avec les parties prenantes) ? Les fonds et activités du programme ont-ils été fournis en temps opportun ?
- Dans quelle mesure l'approche de mise en œuvre du programme a-t-elle été efficace et réussie, y compris la durée prévue de mise en œuvre, la passation des marchés, le nombre de partenaires d'exécution et d'autres activités ?
- Dans quelle mesure le programme a-t-il collecté et utilisé correctement les données pour suivre les résultats ? Dans quelle mesure les données mises à jour ont-elles été utilisées pour gérer le programme ?
- Dans quelle mesure l'équipe du programme a-t-elle communiqué avec les partenaires d'exécution, les parties prenantes et les bénéficiaires du programme sur ses progrès ?
- Dans quelle mesure et de quelle manière la visibilité du programme a été assurée et de quelles manières ?
- Dans l'ensemble, le programme a-t-il permis d'optimiser les ressources ? Les ressources ont-elles été utilisées efficacement ?
- Dans quelle mesure le programme a-t-il assuré des synergies au sein de différents programmes des agences des Nations Unies et d'autres organisations d'exécution et bailleurs de fonds ayant le même portefeuille ?
- Dans quelle mesure les aspects liés au Genre, au NES et aux laissés pour compte (LNOB) ont-ils été au cœur de la mise en œuvre et en ont-ils guidé les modalités ?

❖ **Efficacité**

Il s'agit de mesurer le degré de réalisation des résultats escomptés (produits ou effets) de l'initiative ou l'importance des avancées enregistrées au titre de la réalisation des produits et des effets souhaités. Un autre aspect à prendre en compte au titre de ce critère est la mise en œuvre et la performance opérationnelle du programme, une attention spéciale devant être accordée aux apports des donateurs en termes de qualité, de quantité et de respect des délais impartis ainsi qu'à l'incidence de ces facteurs sur le calendrier d'exécution du plan de travail et sur les modalités de gestion globale du programme.

- Dans quelle mesure le programme PDL-145T a-t-il réalisé ses résultats attendus, a-t-il atteint ses cibles et a-t-il contribué à la vision stratégique du programme ?
- Dans quelle mesure la stratégie de ciblage du programme PDL-145T était-elle appropriée et claire en termes de ciblage géographique et de bénéficiaires ?
- Dans quelle mesure le programme PDL-145T a-t-il intégré de manière substantielle le genre ?

- Le système de suivi du programme et rapportage a-t-il correctement permis la collecte et la consolidation des données ?

❖ Durabilité et appropriation

Il s'agit d'analyser dans quelle mesure les avantages liés à l'initiative perdurent après l'arrêt de l'appui au développement. L'évaluation de la durabilité exige d'appréhender la présence de conditions sociales, économiques, politiques, institutionnelles et autres favorables et d'effectuer, sur la base de cette évaluation, des projections sur les capacités territoriales à maintenir, gérer et garantir les résultats du développement à l'avenir.

- Dans quelle mesure le programme PDL-145T a-t-il contribué aux résultats stratégiques des plans stratégiques et des politiques nationales ?

- La conception de l'intervention comprenait-elle une stratégie de durabilité et de sortie de programme appropriée (y compris la promotion de l'appropriation nationale/locale, l'utilisation des capacités nationales, etc.) pour soutenir des changements positifs dans la consolidation de la paix après la fin du programme ?

- Quelle est la force de l'engagement du gouvernement et des autres parties prenantes à pérenniser les résultats du soutien du PDL-145T et des initiatives, en particulier la participation des femmes et des jeunes aux processus de prise de décision, soutenus dans le cadre du programme ?

- Comment le programme a-t-il amélioré et contribué au développement des capacités nationales afin d'en garantir la durabilité ?

❖ Durée, innovation et cohérence du programme

- La durée du programme était-elle adaptée pour l'atteinte des résultats attendus ? Pour assurer l'appropriation des parties prenantes ? pour assurer un engagement durable des bénéficiaires et obtenir un impact local sur la paix et la cohésion sociale ?

- Dans quelle mesure l'approche du programme était-elle nouvelle ou innovante ? Peut-on tirer des leçons pour informer des approches similaires ailleurs ?

- Dans quelle mesure le programme PDL-145T a-t-il complété le travail entre différentes entités, en particulier avec d'autres acteurs des Nations Unies ?

- Comment les parties prenantes ont-elles été impliquées dans la conception et la mise en œuvre du programme ?

4. Méthodologie de l'évaluation

L'évaluation à mi-parcours se déroulera essentiellement à Kinshasa et dans les provinces bénéficiaires couvertes par les interventions du PNUD. Elle pourra utiliser les rapports de progrès de la mise en œuvre trimestrielle, annuelle et des documents du programme depuis le lancement du programme et devra proposer des outils et méthodologies digitales d'enquête et de contact les bénéficiaires et organiser quelques visites dans les territoires pour la collecte de données quantitatives et qualitatives envisageables.

L'évaluation utilisera une approche participative dans laquelle des discussions et des enquêtes auprès des principales parties prenantes fourniront/vérifieront l'atteinte des résultats. Les propositions méthodologiques soumises par l'Equipe d'Evaluation doivent décrire l'approche proposée pour la collecte et l'analyse des données, en justifiant le choix et l'apport des méthodes par rapport aux questions de l'évaluation et aux groupes cibles.

Les outils et approches méthodologies suggérées peuvent inclure sans s'y limiter à ce qui suit :

- La revue documentaire des documents clés ;
- Les entretiens avec les principales parties prenantes, y compris l'équipe du PDL-145T du pays, les fonctionnaires des principaux ministères concernés, les représentants des organisations de la société civile ; leaders communautaires, membres des municipalités et autres bénéficiaires. L'équipe d'évaluation à mi-parcours

garantira une participation égale entre les hommes et les femmes notamment les femmes championnes , partenaires du PDL et entre les groupes d'âge ;

- Les visites de terrain ;
- La compilation, le traitement et l'analyse de données.

L'évaluation sera conduite par une équipe de consultants. Le ou la Consultant (e) chef de mission devra présenter au PNUD, au nom de l'équipe d'évaluation, un rapport de démarrage contenant la méthodologie détaillée indiquant les différents outils et méthodes qui seront utilisés ainsi qu'un chronogramme pour la conduite de l'évaluation.

Cette méthodologie devra être validée par le groupe de référence de l'évaluation. L'équipe en charge de l'évaluation sera libre de discuter de toutes les questions qu'elle jugera nécessaire et qui pourrait l'aider à remplir la mission qui lui est confiée. Elle ne pourra cependant, en aucun cas, engager le PNUD ou le Gouvernement lors de ses entretiens.

5. Principaux produits attendus de l'équipe d'évaluation

a. Un rapport de démarrage de l'évaluation (10 à 15 pages) : L'équipe chargée de l'évaluation à mi-parcours du PDL-145T soumet le rapport de démarrage, lequel doit être établi (i) sur la base des discussions préliminaires tenues avec le PNUD après l'examen des documents et données, (ii) avant le commencement de l'évaluation (c'est-à-dire avant tout entretien formel d'évaluation, toute distribution de questionnaires et toute visite sur site), et (iii) avant la visite dans le pays dans le cas de l'évaluateur international.

b. Projet de Rapport d'évaluation : Rapport complet (rédigé à l'aide des directives sur le contenu figurant à l'annexe) avec les annexes. Le rapport sera soumis pour commentaire.

c. Piste d'audit du rapport d'évaluation : Ce document indique la manière dont il a été tenu compte des commentaires, des questions et des clarifications.

d. Rapport final d'évaluation : Rapport révisé avec les renvois détaillant comment il a été donné suite (ou non) aux commentaires reçus dans le rapport final d'examen à mi-parcours. Le rapport aura une longueur de 40 à 60 pages, résumé introductif inclus.

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

Une équipe de deux consultants indépendants (un international et un national) conduira l'évaluation à mi-parcours du PDL-145T. Le consultant international dirigera l'équipe et sera le chef de mission. Il devra par conséquent justifier de solides expériences internationales en évaluation de projets et des programmes multisectoriels dans le cadre du PNUD.

Les consultants ne devront pas avoir participé à la préparation, la formulation, et/ou la mise en œuvre du PDL-145T (y compris sa rédaction) et ne devront pas avoir de conflit d'intérêts en relation avec les activités liées au PDL-145T.

Les détails sur les exigences de qualification des consultants (international et national) sont précisés dans les termes de référence pour le recrutement des consultants transmis au Procurement pour publication.

Les responsabilités des consultants se présentent comme suit :

Le consultant international / Chef de mission :

- Diriger et gérer la mission d'évaluation,
- Préparer le rapport initial, comprenant le plan détaillé sur la portée, la méthodologie et l'approche de l'évaluation,

- Conduire l'évaluation conformément aux objectifs proposés et sa portée,
- Préparer et communiquer le projet de rapport,
- Finaliser le rapport (en français) et le soumettre au Groupe de référence et au PNUD

Le consultant national :

- Effectuer la revue documentaire,
- Participer à la préparation de la méthodologie de l'évaluation,
- Conduire l'évaluation conformément aux objectifs proposés et sa portée,
- Participer à la rédaction du projet de rapport d'évaluation,
- Assister le responsable de l'équipe dans la finalisation du rapport en incorporant les suggestions reçues.

7. Ethique d'évaluation

La présente évaluation sera réalisée dans le respect des principes énoncés dans le Guide éthique d'évaluation (Ethical Guidelines for Evaluation) du GNUE.

