Bureau indépendant d'évaluation

PNUD

Au service des peuples et des nations

ÉVALUATION DES RÉSULTATS DES ACTIVITÉS DE DÉVELOPPEMENT ALGÉRIE






DÉVELOPPEMENT HUMAIN efficacité COORDINAT
efficience PERTINENCE durabilité GESTION AXÉE SUR LES
DÉVELOPPEMENT HUMAIN efficacité COORDINAT
Efficience PERTINENCE durabilité GESTION AXÉE SU
Développement humain EFFICACITÉ Coordination et par
EFFICIENCE pertinence DURABILITÉ GESTION AXÉE S
DÉVELOPPEMENT HUMAIN efficacité COORDINAT
efficience PERTINENCE Durabilité GESTION AXÉE SUR LES
DÉVELOPPEMENT HUMAIN efficacité COORDINAT
efficience PERTINENCE durabilité GESTION AXÉE SUR LES

Au service des peuples et des nations

ÉVALUATION DES RÉSULTATS DES ACTIVITÉS DE DÉVELOPPEMENT ALGÉRIE

Bureau indépendant de l'évaluation, janvier 2015
Programme des Nations Unies pour le développement

RAPPORTS PUBLIÉS AU TITRE DE CETTE SÉRIE

Afghanistan
Algérie
Angola
Argentine
Arménie
Bangladesh
Barbade
Bénin
Bhoutan
Bosnie-Herzégovine
Botswana
Brésil
Bulgarie
Burkina Faso
Cambodge
Chili
Chine
Colombie
Congo (République du)
Congo (République démocratique du)
Costa Rica
Côte d'Ivoire
Djibouti
Équateur
Égypte
Émirats arabes unis
Éthiopie
Géorgie
Ghana
Guatemala
Guyane
Honduras
Inde
Indonésie
Îles du Pacifique
Jamaïque
Jordanie
Kenya
Laos
Libéria
Libye
Malawi
Maldives
Moldavie
Mongolie
Monténégro
Mozambique
Népal
Nicaragua
Niger
Nigéria
Ouganda
Ouzbékistan
Papouasie-Nouvelle-Guinée
Paraguay
Pérou
Philippines
Rwanda
Salvador
Sénégal
Serbie
Seychelles
Somalie
Sri Lanka
Soudan
Syrie (République arabe syrienne)
Tadjikistan
Thaïlande
Timor-Leste
Tunisie
Turquie
Ukraine
Viet Nam
Yémen
Zambie

ÉVALUATION DES RÉSULTATS DES ACTIVITÉS DE DÉVELOPPEMENT : ALGÉRIE

Copyright © UNDP 2015, tous droits réservés. Fabriqué aux États-Unis.
Fabriqué aux États-Unis.

L'analyse et les recommandations figurant dans le présent rapport ne représentent pas nécessairement les vues du Programme des Nations Unies pour le développement, de son conseil d'administration ou des États Membres des Nations Unies. Cette publication indépendante, préparée par les soins du PNUD, reflète uniquement l'opinion de ses auteurs.

Révision et édition : Danielle Fabre
Conception : Laurie Douglas Graphic Design (lauriedouglas.com)
Photographies de couverture : PNUD, Algérie

REMERCIEMENTS

Cette évaluation a été conduite par le Bureau indépendant d'évaluation du PNUD. L'équipe en charge de l'évaluation, dirigée par Roberto La Rovere, responsable de l'évaluation, et Heather Bryant, responsable adjointe, était constituée de: Nadia Bechraoui, consultante régionale (chargée notamment des questions liées à l'environnement) et des membres de l'équipe, Nadia Bellal (chargée des questions liées au genre et à la gouvernance) et Mohamed Bouchakour (chargé des questions liées à la pauvreté et au développement économique et social).

Nous tenons à remercier tout particulièrement les parties prenantes et les partenaires du PNUD Algérie qui comprennent les membres du Gouvernement, la société civile, la communauté internationale du développement, les agences des Nations unies ainsi que les bénéficiaires des projets rencontrés au cours de l'ERAD. Leur engagement a été constructif et a permis à l'équipe d'évaluation de réaliser son travail en toute indépendance.

Le soutien et l'appui de Mesdames Cristina Amaral, Coordonnatrice résidente du système des Nations unies et Représentante résidente du PNUD et Randa Aboul-Hosn, Directrice de pays et point focal pour l'ERAD, ont été essentiels pour la réussite de cette évaluation. Qu'elles en soient particulièrement remerciées. Nous remercions également vivement l'ensemble du personnel du Bureau de pays ainsi que le personnel sur le terrain pour leur coopération et leur soutien au bon déroulement de la mission. Enfin, nos remerciements vont également au Bureau régional du PNUD pour les États arabes à New York, pour son soutien et sa contribution au processus.

Le soutien administratif et les efforts d'amélioration de la qualité, apportés par nos collègues au Bureau indépendant d'évaluation, ont été cruciaux pour la bonne conduite de l'évaluation. Michael Reynolds a participé à la révision interne du rapport préliminaire. L'appui en matière de recherche a été fourni par Michael Craft, et le soutien administratif et logistique par Antana Locs. Sasha Jahic a assuré la production et la publication du rapport.

Nous espérons que les résultats et les recommandations de cette évaluation permettront au PNUD d'accroître son partenariat stratégique avec le Gouvernement de l'Algérie afin qu'il soit, plus que jamais, un précieux partenaire du pays.

AVANT-PROPOS

L'évaluation des résultats des activités de développement (ERAD), en tant que l'un des principaux domaines de travail du Bureau indépendant d'évaluation, cherche à analyser systématiquement et de manière indépendante, les progrès des interventions clés du Programme des Nations unies pour le développement (PNUD) dans les pays qui bénéficient de son soutien.

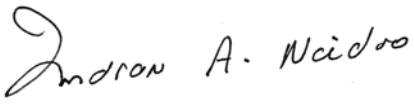
Cette ERAD a été conduite en étroite collaboration avec le ministère des Affaires étrangères (MAE) algérien afin que les résultats obtenus soient bien appropriés par les partenaires nationaux, qu'ils soient crédibles et utiles. Le processus de l'évaluation a été supervisé conjointement par le Bureau indépendant d'évaluation, le Bureau de pays et le Bureau régional pour les États Arabes, en tant que principales parties prenantes. Il a été mené par une équipe indépendante, guidée par un responsable du Bureau indépendant de l'évaluation. Cette approche a permis aussi bien au Gouvernement algérien qu'au Bureau indépendant de l'évaluation de s'assurer que les normes pour les évaluations telles que l'indépendance, l'impartialité et la rigueur dans la méthodologie ont bien été respectées.

L'équipe d'évaluation a pu avoir accès à des documents émanant d'un éventail de partenaires nationaux ainsi qu'à différents exercices menés récemment tels que le repositionnement du PNUD en Algérie élaboré en 2011, ou encore l'Examen conjoint pour un plan d'action prioritaire pour l'Algérie, préparé en 2009. Ceci a permis d'élaborer un rapport d'évaluation qui tient compte davantage de la réalité nationale, et qui devrait, par conséquent, être utile aux partenaires nationaux et au PNUD pour un engagement à venir de ce dernier orienté de manière plus stratégique.

L'évaluation a révélé que le PNUD a obtenu quelques résultats significatifs au cours de la période évaluée, mais que l'efficacité de ses interventions, sur le plan des effets attendus voire des impacts, a été moyennement satisfaisante car ces dernières n'ont pas engendré de transformations à grande échelle et durables, au-delà de l'atteinte des produits escomptés dans le cadre des projets initiés. En effet, la performance du PNUD a été affectée par un faisceau de facteurs internes et externes, surtout par les conséquences de l'attentat terroriste de décembre 2007 contre ses locaux. Les recommandations de cette étude ont pour objectif d'aider le PNUD à améliorer son efficacité et sa position stratégique en Algérie. Ayant passé en revue ce qui a et ce qui n'a pas fonctionné tout au long de ces cinq dernières années ainsi que les raisons sous-jacentes, cette étude offre des pistes sur les rôles que le PNUD pourrait jouer dans le futur.

Le Bureau indépendant d'évaluation espère sincèrement que les résultats de cette évaluation permettront au PNUD d'accroître et d'améliorer son appui au Gouvernement d'Algérie ainsi qu'aux autres partenaires nationaux sur le plan du développement humain du pays. Nous espérons également qu'ils aideront à élaborer la stratégie future du PNUD, et que les recommandations donneront lieu à des actions en faveur de la gestion et de la mise en œuvre du programme.