Les consultants doivent protéger les droits des personnes fournissant des informations, des personnes interrogées et des parties prenantes, de même que la confidentialité des informations fournies, grâce à des mesures garantissant le respect des dispositions légales et autres régissant le recueil et la publication de données.

Les consultants doivent également assurer la sécurité des informations recueillies avant et après l'évaluation, et prévoir des protocoles permettant de garantir l'anonymat et la confidentialité des sources d'information lorsque cela est requis. Les informations, connaissances et données réunies au cours du processus d'évaluation doivent par ailleurs être uniquement utilisées aux fins de l'évaluation. Tout autre usage est exclu à défaut de l'autorisation expresse du PNUD et de ses partenaires ».

8. Dispositions de mise en œuvre de l'évaluation

Les rôles et responsabilités clés dans le processus d'évaluation à mi-parcours du PDL-145T sont répartis comme suit :

A. Commanditaire de l'évaluation : Le Représentant Résident du PNUD RDC dont le rôle consiste à : (i) approuver les fonds et les ressources humaines nécessaires pour l'évaluation , (ii) veiller à la mise en œuvre de l'évaluation dans le délai requis et préserver l'indépendance de l'exercice d'évaluation, (iii) veiller à la prise en compte des autres thématiques transversales dans toutes les étapes du processus d'évaluation ; (iv) veiller à la préparation de réponses de la direction à l'évaluation, avec définition des actions clés à mettre en œuvre et des délais pour ce faire, (v) assurer la qualité et de l'approbation du cahier des charges, du rapport d'évaluation final et des réponses de la direction avant leur enregistrement final sur la plateforme de l'ERC (Evaluation Resource Centre - Centre de ressources des évaluations) du PNUD

B. Responsable de l'évaluation : Le spécialiste en Suivi et Evaluation , et le spécialiste en reporting du PDL-145T au PNUD qui travailleront en liaison avec le Spécialiste en Suivi et Evaluation du Bureau pays. Il (i) dirige le processus d'évaluation et participe à toutes ses étapes (analyse d'évaluabilité, préparation, mise en œuvre, gestion et exploitation) ;

(ii) dirige l'élaboration du cahier des charges conformément au modèle du PNUD et veille à la prise en compte des autres thématiques transversales ; (iii) participe à la sélection des évaluateurs externes et tient compte du genre dans la sélection ; (iv) préserve l'indépendance de l'évaluation ; (v) organise la réunion de démarrage avec les entités du PDL-145T et du bureau pays , examine, valide et diffuse le rapport de démarrage, (vi) examine, commente et diffuse l'ébauche du rapport d'évaluation, (vii) recueille et consolide les commentaires relatifs à l'ébauche du rapport d'évaluation dans un document unique (la piste d'audit) et le communique à l'équipe d'évaluation pour la finalisation du rapport d'évaluation ; (viii) examine le rapport d'évaluation final pour en vérifier la conformité au modèle de rapport du PNUD et la qualité, et demande l'approbation finale du commanditaire de l'évaluation ; (x) contribue à l'élaboration des réponses de la direction et des actions clés pour chaque recommandation adressée au PNUD ; (xi) veille à ce que le cahier des charges, le rapport d'évaluation

final, les réponses de la direction, les enseignements tirés et toute autre information pertinente soient publiés dans l'ERC dans les délais prescrits

C. Groupe de référence de l'évaluation : Ce groupe est composé des principales parties prenantes au PDL 145T , au programme pays, partenaires gouvernementaux et/ou donateurs, y compris les représentants du comité de pilotage du PDL-145T et l'Unité UPAQ du PNUD RDC.

Il : (i) remplit un rôle consultatif tout au long du processus d'évaluation, en contribuant à l'élaboration et l'examen du cahier des charges, du rapport de démarrage et de l'ébauche de rapport d'évaluation ; (ii) veille à la prise en compte des autres thématiques transversales dans toutes les étapes du processus d'évaluation ; (iii) veille à ce que les normes et règles d'évaluation définies par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE) soient respectées, notamment la préservation de la transparence et de l'indépendance ; (iv) fournit des conseils concernant la pertinence de l'évaluation, des questions posées et de la méthodologie, ainsi que la crédibilité des conclusions compte tenu des faits établis et la formulation des recommandations axée sur l'action, (v) appuie l'élaboration des réponses de la direction et des actions clés en y contribuant.

D. Équipe des évaluateurs indépendants : Les deux consultant (e) s : (un consultant international et un (e) consultant(e)s national (e) (les): ils (i) remplissent leurs obligations contractuelles en vertu du cahier des charges ; (ii) élaborent le rapport de démarrage de l'évaluation, en incluant un tableau d'évaluation et une méthodologie conformément au cahier des charges, aux normes et règles d'évaluation du GNUE et à son guide éthique ; (iii) procèdent au recueil des données et aux visites de terrain conformément au cahier des charges et au rapport de démarrage ; (iv) préparent les ébauches des rapports selon les modèles du PNUD et informent le responsable de l'évaluation, les responsables du programme/projet et les parties prenantes de l'avancement et des principales constatations et recommandations ; (v) prennent en compte les autres thématiques transversales, et veillent à ce que chaque question de l'évaluation reçoive réponse, et à ce que des données pertinentes ventilées par sexe soient présentées, analysées et interprétées ; (vi) finalisent le rapport d'évaluation en tenant compte des commentaires et des observations consignés dans la piste d'audit ; (vii) consignent leurs propres commentaires dans la piste d'audit.

Calendrier du processus d'évaluation

La durée d'exécution de cette évaluation est de 40 jours ouvrable. Le calendrier indicatif d'exécution se présente comme suit :

Taches	Nb de jours estimés	Date de finalisation	Site	Responsable
Étape 1 – Examen des documents et rapport de démarrage				
Transmission des documents pertinents aux consultants M&E Spécialiste du Bureau Pays/RDC	-	À la signature du contrat	Par email	
Réunion d'information entre les consultants et le PNUD et autres parties prenantes	01 jour	01 jour après la signature du contrat	Virtuelle /MS Teams	Coordonnateur UPAQ CTP-PDL-145T
Examen des documents et données, conception de l'évaluation, définition de la méthodologie et actualisation du plan de travail, y compris la liste des parties prenantes à interroger en tenant compte des hommes et des femmes	7 Jours		A domicile	Equipe d'évaluation
Soumission du rapport de démarrage (15 pages maximum)	-	Deux semaines après signature du contrat		
Commentaires et validation du rapport de démarrage - Suivi et Evaluation, reporting PDL- 145T et bureau pays du	-			Par Courriel et une copie en Dur. Chef de mission, Consultant international PNUD Compilation par le Spécialiste en

PNUD.

Étape 2 – Mission de recueil des données sur terrain (Kinshasa et provinces cibles)

Réunions de consultation et visites sur le terrain, entretiens approfondis et groupes de discussion 22 jours -

A Kinshasa et dans les provinces cibles Equipe d'évaluation

Réunion d'information (restitution) avec le PNUD et les principales parties prenantes 1 jour - A

Kinshasa et dans les provinces cibles Equipe d'évaluation

Étape 3 – Rédaction du rapport d'évaluation

Préparation de l'ébauche du rapport d'évaluation (50 pages maximum sans les annexes) et du

résumé introductif (4 à 5 pages) 4 jours - A domicile

Soumission de l'ébauche du rapport d'évaluation - - A domicile Équipe d'évaluation

Commentaires consolidés du PNUD et des parties prenantes sur l'ébauche de rapport - -

PNUD Spécialiste en Suivi- Evaluation PDL- 145T/RDC/ groupe de

référence

Réunion d'information avec l'équipe du Programme PDL-145T. 2 jour - À distance PNUD

PDL-145T, groupe de Référence de l'évaluation,

Finalisation du rapport d'évaluation en intégrant les ajouts et

Commentaires transmis par le PNUD 3 jours - A domicile Equipe d'évaluation

Soumission du rapport final d'évaluation au bureau de pays du PNUD (50 pages maximum hors annexes et résumé introductif) A domicile Equipe d'évaluation

Nombre total de jours 40 jours

9. Processus de soumission des offres et critères de sélection

Les détails sur les processus de soumission de l'offre ainsi que les critères de sélection sont largement exposés et clarifiés dans les termes de référence spécifiques pour le recrutement des consultants évaluateurs qui sont transmis au procurement pour publication.

10. Annexes au cahier des charge Annexe 1 : Documents à consulter

- PRODOC du PDL-145T signé entre le gouvernement congolais et le PNUD.
- Rapport de l'Etude Baseline du PDL-145 T
- Rapport des missions Conjointes dans le cadre de la revue à Mi-parcours avec la partie Gouvernementale.
- Rapport de Revue à mi-parcours et son compte rendu.
- Rapports annuels 2022, 2023
- Rapport trimestriel (Premier trimestre 2024)
- Compte rendu des comités de pilotage
- Matrice des risques PDL-145T.

Annexe 2 : Canevas de rapport de démarrage

1. Contexte et description générale du programme à évaluer (c'est-à-dire la Compréhension qu'en ont les évaluateurs)

2. Finalité, objectifs et champ de l'évaluation. Exposé clair des objectifs de l'évaluation et des principaux aspects ou éléments de l'initiative à examiner

3. Critères et questions d'évaluation. Critères qu'utilisera l'évaluation pour analyser la performance et la justification des choix opérés. Les parties prenantes à rencontrer et les questions à poser lors des entretiens doivent être listées et arrêtées, de même que le calendrier indicatif des visites sur le terrain ;

4. Analyse d'évaluabilité, fondée sur les éléments factuels (produits, indicateurs, données de référence et données du programme) et conceptuels (définition de la problématique visée par le programme, de sa théorie du changement et de son cadre de résultats), et leurs implications pour la méthodologie proposée

5. Thématiques transversales. Modalités de prise en compte et d'analyse des thématiques transversales tout au long de l'évaluation. La description doit préciser comment les méthodes de recueil et d'analyse des données vont intégrer les inégalités entre les sexes, garantir la ventilation des données par sexe et selon d'autres critères pertinents, et exploiter des sources de données et processus diversifiés afin d'assurer l'inclusion des différentes parties prenantes, y compris les plus vulnérables lorsque cela est approprié ;

6. Approche et méthodologie d'évaluation. Modèles conceptuels adoptés, sources des données, méthodes de recueil et d'analyse des données, ainsi qu'un argumentaire justifiant ces choix (comment vont-ils éclairer l'évaluation) et leurs limites ; outils,

instruments et protocoles de recueil des données, et discussion de leur fiabilité et de leur validité pour l'évaluation et le plan d'échantillonnage ;

7. Tableau d'évaluation. Liste les principales questions posées par l'évaluation et explique comment les méthodes sélectionnées vont y répondre ;

8. Calendrier révisé des principales étapes, des produits et des responsabilités, y compris les différentes phases de l'évaluation (recueil des données, analyse et rédaction des rapports) ;

9. Détail des ressources requises pour chaque activité et produit prévu au plan de travail. Inclut l'aide spécifique requise du PNUD, par exemple, la prise des dispositions nécessaires pour la visite de bureaux de terrain ou de sites spécifiques ;

10. Structure du rapport d'évaluation (ébauche et version finale).

Annexe 3 : Canevas de rapport d'évaluation

1. Les pages préliminaires (dont la page de titre), qui doivent comporter :

- L'Intitulé du programme évalué ;
- Les dates de l'évaluation et du rapport ;
- Période évaluée
- Le pays de l'intervention évaluée ;
- Budget total engagé
- Dépenses engagées à la date de l'évaluation ;
- Partenaires de mise en œuvre,
- Noms et coordonnées des évaluateurs, et des organisations dont ils relèvent ;
- Nom de l'organisation commanditaire de l'évaluation ; et les remerciements

2. Sommaire, ainsi que listes des encadrés, figures, tableaux et annexes avec les numéros de page.

3. Liste des sigles et abréviations.

4. Résumé introductif (quatre pages maximum) : section indépendante de deux ou trois pages :

- o Décrivant brièvement le programme évalué ;
- o Expliquant la finalité et les objectifs du programme, notamment le public visé et la façon dont l'évaluation sera exploitée ;
- o Décrivant les principaux aspects de l'approche et des méthodes de l'évaluation ; et
- o Résumant les principales constatations, conclusions et recommandations.

5. Introduction

- o Explique pourquoi l'évaluation est menée (finalité), pourquoi le programme est évalué à ce moment précis, et les raisons justifiant le choix des questions.
- o Indique le principal public visé ou les utilisateurs de l'évaluation, ce qu'ils souhaitent en apprendre et pourquoi, et l'usage qu'ils vont vraisemblablement en faire ;
- o Indique le programme évalué ;
- o Familiarise le lecteur avec la structure et le contenu du rapport ainsi que la manière dont les informations qu'il contient répondent à la finalité de l'évaluation et satisfont

aux besoins d'information des utilisateurs prévus de l'évaluation.

6. Description de l'intervention : La description doit être suffisamment détaillée pour permettre aux utilisateurs de comprendre l'évaluation et d'en tirer des enseignements.

Elle doit :

- décrire ce qui est évalué, qui entend en tirer parti, et la problématique ou la question à traiter ;
- expliquer le modèle ou le cadre des résultats attendus, les stratégies de mise en œuvre et les principales hypothèses sous-tendant la stratégie/théorie du changement ;
- faire le lien entre l'intervention et les priorités nationales, les priorités du Programme de coopération du PNUD (CPD 2020-2024), les cadres de financement pluriannuels de l'organisation ou les objectifs du Plan stratégique, et les autres plans et objectifs propres au pays ou au programme
- indiquer la phase de mise en œuvre de l'intervention et toute modification majeure (par exemple, plans, stratégies, cadres logiques, théorie du changement) intervenue au fil du temps, et expliquer les implications de ces changements pour l'évaluation ;
- indiquer et décrire les principaux partenaires impliqués dans la mise en œuvre et leurs rôles respectifs ;
- inclure des données et une analyse des groupes sociaux spécifiques affectés ; indiquer les problématiques transversales visées par l'intervention, et le devoir de ne laisser personne de côté ;
- décrire le champ de l'intervention,
- indiquer les ressources totales, notamment les ressources humaines et les budgets ;
- décrire le contexte et les facteurs sociaux, politiques, économiques et institutionnels, ainsi que le contexte géographique dans lequel l'intervention est menée, et expliquer les difficultés et opportunités que présentent ces facteurs pour la mise en œuvre et les réalisations visées ; et
- signaler les faiblesses dans la conception (par exemple, dans la logique d'intervention ou la théorie du changement) et les contraintes pesant sur la mise en œuvre (par exemple, des ressources limitées).

7. Champ et objectifs de l'évaluation : le rapport doit clairement expliquer le champ, les objectifs principaux et les questions centrales de l'évaluation

- o Champ de l'évaluation : le rapport doit définir les paramètres de l'évaluation, par exemple, la période examinée, les segments de la population cible considérés, la zone géographique couverte et les volets, produits ou réalisations qui ont été évalués ou non.
- o Objectifs de l'évaluation : le rapport doit expliquer les types de décisions que l'évaluation viendra éclairer, les questions à prendre en compte dans le cadre de ces décisions, et ce que l'évaluation doit accomplir pour contribuer à ces décisions.
- o Critères d'évaluation : le rapport doit définir les critères d'évaluation ou normes de performance utilisée, et justifier pourquoi tel ou tel critère a été retenu.
- o Questions d'évaluation : le rapport doit lister les principales questions auxquelles l'évaluation doit répondre et expliquer comment les réponses obtenues fourniront les informations dont les utilisateurs ont besoin.

8. Approche et méthodes de l'évaluation : le rapport d'évaluation doit expliquer en détail les approches méthodologiques, les méthodes et les analyses choisies, les raisons de ces choix et comment celles-ci permettent

de produire des données répondant aux questions posées et à la finalité de l'évaluation, compte tenu du temps et des ressources financières

disponibles.

Le rapport doit préciser comment les méthodes de recueil et d'analyse des données ont intégré les problématiques liées aux inégalités entre les sexes, l'utilisation de données ventilées et la participation des différents groupes de parties prenantes.

La description doit aider les utilisateurs de l'évaluation à apprécier les mérites des méthodes employées par l'évaluation et la crédibilité des constatations, des conclusions et des recommandations.

La description de la méthodologie doit aborder chacun des éléments suivants : approche de l'évaluation, sources de données, bases d'échantillonnage et échantillons, instruments et procédures de recueil des données, normes de performance, participation des parties prenantes, considérations éthiques, Informations sur les évaluateurs, principales limites de la méthodologie,

9. Analyse des données

Le rapport doit décrire les procédures utilisées pour analyser les données recueillies afin de répondre aux questions de l'évaluation. Il doit détailler les différentes étapes et phases de l'analyse qui a été effectuée, notamment les étapes visant à vérifier l'exactitude des données et les résultats pour différents groupes de parties prenantes (hommes et femmes, différents groupes sociaux, etc.).

Le rapport doit également justifier l'adéquation des analyses aux questions de l'évaluation. Les éventuelles faiblesses de l'analyse des données et les lacunes ou limitations des données doivent être expliquées, notamment leur influence possible sur l'interprétation des constatations et les conclusions tirées ;

10. Les constatations

Elles doivent être présentées sous forme d'énoncés de faits fondés sur l'analyse des données. Elles doivent être structurées autour des questions de l'évaluation de manière que les utilisateurs du rapport puissent directement faire le lien entre les questions posées et les constats réalisés. Les écarts entre les résultats attendus et réels doivent être expliqués, ainsi que les facteurs affectant l'obtention des résultats attendus.

Les hypothèses ; formulées ou les risques pris dans la conception du programme qui ont ensuite affecté la mise en œuvre doivent être examinés. Les constatations doivent couvrir l'égalité des sexes, l'autonomisation des femmes, le handicap et les autres thématiques transversales, de même que les éventuels effets inattendus.

11. Les conclusions

Elles doivent être exhaustives et équilibrées, et dégager les forces, les faiblesses et les réalisations de l'intervention. Elles doivent être correctement étayées par les éléments factuels disponibles et logiquement découler des constatations de l'évaluation.