Nous considérons que cette évaluation a été très opportune, car elle s'est déroulée en même temps que les processus de planification stratégique du pays et du nouveau cycle du programme de pays ainsi que la mise en place de processus novateurs visant un futur plus sûr et durable.



Indran A. Naidoo
Directeur du Bureau indépendant d'évaluation

TABLE DES MATIÈRES

Sigles et acronymes ix

Résumé exécutif xi

Chapitre 1 : Introduction 1
- 1.1 Champs de l'evaluation 1
- 1.2 Processus d'evaluation et approche 2
- 1.3 Évaluabilité et insuffisances 4

Chapitre 2 : Contexte national et défis de développement 7
- 2.1 Aperçu de l'Algérie 7
- 2.2 État de réalisation des Objectifs du millénaire pour le développement 9
- 2.3 Défis et contraintes du développement national 14

Chapitre 3 : Réponses et stratégies du pnud 17
- 3.1 Stratégies d'intervention et cycles de programmation 17
- 3.2 Évolution et gestion du programme 22
- 3.3 Évolution des ressources et des dépenses du PNUD 24
- 3.4 Coordination et coopération entre le PNUD et le système des Nations Unies 26

Chapitre 4 : Contribution du PNUD aux résultats de développement 29
- 4.1 Développement économique et social, réduction de la pauvreté, réalisation des Objectifs du millénaire (Effet 12) 29
- 4.2 Gouvernance (Effet 10) 34
- 4.3 Environnement, énergie et développement durable (Effet 13) 39
- 4.4 Genre (Effet 11) 45
- 4.5 Principaux facteurs ayant affecté la performance du PNUD 49

Chapitre 5 : Positionnement du PNUD 53
- 5.1 Pertinence stratégique et capacité d'adaptation 53
- 5.2 Capacité à tirer parti de ses points forts 55
- 5.3 Promotion des valeurs des Nations Unies 58

Chapitre 6 : Conclusions et recommandations 61
- 6.1 Conclusions 61
- 6.2 Recommandations pour le Bureau de pays du PNUD 64

Annexes
- Annexe 1 : Termes de référence de l'ERAD 69
- Annexe 2 : Analyse de la capacité d'évaluation 83
- Annexe 3 : Effets du Programme de pays (2007-2011 et 2012-2014) 85
- Annexe 4 : Échantillonnage – liste des projets 87
- Annexe 5 : Bibliographie 89
- Annexe 6 : Liste des personnes rencontrées 93

Liste des figures

Figure 1 : Tendances de l'IDH de l'Algérie en contexte (1980-2012) 10
Figure 2 : Revenu national brut per capita, espérance de vie à la naissance, tendances (1980-2012) 10
Figure 3 : Durée des projets 23
Figure 4 : Évolution du budget et des dépenses (2004-2013) 23
Figure 5 : Répartition du budget par domaine d'intervention (2009-2013) 24
Figure 6 : Évolution du budget par domaine d'intervention 25
Figure 7 : Répartition du budget et des dépenses par domaine d'intervention (2009-2013) 25
Figure 8 : Budget par source (2004-2013) 26

Liste des tableaux

Tableau 1 : Indicateurs du pays et indicateurs démographiques 7
Tableau 2 : Résultats sélectionnés des OMD 11
Tableau 3 : Effets et données financières du Programme de pays, PNUD Algérie (2007-2011) 18
Tableau 4 : Effets et données financières du Programme de pays, PNUD Algérie (2012-2014) 21
Tableau 5 : Sources des fonds (2009-2013) 27

SIGLES ET ACRONYMES

APN	Assemblée populaire nationale
CC	Changement climatique
CCA	Common Country Analysis, bilan commun de pays
CCNUCC	Convention cadre des Nations unies sur le changement climatique
CdCS	Cadre de coopération stratégique
CITES	Convention sur le commerce international des espèces de faune et de flore sauvages menacées d'extinction
CNAC	Caisse nationale d'allocation chômage
CNES	Conseil national économique et social
CPAP	Plan d'action du programme de pays
CPD	Descriptif de programme de pays
CTL	Comité technique local
DA	Dinar (algérien)
DGAPR	Direction générale de l'administration pénitentiaire et de la réinsertion
DGMJ	Direction générale de la modernisation de la justice
DNP	Directeur/directrice national(e) de projet
DPP/CPD	Document de programme de pays
EHF	Égalité hommes- femmes
ERAD	Évaluation des résultats des activités de développement
FNDIA	Fonds national de développement des investissements agricoles
GAR	Gestion axée sur les résultats
IEC	Information, éducation, communication
IAIG	Indemnité d'activité d'intérêt général
IDH	Indice de développement humain
IIG	Indice des inégalités de genre
MATE	Ministère de l'Aménagement du territoire et de l'Environnement
MADR	Ministère de l'Agriculture et du Développement rural
MAE	Ministère des Affaires étrangères
MAEP	Mécanisme africain d'évaluation par les pairs
MDCFCF	Ministère délégué chargé de la Famille et de la Condition féminine
MENA	Région du Moyen Orient et de l'Afrique du Nord
MSNFCF	Ministère de la Solidarité nationale, de la Famille et de la Condition de la femme
MSPRH	Ministère de la Santé, de la Population et de la Réforme hospitalière
NEPAD	Nouveau Partenariat pour le développement de l'Afrique

NEX	Exécution nationale
OIT	Organisation internationale du travail
OMD	Objectif du millénaire pour le développement
ONG	Organisation non gouvernementale
ONUDI	Organisation des Nations unies pour le développement industriel
PAPP/CPAP	Plan d'action pour la mise en œuvre du programme de pays
PIB	Produit intérieur brut
PPDRI	Projets de proximité de développement rural intégré
PND	Plan national de développement
PNUD	Programme des Nations unies pour le développement
PRCHAT	Projet d'appui au programme de renforcement des capacités humaines et d'assistance technique pour la mise en œuvre du renouveau rural
RDH	Rapport sur le développement humain
SCN	Seconde Communication nationale
SNU	Système des Nations unies
TdR	Termes de référence
UE	Union européenne
UNCBD	Convention des Nations unies sur la diversité biologique
UNCCD	Convention des Nations unies sur la lutte contre la désertification
UNDAF	Plan cadre des Nations unies pour l'aide au développement (PNUAD)
UNFPA/FNUAP	Fonds des Nations unies pour la population
UNICEF	Fonds des Nations unies pour l'enfance
UNESCO	Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture
ONU-Femmes	Entité des Nations unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes
VEF	Violence envers les femmes
VFG	Violence fondée sur le genre
WWF	World Wildlife Fund, Fonds mondial pour la nature

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Les évaluations des résultats des activités de développement (ERAD) sont des évaluations indépendantes de la contribution du PNUD aux résultats du développement dans les pays où il intervient. Elles portent en général sur deux cycles du Programme de pays. En raison de l'attentat terroriste qui a visé les locaux du PNUD en décembre 2007 et de ses conséquences, l'ERAD d'Algérie s'est concentrée sur la période allant de 2009 à 2013, soit les trois dernières années du cycle 2007-2011 et les deux premières années du cycle du programme en cours 2012-2014. Ses objectifs sont : (i) d'identifier les progrès réalisés pour atteindre les résultats escomptés sur les cycles de programmation concernés ; (ii) d'analyser comment le PNUD en Algérie s'est positionné, notamment dans un contexte de post-attentat, pour apporter une valeur ajoutée aux efforts menés par le pays en matière de développement ; (iii) de présenter des conclusions et des recommandations qui viendront alimenter les nouveaux cadres de programmation du PNUD et le prochain programme de pays prévu pour démarrer en 2015.

L'évaluation a utilisé plusieurs méthodes et approches, notamment une analyse documentaire de grande ampleur, des entretiens, individuels ou groupés, à Alger et des visites de terrain de projets mis en œuvre dans plusieurs wilayas (régions) telles *Djelfa* (sud d'Alger), *Skikda* (est d'Alger), *Sidi Bel Abbes et Tipaza* (ouest d'Alger). La région du Grand Sud n'ayant pas été accessible à l'équipe d'évaluation, en raison des délais administratifs liés à l'obtention des autorisations nécessaires pour se déplacer sur le territoire algérien[1], des entretiens ont pu néanmoins être organisés dans la capitale, avec des personnes-ressources issues de cette région.