12. Recommandations ;

Le rapport doit présenter un nombre raisonnable de recommandations pratiques, exploitables et réalistes destinées aux utilisateurs prévus du rapport concernant les actions à mener ou les décisions à prendre. Les recommandations doivent s'appuyer sur les éléments factuels fournis et être en lien avec les constatations et conclusions relatives aux questions centrales de l'évaluation

13. Enseignements tirés

14. Annexes au rapport :

- Le cahier des charges de l'évaluation
- Les documents complémentaires couvrant la méthodologie, tels que le tableau d'évaluation et les instruments de recueil des données utilisés (questionnaires, guides d'entretien, protocoles d'observation, etc.)
- La liste des personnes ou groupes interrogés ou consultés et des sites visités. Cette liste peut être omise à des fins de confidentialité avec l'accord de l'équipe d'évaluation et du PNUD.
- La liste des documents examinés
- Le modèle ou cadre de résultats du projet ou programme
- Les tableaux résumant les constatations, par exemple, les tableaux montrant les progrès à l'égard des produits, des cibles et des objectifs, par rapport aux indicateurs définis
- L'engagement éthique signé par les évaluateurs

11. Annexes au cahier des charge Annexe 1 : Documents à consulter

Annexe 2 : Canevas de rapport de démarrage

11. Contexte et description générale du programme à évaluer (c'est-à-dire là Compréhension qu'en ont les évaluateurs)

12. Finalité, objectifs et champ de l'évaluation. Exposé clair des objectifs de l'évaluation et des principaux aspects ou éléments de l'initiative à examiner

13. Critères et questions d'évaluation. Critères qu'utilisera l'évaluation pour analyser la performance et la justification des choix opérés. Les parties prenantes à rencontrer et les questions à poser lors des entretiens doivent être listées et arrêtées, de même que le calendrier indicatif des visites sur le terrain ;

14. Analyse d'évaluabilité, fondée sur les éléments factuels (produits, indicateurs, données de référence et données du programme) et conceptuels (définition de la problématique visée par le programme, de sa théorie du changement et de son cadre de résultats), et leurs implications pour la méthodologie proposée

15. Thématiques transversales. Modalités de prise en compte et d'analyse des thématiques transversales tout au long de l'évaluation. La description doit préciser comment les méthodes de recueil et d'analyse des données vont intégrer les inégalités entre les sexes, garantir la ventilation des données par sexe et selon d'autres critères pertinents, et exploiter des sources de données et processus diversifiés afin d'assurer l'inclusion des différentes parties prenantes, y compris les plus vulnérables lorsque cela est approprié ;

16. Approche et méthodologie d'évaluation. Modèles conceptuels adoptés, sources des données, méthodes de recueil et d'analyse des données, ainsi qu'un argumentaire

justifiant ces choix (comment vont-ils éclairer l'évaluation) et leurs limites ; outils, instruments et protocoles de recueil des données, et discussion de leur fiabilité et de leur validité pour l'évaluation et le plan d'échantillonnage ;

17. Tableau d'évaluation. Liste les principales questions posées par l'évaluation et explique comment les méthodes sélectionnées vont y répondre ;

18. Calendrier révisé des principales étapes, des produits et des responsabilités, y compris les différentes phases de l'évaluation (recueil des données, analyse et rédaction des rapports) ;

19. Détail des ressources requises pour chaque activité et produit prévu au plan de travail. Inclut l'aide spécifique requise du PNUD, par exemple, la prise des dispositions nécessaires pour la visite de bureaux de terrain ou de sites spécifiques ;

20. Structure du rapport d'évaluation (ébauche et version finale).

Annexe 3 : Canevas de rapport d'évaluation

15. Les pages préliminaires (dont la page de titre), qui doivent comporter :

- L'Intitulé du programme évalué ;
- Les dates de l'évaluation et du rapport ;
- Période évaluée
- Le pays de l'intervention évaluée ;
- Budget total engagé
- Dépenses engagées à la date de l'évaluation ;
- Partenaires de mise en œuvre,
- Noms et coordonnées des évaluateurs, et des organisations dont ils relèvent ;
- Nom de l'organisation commanditaire de l'évaluation ; et les remerciements

16. Sommaire, ainsi que listes des encadrés, figures, tableaux et annexes avec les numéros de page.

17. Liste des sigles et abréviations.

18. Résumé introductif (quatre pages maximum) : section indépendante de deux ou trois pages :

- o Décrivant brièvement le programme évalué ;
- o Expliquant la finalité et les objectifs du programme, notamment le public visé et la façon dont l'évaluation sera exploitée ;
- o Décrivant les principaux aspects de l'approche et des méthodes de l'évaluation ; et
- o Résumant les principales constatations, conclusions et recommandations.

19. Introduction

- o Explique pourquoi l'évaluation est menée (finalité), pourquoi le programme est évalué à ce moment précis, et les raisons justifiant le choix des questions.
- o Indique le principal public visé ou les utilisateurs de l'évaluation, ce qu'ils souhaitent en apprendre et pourquoi, et l'usage qu'ils vont vraisemblablement en faire ;
- o Indique le programme évalué ;
- o Familiarise le lecteur avec la structure et le contenu du rapport ainsi que la manière dont les informations qu'il contient répondent à la finalité de l'évaluation et satisfont aux besoins d'information des utilisateurs prévus de l'évaluation.

20. Description de l'intervention : La description doit être suffisamment détaillée pour permettre aux utilisateurs de comprendre l'évaluation et d'en tirer des enseignements.

Elle doit :

- o Décrire ce qui est évalué, qui entend en tirer parti, et la problématique ou la question à traiter ;
- o Expliquer le modèle ou le cadre des résultats attendus, les stratégies de mise en œuvre et les principales hypothèses sous-tendant la stratégie/théorie du changement ;
- o Faire le lien entre l'intervention et les priorités nationales, les priorités du plan-cadre de coopération (PCNUDD), les cadres de financement pluriannuels de l'organisation ou les objectifs du Plan stratégique, et les autres plans et objectifs propres au pays ou au programme
- o Indiquer la phase de mise en œuvre de l'intervention et toute modification majeure (par exemple, plans, stratégies, cadres logiques, théorie du changement) intervenue au fil du temps, et expliquer les implications de ces changements pour l'évaluation ;

- o Indiquer et décrire les principaux partenaires impliqués dans la mise en œuvre et leurs rôles respectifs ;
- o Inclure des données et une analyse des groupes sociaux spécifiques affectés ; indiquer les problématiques transversales visées par l'intervention, telles que l'égalité des sexes, les droits humains, les groupes vulnérables/marginalisés et le devoir de ne laisser personne de côté ;
- o Décrire le champ de l'intervention,
- o Indiquer les ressources totales, notamment les ressources humaines et les budgets ;
- o Décrire le contexte et les facteurs sociaux, politiques, économiques et institutionnels, ainsi que le contexte géographique dans lequel l'intervention est menée, et expliquer les difficultés et opportunités que présentent ces facteurs pour la mise en œuvre et les réalisations visées ; et
- o Signaler les faiblesses dans la conception (par exemple, dans la logique d'intervention ou la théorie du changement) et les contraintes pesant sur la mise en œuvre (par exemple, des ressources limitées).

21. Champ et objectifs de l'évaluation : le rapport doit clairement expliquer le champ, les objectifs principaux et les questions centrales de l'évaluation

- o Champ de l'évaluation : le rapport doit définir les paramètres de l'évaluation, par exemple, la période examinée, les segments de la population cible considérés, la zone géographique couverte et les volets, produits ou réalisations qui ont été évalués ou non.
- o Objectifs de l'évaluation : le rapport doit expliquer les types de décisions que l'évaluation viendra éclairer, les questions à prendre en compte dans le cadre de ces décisions, et ce que l'évaluation doit accomplir pour contribuer à ces décisions.
- o Critères d'évaluation : le rapport doit définir les critères d'évaluation ou normes de performance utilisée, et justifier pourquoi tel ou tel critère a été retenu.
- o Questions d'évaluation : le rapport doit lister les principales questions auxquelles l'évaluation doit répondre et expliquer comment les réponses obtenues fourniront les informations dont les utilisateurs ont besoin.

22. Approche et méthodes de l'évaluation : le rapport d'évaluation doit expliquer en détail les approches méthodologiques, les méthodes et les analyses choisies, les raisons de ces choix et comment celles-ci permettent de produire des données répondant aux questions

posées et à la finalité de l'évaluation, compte tenu du temps et des ressources financières disponibles.

Le rapport doit préciser comment l'égalité des sexes, le handicap, la vulnérabilité et l'inclusion sociale ont été pris en compte dans la méthodologie, notamment comment les méthodes de recueil et d'analyse des données ont intégré les problématiques liées aux inégalités entre les sexes, l'utilisation de données ventilées et la participation des différents groupes de parties prenantes.

La description doit aider les utilisateurs de l'évaluation à apprécier les mérites des méthodes employées par l'évaluation et la crédibilité des constatations, des conclusions et des recommandations.

La description de la méthodologie doit aborder chacun des éléments suivants : approche de l'évaluation, sources de données, bases d'échantillonnage et échantillons, instruments et procédures de recueil des données, normes de performance, participation des parties prenantes, considérations éthiques, Informations sur les évaluateurs, principales limites de la méthodologie,

23. Analyse des données

Le rapport doit décrire les procédures utilisées pour analyser les données recueillies afin de répondre aux questions de l'évaluation. Il doit détailler les différentes étapes et phases de l'analyse qui a été effectuée, notamment les étapes visant à vérifier l'exactitude des données et les résultats pour différents groupes de parties prenantes (hommes et femmes, différents groupes sociaux, etc.).

Le rapport doit également justifier l'adéquation des analyses aux questions de l'évaluation. Les éventuelles faiblesses de l'analyse des données et les lacunes ou limitations des données doivent être expliquées, notamment leur influence possible sur l'interprétation des constatations et les conclusions tirées ;

24. Les constatations

Elles doivent être présentées sous forme d'énoncés de faits fondés sur l'analyse des données. Elles doivent être structurées autour des questions de l'évaluation de manière que les utilisateurs du rapport puissent directement faire le lien entre les questions posées et les constats réalisés. Les écarts entre les résultats attendus et réels doivent être expliqués, ainsi que les facteurs affectant l'obtention des résultats attendus.

Les hypothèses ; formulées ou les risques pris dans la conception du programme qui ont ensuite affecté la mise en œuvre doivent être examinés. Les constatations doivent couvrir l'égalité des sexes, l'autonomisation des femmes, le handicap et les autres thématiques transversales, de même que les éventuels effets inattendus.

25. Les conclusions

Elles doivent être exhaustives et équilibrées, et dégager les forces, les faiblesses et les réalisations de l'intervention. Elles doivent être correctement étayées par les éléments factuels disponibles et logiquement découler des constatations de l'évaluation.

Elles doivent répondre aux principales questions de l'évaluation et éclairer la recherche de solutions aux problématiques importantes ou pertinentes pour les processus décisionnels des utilisateurs prévus de l'évaluation, notamment concernant l'égalité des sexes, l'autonomisation des femmes, le handicap et d'autres thématiques transversales

26. Recommandations ;

Le rapport doit présenter un nombre raisonnable de recommandations pratiques, exploitables et réalistes destinées aux utilisateurs prévus du rapport concernant les actions à mener ou les décisions à prendre. Les recommandations doivent s'appuyer sur les éléments factuels fournis et être en lien avec les constatations et conclusions relatives aux questions centrales de l'évaluation

27. Enseignements tirés

28. Annexes au rapport :

- Le cahier des charges de l'évaluation
- Les documents complémentaires couvrant la méthodologie, tels que le tableau d'évaluation et les instruments de recueil des données utilisés (questionnaires, guides d'entretien, protocoles d'observation, etc.)
- La liste des personnes ou groupes interrogés ou consultés et des sites visités. Cette liste peut être omise à des fins de confidentialité avec l'accord de l'équipe d'évaluation et du PNUD.
- La liste des documents examinés
- Le modèle ou cadre de résultats du projet ou programme
- Les tableaux résumant les constatations, par exemple, les tableaux montrant les progrès à l'égard des produits, des cibles et des objectifs, par rapport aux indicateurs définis
- L'engagement éthique signé par les évaluateurs.

•

Documentation supplémentaire relative à la méthodologie
2.1.Matrice d'évaluation

Critères	Questions d'évaluation	Indicateurs	Sources	Méthodes
Pertinence	Le programme PDL-145T était-il pertinent pour aborder les facteurs de disparité du développement socio-Economique entre les milieux urbains et ruraux en République Démocratique du Congo ?	Indices de convergence/recouvrement les contenus du Projet et les stratégies nationales	Documents de contexte, et de programmation et rapports d'exécution Personnes ressources Sites/ouvrages visités	Revue documentaire Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels & distanciels Observations directes
	Le programme PDL-145T était-il approprié et stratégique par rapport aux principaux objectifs et défis de la profondeur de la pauvreté et des inégalités sociales et l'ampleur des risques systémiques auxquels les territoires ruraux sont confrontés au moment de la conception du programme PDL-145T ? La pertinence s'est-elle maintenue tout au long de la mise en œuvre ?	Interventions reconnues pertinentes par les personnes ressources et/ou bénéficiaires interrogés Avantages tangibles repérés dans le milieu Avantages tangibles documentés dans les rapports de progrès et les évaluations validés	Documents de contexte, et de programmation et rapports d'exécution Personnes ressources Sites/ouvrages visités	Revue documentaire Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels & distanciels Observations directes
	Le programme PDL-145T était-il pertinent par rapport aux ODD ?	Cohérence des cibles avec les ODD	Documents ODD, et de programmation et rapports d'exécution Personnes ressources Sites/ouvrages visités	Revue documentaire Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels & distanciels Observations directes

Critères	Questions d'évaluation	Indicateurs	Sources	Méthodes
	Le programme PDL-145T était-il adapté aux besoins et aux priorités des groupes cibles / bénéficiaires? Ont-ils été consultés lors de la conception et de la mise en œuvre du programme ?	<ul style="list-style-type: none"> - Existence de produits dédiés aux groupes cibles / bénéficiaires - Nb de groupes cibles / bénéficiaires du programme 	<ul style="list-style-type: none"> - Documents de contexte, et de programmation et rapports d'exécution - Personnes ressources - Sites/ouvrages visités 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Entretiens individuels et ou collectifs : présentsiels & distanciels - Observations directes
	Dans quelle mesure le programme PDL-145T a-t-il été pertinent et aligné aux priorités de développement en RD Congo ?	Indice de concordance entre les objectifs du programme et les cibles de développement dans le plan national de développement de la RDC	<ul style="list-style-type: none"> - Documents de contexte, et de programmation et rapports d'exécution - Personnes ressources - Sites/ouvrages visités 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Entretiens individuels et ou collectifs : présentsiels & distanciels - Observations directes
	Dans quelle mesure le programme PDL-145T était-il pertinent par rapport aux enjeux de mise en œuvre sur le terrain et a-t-il pris en compte les contraintes de mise en œuvre dès la conception ?	<ul style="list-style-type: none"> - Niveau d'alignement sur les enjeux de terrain - Nb de défis rencontrés sur le terrain (résolus/non résolus) 	<ul style="list-style-type: none"> - Documents de contexte spécifiques, et de programmation et rapports d'exécution - Personnes ressources - Sites/ouvrages visités 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Entretiens individuels et ou collectifs : présentsiels & distanciels - Observations directes
	La théorie du changement du programme PDL-145T a-t-elle clairement articulé des hypothèses sur les raisons pour lesquelles l'approche du programme devrait produire le changement souhaité ? La	<ul style="list-style-type: none"> - Existence d'hypothèse sous-jacentes de ToC claires - Existence de bases claires en soutien à la ToC 	<ul style="list-style-type: none"> - Document de programmation et rapports d'exécution - Personnes ressources - Sites/ouvrages visités 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Entretiens individuels et ou collectifs : présentsiels & distanciels - Observations

Critères	Questions d'évaluation	Indicateurs	Sources	Méthodes
	théorie du changement était-elle fondée sur des preuves ?			s directes
Efficience	Quelle a été l'efficacité de la gestion : ressources RH, planification, analyse des risques, coordination au sein du programme (y compris entre les agences d'exécution et avec les parties prenantes) ? Les fonds et activités du programme ont-ils été fournis en temps opportun ?	<ul style="list-style-type: none"> - Indices de bonne gestion : ressources humaines, financières - Performance de temps 	<ul style="list-style-type: none"> - Document de programmation et rapports d'exécution - Personnes ressources - Sites/ouvrages visités 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Entretiens individuels et ou collectifs : présentsiels & distanciels - Observation s directes
	Dans quelle mesure l'approche de mise en œuvre du programme a-t-elle été efficace et réussie, y compris la durée prévue de mise en œuvre, la passation des marchés, le nombre de partenaires d'exécution et d'autres activités ?	<ul style="list-style-type: none"> - Proportion de résultats obtenus - Proportion de délais tenus 	<ul style="list-style-type: none"> - Document de programmation et rapports d'exécution - Personnes ressources - Sites/ouvrages visités 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Entretiens individuels et ou collectifs : présentsiels & distanciels - Observation s directes
	Dans quelle mesure le programme a-t-il collecté et utilisé correctement les données pour suivre les résultats ? Dans quelle mesure les données mises à jour ont-elles été utilisées pour gérer le programme ?	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de données d'exécution produites - Qualité des données produites - Nombre de décisions de gestion basées sur les données produites 	<ul style="list-style-type: none"> - Document de programmation et rapports d'exécution - Personnes ressources - Sites/ouvrages visités 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Entretiens individuels et ou collectifs : présentsiels & distanciels - Observation s directes
	Dans quelle mesure l'équipe du programme a-t-elle communiqué avec les partenaires d'exécution, les parties prenantes et les bénéficiaires du programme	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de canaux de communication - Nombre de produits de communication - Nombre de sessions de communication avec les parties 	<ul style="list-style-type: none"> - Document de programmation et rapports d'exécution - Personnes ressources - Sites/ouvrages visités 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Entretiens individuels et ou collectifs : présentsiels & distanciels

Critères	Questions d'évaluation	Indicateurs	Sources	Méthodes
	sur ses progrès ?			Observation directes
	Dans quelle mesure et de quelle manière la visibilité du programme a été assurée ?	<ul style="list-style-type: none"> - Niveau de connaissance du programme dans l'environnement - Outils de communication sur le programme 	<ul style="list-style-type: none"> - Document de programmation et rapports d'exécution - Personnes ressources - Sites/ouvrages visités 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Entretiens individuels et ou collectifs : présentsiels & distanciels - Observation directes
	Dans l'ensemble, le programme a-t-il permis d'optimiser les ressources ? Les ressources ont-elles été utilisées efficacement ?	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport Coût/Avantage - Faits de rationalisation des emplois - Faits de gaspillage de ressources 	<ul style="list-style-type: none"> - Document de programmation et rapports d'exécution - Personnes ressources - Sites/ouvrages visités 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Entretiens individuels et ou collectifs : présentsiels & distanciels - Observation directes
	Dans quelle mesure le programme a-t-il assuré des synergies au sein de différents programmes des agences des Nations Unies et d'autres organisations d'exécution et bailleurs de fonds ayant le même portefeuille ?	<ul style="list-style-type: none"> - Nb/Nature des collaborations avec d'autres programme dans le SNU et en dehors - Volume de ressources dédiées à ces collaborations - Résultats obtenus de ces collaborations 	<ul style="list-style-type: none"> - Document de programmation et rapports d'exécution - Personnes ressources - Sites/ouvrages visités 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Entretiens individuels et ou collectifs : présentsiels & distanciels - Observation directes
	Dans quelle mesure les aspects liés au Genre, au NES et aux laissés pour compte (LNOB) ont-ils été au cœur de la mise en œuvre et en ont-ils guidé les modalités ?	<ul style="list-style-type: none"> - Existence de stratégies spécifiques pour le genre, les NES et le principe LNOB - Volume de ressources dédiées au Genre, NES et LNOB - Nb de femmes/défavorisés bénéficiaires du programme 	<ul style="list-style-type: none"> - Document de programmation et rapports d'exécution - Personnes ressources - Sites/ouvrages visités 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Entretiens individuels et ou collectifs : présentsiels & distanciels

Critères	Questions d'évaluation	Indicateurs	Sources	Méthodes
				Observations directes
Efficacité	Dans quelle mesure le programme PDL-145T a-t-il réalisé ses résultats attendus, a-t-il atteint ses cibles et a-t-il contribué à la vision stratégique du programme ?	<ul style="list-style-type: none"> - Nb de cibles atteintes - Nb de cibles non atteintes 	<ul style="list-style-type: none"> - Document de programmation et rapports d'exécution - Personnes ressources - Sites/ouvrages visités 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Entretiens individuels et ou collectifs : présentsiels & distanciels - Observations directes
	Dans quelle mesure la stratégie de ciblage du programme PDL-145T était-elle appropriée et claire en termes de ciblage géographique et de bénéficiaires ?	<ul style="list-style-type: none"> - Nb de cibles atteintes - Nb de cibles non atteintes 	<ul style="list-style-type: none"> - Document de programmation et rapports d'exécution - Personnes ressources - Sites/ouvrages visités 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Entretiens individuels et ou collectifs : présentsiels & distanciels - Observations directes
	Dans quelle mesure le programme PDL-145T a-t-il intégré de manière substantielle le genre?	<ul style="list-style-type: none"> - Existence de stratégies spécifiques pour le genre - Volume de ressources dédiées au Genre - Nb de femmes bénéficiaires du programme 	<ul style="list-style-type: none"> - Document de programmation et rapports d'exécution - Personnes ressources - Sites/ouvrages visités 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Entretiens individuels et ou collectifs : présentsiels & distanciels - Observations directes
	Le système de suivi du programme et rapportage a-t-il correctement permis la collecte et la consolidation des données ?	<ul style="list-style-type: none"> - Nb d'extraits M&E livrés par rapport aux prévisions - Nb de fois où les délais sont respectés dans la livraison des extraits M&E - Niveau de satisfaction des données collectées 	<ul style="list-style-type: none"> - Document de programmation et rapports d'exécution - Personnes ressources - Sites/ouvrages visités 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Entretiens individuels et ou collectifs : présentsiels & distanciels

Critères	Questions d'évaluation	Indicateurs	Sources	Méthodes
				Observations directes
Durabilité	Dans quelle mesure le programme PDL-145T a-t-il contribué aux résultats stratégiques des plans stratégiques et des politiques nationales ?	<ul style="list-style-type: none"> Nb de résultats du programme contributeurs aux objectifs nationaux de développement 	<ul style="list-style-type: none"> Document de programmation et rapports d'exécution Personnes ressources Sites/ouvrages visités 	<ul style="list-style-type: none"> Revue documentaire Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels & distanciels Observations directes
	La conception de l'intervention comprenait-elle une stratégie de durabilité et de sortie de programme appropriée (y compris la promotion de l'appropriation nationale/locale, l'utilisation des capacités nationales, etc.) pour soutenir des changements positifs dans la consolidation de la paix après la fin du programme ?	<ul style="list-style-type: none"> Existence d'une stratégie de sortie Existence de disposition de promotion de l'appropriation nationale Niveau d'appropriation nationale et locale du programme Volume de ressources dédiées au renforcement de capacités 	<ul style="list-style-type: none"> Document de programmation et rapports d'exécution Personnes ressources Sites/ouvrages visités 	<ul style="list-style-type: none"> Revue documentaire Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels & distanciels Observations directes
	Quelle est la force de l'engagement du gouvernement et des autres parties prenantes à pérenniser les résultats du soutien du PDL-145T et des initiatives, en particulier la participation des femmes et des jeunes aux processus de prise de décision, soutenus dans le cadre du programme ?	<ul style="list-style-type: none"> Existence de documents d'engagement ou de profession de foi gouvernemental en faveur des acquis du programme Existence de ressources budgétaires dédiées à la pérennisation des résultats du programme, surtout en matière de participation des femmes 	<ul style="list-style-type: none"> Document de programmation et rapports d'exécution Personnes ressources Sites/ouvrages visités 	<ul style="list-style-type: none"> Revue documentaire Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels & distanciels Observations directes
	Comment le programme a-t-il amélioré et contribué au développement des capacités nationales afin d'en garantir la durabilité ?	<ul style="list-style-type: none"> Volume de ressources dédiées au renforcement des capacités nationales Nb de cas de recours à l'exécution nationale avec 	<ul style="list-style-type: none"> Document de programmation et rapports d'exécution Personnes ressources Sites/ouvrages visités 	<ul style="list-style-type: none"> Revue documentaire Entretiens individuels et ou collectifs :

Critères	Questions d'évaluation	Indicateurs	Sources	Méthodes
		<ul style="list-style-type: none"> - transfert de fonds - Nb de cas modalités d'exécution nationale réussies 		<ul style="list-style-type: none"> - présentiels & distanciels - Observations directes
Durée, Innovation, Cohérence	La durée du programme était-elle adaptée pour l'atteinte des résultats attendus ? Pour assurer l'appropriation des parties prenantes ? pour assurer un engagement durable des bénéficiaires et obtenir un impact local sur la paix et la cohésion sociale ?	<ul style="list-style-type: none"> - Nb d'activités respectant leur délais d'exécution - Nb de retards d'exécution - Niveau de prise en compte du renforcement de l'appropriation nationale et locale 	<ul style="list-style-type: none"> - Documents contextuels et de programmation et rapports d'exécution - Personnes ressources - Sites/ouvrages visités 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels & distanciels - Observations directes
	Dans quelle mesure l'approche du programme était-elle nouvelle ou innovante ? Peut-on tirer des leçons pour informer des approches similaires ailleurs ?	<ul style="list-style-type: none"> - Nb de nouveautés dans les objectifs et stratégies du programme - Existence de leçons à diffuser vers d'autres interventions 	<ul style="list-style-type: none"> - Documents contextuels et de programmation et rapports d'exécution - Personnes ressources - Sites/ouvrages visités 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels & distanciels - Observations directes
	Dans quelle mesure le programme PDL-145T a-t-il complété le travail entre différentes entités, en particulier avec d'autres acteurs des Nations Unies ?	<ul style="list-style-type: none"> - Nb/Nature des collaborations avec d'autres programme dans le SNU et en dehors - Volume de ressources dédiées à ces collaborations - Résultats obtenus de ces collaborations 	<ul style="list-style-type: none"> - Documents contextuels et de programmation et rapports d'exécution - Personnes ressources - Sites/ouvrages visités 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels & distanciels - Observations directes
	Comment les parties prenantes ont-elles été impliquées dans la conception et la mise en œuvre du programme ?	<ul style="list-style-type: none"> - Nb d'acteurs/groupes d'acteurs consultés dans la conception - Nb d'acteurs/groupes d'acteurs impliqués dans la mise en œuvre 	<ul style="list-style-type: none"> - Documents contextuels et de programmation et rapports d'exécution - Personnes ressources - Sites/ouvrages visités 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Entretiens individuels et ou collectifs :

Critères	Questions d'évaluation	Indicateurs	Sources	Méthodes
				présentiels &distanciels - Observation s directes

Sources : Matrice des résultats et des ressources du PDL-145T/PNUD, Kinshasa ; Termes de référence ; Analyse Evaluator

2.2. Guide d'entretien

N°	Thématiques/Questions principales	Analyse	Certification des opinions	
			Preuve tangible	Référence à un document reconnu
1.	Profil /Statut de l'interviewé ?	- Acteur/bénéficiaire/observateur/autre ?		
2.	Perception/Appréciation des réalisations (niveau produits/outputs) ?	- Produits délivrés par le projet ? - Produits non délivrés ?		
4.	Perception/Appréciation des stratégies utilisées ?	- Modalités de mise en œuvre ? - Cadre organisationnel/arrangements de gouvernance/gestion ? - Coopération avec les institutions nationales/appropriation institutionnelle ? - Coopération avec d'autres acteurs nationaux (société civile) ? - Procédures de décision ? - Procédures de décaissement ? - Appropriation des bénéficiaires (niveaux national et local) ? - Inclusivité : femmes, groupes vulnérables, détenteurs de droits ? - Qualité du suivi-évaluation : (qualité de l'information collectée et niveau de partage et de mobilisation pour améliorer l'action) - Qualité de la communication sur le Projet ? - Partenariats et mobilisation de ressources ?		
5.	Opinion globale sur les interventions en rapport avec les critères d'évaluation ?	- Pertinence/cohérence /Efficacité /Efficience / Durabilité - Durée, innovation - Thématiques transversales : genre, droits humains, etc.		
6.	Forces et faiblesses du programme ?	- Dans la formulation/préparation du programme ? - Dans l'exécution (physique/budgétaire, le cadre institutionnel, etc.) ? - Dans le suivi-évaluation ?		
7.	Opinion sur ce qui se serait passé sans les interventions du Projet ?	- Que se serait-il passé sans les interventions du programme ?		
8.	Enseignements à tirer ?	- Niveau stratégique - Niveau opérationnel		
9.	Recommandations	- Ajustements ou changements dans la formulation - Ajustements ou changements dans l'exécution - Autres types d'ajustements		

3. Liste des personnes ou groupes interviewés ou consultés et des sites visités

A. Ville-province de Kinshasa

I. Comité Technique de Suivi du PDL-145 T (CTSP)

1. Jean-Philippe Mukuaki, Coordonnateur National
2. Didier Pholo, Coordonnateur National adjoint
3. Joseph ILUNGA, Expert en charge du renforcement des capacités
4. Carine Lukoki, Assistante du Coordonnateur national

II. Conseil présidentiel de veille stratégique (CPVS)

5. Christian-Mathilde Luyela Tshisuaka, Expert/Conseiller Cellule Economies Sectorielles

III. Direction Nationale de Construction, d'entretien, de Réhabilitation et de Gestion des Infrastructures Scolaires (DINAC)

6. Ir Elois Kumbo Bopey Meta, Directeur National, Chef de service
7. Cédric Wakandwa, Direction de l'information pour la Gestion de l'éducation (DIGE), Directeur

IV. Direction des Bâtiments civils/ITP

8. Nzuzi Tumba, Chef de Bureau Expertise, Point Focal
9. Asuni Mpey Izia : Chef de Division Patrimoine
10. Éric Mukaku Kasongo, Chef Bureau Génie civil

V. Direction des Etablissements des soins et Partenariats. (Ex Direction des Hôpitaux) DESP

11. Eugide Bonkondi., Division Gestion des Etablissements des Soins

VI. MORIJA CONSTRUCT

12. DG Didier Gadiene, Directeur Général
13. Moise KAMBALE, Assistant

VII. SBM

14. Franck Kayembe Mukendi, Coordonnateur technique

VIII. SAFRICAS

15. Ir Ronsard BINTU, coordonnateur du sous-projet PDL

IX. Femmes championnes

16. Dorcas BWALELO, Militante activiste des droits de Femmes. (Shabunda Sud-Kivu)

17. Dorothee Lisenga, Leader Femme Autochtone, Femmes Autochtones et Communautés
Locales pour le Développement Local et Participatif : FACID

18. Mopunga Mimie, Membre de CAFCO

19. Me Kitete Viviane, Membre de CAFCO

B. Province du Sud-Kivu

I. Ministère Provincial du Plan

20. Kasaza Nyamalyonko Museven, Ministre Provincial

II. Direction Provinciale de l'Education Nationale

21. Songay Kitunganu, Chef de Division Infrastructures scolaires, Proved ai

22. Ir Justin Amisi, Chef de Bureau chargé des infrastructures scolaires et suivi des
travaux

III. Division Provinciale de la Santé DPS

23. Dr Alengo Odudu Aimé, Chef de Division

IV. Division Provinciale Travaux Publics et Infrastructures

24. Lukundula Abedi Joseph Soda, Chef de Division

V. SAFRICAS SUD-KIVU

25. Ir Tonton Pomabi, Coordonnateur Assistant S-K

- Territoire de KABARE

26. Cirimwengoma Jandarme, Administrateur du Territoire

VI. EP MBIZA

27. Cirimwami Nabami, Directrice et ses 6 enseignants

28. Kalembu Cishugi, Chef de Bureau des Infrastructures scolaires, Sous-Division
KABARE 1

VII. CS KALULU

29. Mme Cibalama Mabuye Elodie, Infirmière Titulaire Adjointe, ITA

- **Territoire de Walungu**

VIII. CS IBAMBIRO

30. Zigabe Rushemeza Benjamin, Infirmier

31. Tshiangha Jean_Marie, Président CODESA (Magasinier local)

IX. EP MWAMIKAZI

32. Lurhakwa Shombo Delphin, Directeur

X. PROCOM

33. Ir Pierre CIBABANZA, Directeur Travaux PROCOM

XI. Bureau de contrôle ICA

34. Ir Ben BASANULA, Ingénieur Consultant Associé, Superviseur Provincial

C. Province du Kasai

I. Gouvernorat de Province

35. SE Bokele Djoy Djoley, Vice-Gouverneur, Gouverneur de Province ai

36. Faustin Kambala, Directeur de Cabinet du Gouverneur

II. Ministère Provincial du Plan

37. Kamwanga Mumone Malu Richard, Ministre

III. Division du Plan

38. Jean Mingashang Mboming, Chef de Division

IV. Société civile

39. Mac Lauren Tshimanga Mbuyi, Président UNPC Kasai

40. Mme Julienne Lombe, Centre d'Appui au Développement de la Femme en Action,
CADEFA

41. Lydia Fwamba, Coordination provinciale LIFID

V. Global Innovation

42. Ir Euloge Jonathan Mpoyi, Coordination provinciale

43. Gerard Kazadi, Ir environnemetaliste

44. Ir Junola Toko Mbungu, Coord Prov Ass

VI. GCK (Génie de Construction au Kasai)

45. Ir Célestin Ntumba Kabamba, Directeur de Travaux

- Territoire de Luebo

VII. EP Dikebele/Tshialupemba

46. Simon Kamba Tshiapemba, Chef de Groupement

47. Simon Malu, Enseignant 4^e

48. Simon Tshimanga, Enseignant 6^e

- Travailleurs locaux

49. Mme Buanga Lukadi Antho

50. Mme Tshibola Julienne

51. Mme Gina Kadingu Mbombo

52. Mme Marie Tshiela Muteba

53. Mme Marie Ngalula Muanza

54. Mme Rachel Luse Muteba

55. Mukendi Martin

56. Ndombi Mbombo Dauda

VIII. EP Tshitembi/Malu Malu

57. Mukendi Mukendi Pascal, Chef de Groupement Bena Musenga/Malu Malu

58. Milambo Milambo Emmanuel, Directeur

59. Katua Muanza Nyengela Gaston, Enseignant 3^e

60. Ir Katshiandi Platine, Conducteur de Travaux GCK

61. Ntambue Nkita Dieudonne, Modérateur Mécanisme de Gestion des Plaintes

62. Mme Anastasie Mputu, Mécanisme de Gestion des Plaintes

- Main d'œuvre locale

63. Kuseka Le Doux (Aide-Maçon)

64. Mme Elysee Wetu

65. Mme Mputu Véronique

66. Jikija Tshilombayi, Elève de 6^e

D. Province du Maniema

I. Gouvernement provincial

67. Ministre des Mines ai. Gouverneur

II. Office National d'Hydraulique Rurale (ONHR)

68. Trésor Masibu Amissi, Ingénieur, Chef Division technique provinciale,

III. EDUC/DINAC

69. Innocent Kavanya Ahozi, Chef Division Direction Nationale de Construction d'Entretien et de Gestion des Infrastructures scolaires

IV. Office des Voies de Desserte Agricole OVDA

70. Motéma Amissi Prosper Bin, Directeur provincial de l'OVDA (05/09/2024)

71. Jérémie Birhahéka Irengé, PNUD, Animateur en développement communautaire

V. Division Provinciale du Plan du Maniema

72. Philémon Mwanika Mankunku Chef de Division,

VI. Centre de santé de Kampala

73. Lukalu Féruzi Léon, Président du Comité de Santé

74. Julienne Thioussy Ahouny, Infirmière

75. Souleymane Cissé Gelontin, Infirmier

76. Mutusa Alimassi, représentant société civile

VII. Bureau de contrôle ICA

77. Judith OKITO,

VIII. SAFRICAS

78. Alain Kabongo, Directeur des travaux pour le Maniema,

IX. Centre de santé inachevé de Kémia Kémia

79. Longma Léonard Joseph, Infirmier chef de poste

80. Bassomba Amissi Rohima, Président du Comité de Santé

81. Ramazani Omar Baruti, Président Cellule d'Animation Communautaire

82. Bankeli Fondé, sécurité Centre de santé

83. Taba Baruti Innocent, Chef Comptable du Secteur

X. Pop autochtones de Kémia Kémia

84. Toyala Alali

85. Mayana Ndjeko

86. Imembe Achilo

87. Akandjali Mbalabo

88. Ichembé Kayala

89. Icheka Yalala

XI. Ecole Conventionnée Kailo

90. Salé Sounga, Directeur

XII. Ecole conventionnée Mitondo

91. Kilingo Kina, Directeur

XIII. Bâtiment Administratif non achevé de Kailo

92. Lydie Asala Tumba, Agent SAFRICAS:

XIV. Ecole inachevée de Wenda à Kailo-centre

XV. Ecole de Lomamba

93. Yumbi Ndarabo Raphael, Chef d'établissement

E. Province de la Mongala

I. Gouvernorat de Province

94. Cédric Ayaka Kuma, Vice-Gouverneur, Gouverneur de Province ai

II. Ministère Provincial du Plan

95. Naumeabi Chrétien, Ministre

III. Division Provinciale de la Santé DPS

96. Lucien Ekuakola, Chef de Division ai, Chef de Bureau Appui Technique

97. Dr Peter Ekombo, Encadreur Provincial Polyvalent (Député Provincial Honoraire, V/P AP)

IV. Direction Provinciale de l'Education Nationale

98. Roger Kelo Saze, Directeur provincial

V. Division Provinciale du Plan

99. Me Blaise Momboli Matili, Chef de Division ai, Chef de Bureau Analyse Socio-Economique, (Ministre provincial honoraire de la Justice)

- Territoire de Lisala

100. Fidèle Monzanga Mbalonga, Administrateur du Territoire

VI. Membres de la communauté, Travailleurs BA Bobala

101. Liseka Marie-Thérèse

102. Basusu Yolande

103. Mombandu Naomie

104. Bay Way Teddy

105. Elongo Nico (A prêté son fusil pour la sécurité du site
106. Manzela Libuta (Sentinelle)

VII. EP NDAKO YA NDELE (Conventionnée catholique)

107. Mongbondo Jean-Pierre, Directeur
108. Mbota Michel, Enseignant 5^e
109. Adongele Bernardin, Magasinier
110. Nzibasio Gorette, Enseignante 6^e
111. Shamaba Celestin, Chef de Chantier Caritas

- **Travailleurs, Main d'œuvre locale**

112. Litefu Adolphe, Aide-Maçon
113. Malenda Mongolo, Aide-Maçon
114. Caleb Lisongo, Maçon
115. Alika, Contre-Maître
116. Manzima Daniel, Plombier
117. Marie-Therese Abunge
118. Mabilia Telo Pandane
119. Mbundu Mamboli
120. Mobunganda

VIII. EP1 BOKUTU (Officiel)

121. Ebungago Jean Boniface (Enseignant)

- **Travailleurs locaux**

122. Maman Mabog
123. Basusu Nelly
124. Bambilia Jupsy
125. Ndayi Dimee
126. None Bongote
127. Magindo Ndime
128. Mbombo Motema
129. Songe Chantal
130. Mundombo (Sentinelle)
131. Ndoba Djemo Albert (Sentinelle)
132. Ndzabi Tresor (Tous Travaux)
133. Timbeli Theodore (Tous Travaux).

IX. CS LIWEYA

134. Jose Libanza Bamolona Infirmier
135. Emuku Motande Pitshou, Président du CODESA
136. Claude Bokungu, AG Ressources Humaines ZS Lisala
137. Mabela Batuabinda Paul (Infirmier)

138. Komba Mopungamaki Honoré, Chef Quartier

X. EPI EBENE

139. Mondonga Dieudonne, Chef de localité Mission
140. Aleba Mbungu Directeur
141. Mme Mbudju Antoinette, Enseignante 1^e
142. Mboko Ekongo Enseignant
143. Edobe Esabe (Groupe Approvisionnement en sable)
144. Namese Gilbert
145. Mongongo Felix

- **Groupe TT communautés**

146. Lisongo Jean-Pirre
147. Libangu Jean
148. Lizenge Louison
149. Mubangasa Floribert
150. Malebo Jean_Pierre
151. Songomwa Guy

XI. CARITAS

152. Ir Serge Mulenda, Coordonnateur Projet Caritas Congo
153. Abbé Jean-Claude Ambwa, Directeur Caritas Diocésaine/Lisala
154. Ir Russel Kunsadisa, Superviseur Caritas/Lisala.

XII. SOCO Solidarité commune.

155. Jean Bernard Tshiasuma, Directeur Du Projet
156. Jean-Pierre Apandani, Daf
157. Bavuidi Guy-Robert, Directeur Technique Ai.
158. Josaphat Luyeye, Assistant Du Directeur.

XIII. Atelier Menuiserie-Ajustage

159. Alioun Niang, Chef d'atelier
160. Monzoyi Adongo David, Ajusteur

XIV. RADIOS/RTNC

161. Bosco MODOMBO, Journaliste-vidéographe, producteur émissions
mobilisation communautaire

XV. SOCIETE CIVILE DE MONGALA

162. Ambroise Mongole Mbanze, Président de la Société civile de Mongala

J. PNUD

163. Damien Mama , Représentant résident ,
164. Rokya Ye-Dieng, Représentante Résidente Adjointe au Programme,
165. Joseph Ezoua , Team Leader Pilier 2 et CTPa.i
166. Ngoné Sow, Chargée du Programme, Point focal de l'évaluation
167. Lolo ESAHO , chargé suivi évaluation , Point focal de l'évaluation
168. Eraste, Ingénieur : Coordonnateur Equipe de génie civile
169. Souria Kapuku Tshitupa, Ingénieur en Génie Civil PDL, Coordination Equipe Civile
170. Tobie Djokoto, Responsable Passation de marché
171. Ildephonse Kasiho, Coordonnateur Provincial PDL145 T, Sud-Kivu
172. Ir Moïse, Equipe technique, PDL-145T, Sud Kivu
173. Jolie Namwezi, Chargée de Mobilisation Communautaire PDL-145T Sud-Kivu
174. Mme Isabelle Lubuya, Coordonnatrice Provinciale PDL-145T Kasai
175. Mme Belinda Mulanga, Animatrice Communautaire PDL-145T Kasai
176. Ir Darius Mudinagy, Génie Civil PDL-145T Kasai
177. Nathalis Mabuku, Ingénieur Civil, Coordonnateur Provincial ai PDL-145T
Mongala
178. Emmanuel Akonkwa, Ir Civil PDL-145 T Mongala
179. Norbert Maombi Bashombana, Coordonnateur PDL-145T au Maniéma
180. Maze Mossi, Ing, Equipe technique PNUD/Maniema
181. Karine Lato, Ing, Equipe technique PNUD/Maniema
182. Evelyne Mbata, Spécialiste genre
183. Sylvette , Spécialiste genre
184. Taib Diallo, Economiste Principal

4. Bibliographie

CAD, OCDE, 2002, *Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et à la gestion axée sur les résultats*, Paris.

Carte de répartition par province des 145 territoires par Agence d'exécution CTSP, *Présentation du Programme de Développement Local des 145 Territoires « PDL-145T »*, inédit, juillet 2024.

Longwe, H. S., *Framework for Gender Analysis*. Lusaka, Zambia.1995.

Ordonnance n°23/003 du 12 janvier 2023 portant création, organisation et fonctionnement du cadre institutionnel de la mise en œuvre et du suivi-évaluation du Programme de Développement Local des 145 Territoires.

PNUD/PDL-145T, *Compte-rendu de la 3^e réunion du Comité de pilotage (COPIL)*, Kinshasa, 27 mai 2024.

PNUD/PDL-145T, *Etat d'exécution technique et financière PDL-145T*, 12 août 2024.

PNUD/PDL-145T, *Rapport annuel 2023*, Kinshasa, décembre 2023.

PNUD/PDL-145T, *Tableau d'accessibilité des provinces et sites du PDL*, Kinshasa, août 2024.

PNUD/PDL-145T, *Rapport de mission d'information des communautés locales dans les 54 territoires du PDL-145T/PNUD, effectuée dans les territoires d'Isangi et de Banalia / Province de la Tshopo, du 08 au 30/12/2022*.

PNUD/PDL-145T, *Formulaire de diagnostic de l'impact environnemental et social (2022 PDES, version 1)*, novembre 2022.

RDC, Gouvernement de l'Union Sacrée, *Programme d'Actions 2021-2023. Construire un Etat fort, prospère et solidaire*, Kinshasa, avril 2021.

RDC, Ministère du Plan, *Prolongation de la durée des Protocoles d'Accords d'exécution du PDL-145T*, Kinshasa, décembre 2023 (correspondance).

RDC, Ministère du Plan, *Transmission du compte-rendu de la revue à mi-parcours du PDL-145T*, Kinshasa, octobre 2023 (correspondance).

RDC, *Plan National Stratégique de Développement 2019-2023*, Kinshasa, 2019.

RDC, Présidence de la République, *Programme Présidentiel Accéléré de Lutte contre la pauvreté et les inégalités. Document de programme*, Kinshasa, septembre 2019.

RDC, *Programme de Développement Local des 145 Territoires (PDL-145T)*, Volume 1, Kinshasa, 2021.

Sources : CPD 2020-24 : Documents de programmation ; Rapports de progrès 2020-21 ; Evaluations ; Entretiens Octobre-Novembre 2022.

Sources : CPD 2020-24 : Documents de programmation ; Rapports de progrès 2020-21 ; Evaluations ; Entretiens Octobre-Novembre 2022.

Sources : CPD 2020-24 : Documents de programmation ; Rapports de progrès 2020-21 ; Evaluation ; Entretiens Octobre-Novembre 2022.

Nota : 6 Très satisfaisant (HS) : pas de lacunes ; 5 Satisfaisant (S) : lacunes mineures ; 4 Modérément satisfaisant (MS) ; 3 Modérément Insatisfaisant (MU): des lacunes importantes ; 2 insatisfaisant (U): problèmes majeurs ; 1 Très insatisfaisant (HU): de graves problèmes.