Environ 180 personnes ont été rencontrées dans le cadre de la mission préparatoire en juin 2013 et de l'évaluation proprement dite qui s'est déroulée, elle, entre le 19 octobre et le 7 novembre 2013, et s'est poursuivie dans les jours qui ont suivi grâce aux experts nationaux qui, étant sur place, ont recueilli les données manquantes ou celles nécessitant une vérification supplémentaire. Cette mission s'est conclue par une restitution des observations et des analyses préliminaires, au cours d'une réunion organisée le 6 novembre 2013 dans les locaux du Bureau de pays du PNUD. Le rapport produit a fait l'objet d'un processus d'assurance-qualité et de validation.

PRINCIPALES CONSTATATIONS

Globalement, les interventions du PNUD ont été hautement pertinentes sur le plan des objectifs à atteindre, mais un peu moins sur le plan des approches adoptées. En effet, les interventions du PNUD ont été systématiquement alignées sur les priorités nationales et/ou les engagements internationaux que le pays a ratifiés, mais même si elles se sont inscrites dans la continuité de nouveaux projets faisant suite soit à des assistances préparatoires soit à d'autres projets qui venaient de s'achever, il n'en demeure pas moins qu'elles apparaissent très dispersées au niveau des domaines d'intervention choisis et qu'il ne semble pas y avoir eu d'approche stratégique ni globalement, ni au sein d'une même thématique.

En termes d'efficacité, des résultats probants sont à mettre à l'actif du PNUD dans le pays, mais dans l'ensemble, l'efficacité des interventions a été moyenne, car elles n'ont pas suscité

1 Une loi datant de 1964 prévoit une escorte des délégations étrangères sur tout le territoire algérien. Le Bureau de pays n'a pas été en mesure de demander ces escortes en temps voulu et n'a pas, de plus, estimé que les conditions de sécurité relatives au déplacement des agents des Nations unies étaient remplies au moment de la mission d'évaluation.

de transformations ni à grande échelle ni de manière durable au-delà de l'atteinte des produits escomptés dans le cadre des projets initiés. En effet, les succès à mettre au crédit du PNUD, toutes thématiques confondues, sont : 1) le renforcement des capacités individuelles et institutionnelles en matière conceptuelle et opérationnelle, grâce à des apports d'expertise (méthodes et outils, bonnes pratiques), des formations (voyages d'études et séminaires/ateliers), des acquisitions de matériel et d'équipements ; 2) l'appui fourni au Gouvernement algérien, à ses institutions centrales et locales, pour la mise en œuvre de politiques nationales/stratégies sectorielles et des engagements internationaux signés par le pays ; 3) la prise de conscience de l'importance de la concertation et du partenariat, aussi bien au niveau central que local, par des institutions qui n'avaient ni l'habitude de travailler ensemble ni de collaborer avec le secteur privé et la société civile ; 4) la prise de conscience de l'importance de l'information, de l'éducation et de la communication, mais pour un grand nombre de projets, les objectifs escomptés n'ont pas toujours été atteints en totalité en raison des modifications apportées aux activités et/ou de l'abandon de certaines d'entre-elles. Dans d'autres cas de figure, essentiellement des projets de terrain, la qualité des produits a été affectée par la volonté de satisfaire les besoins d'un nombre plus grand de bénéficiaires sans que soient ajustées en parallèle les ressources humaines et financières nécessaires, et les mécanismes de pilotage/suivi mis en place n'ont pas perduré au-delà de la durée de vie du projet. Le renforcement des capacités s'est fait essentiellement au niveau individuel voire parfois institutionnel, mais il n'y a aucun élément tangible permettant d'affirmer qu'il a engendré à ce jour des changements significatifs dans le fonctionnement des institutions du pays. En matière de sensibilisation/communication, les stratégies ou plans ont tous été en général élaborés, mais très peu mis en œuvre, bien que tous les interlocuteurs rencontrés s'accordent à reconnaître son importance. De même, en ce qui concerne le partenariat intersectoriel considéré comme particulièrement efficace, mais qui n'a pas encore été suffisamment institutionnalisé, l'engagement avec la société civile et le secteur privé restant encore timide et peu généralisé.

La performance du PNUD et la pérennité des résultats atteints ont été affectées négativement par un faisceau de facteurs qui peuvent être classés en facteurs endogènes et en facteurs propres à l'environnement. Les facteurs endogènes au PNUD comprennent les conséquences de l'attentat de décembre 2007 contre les locaux des Nations unies, une tendance à un éparpillement des ressources des projets de manière à intervenir sur un maximum de territoires et à leur surdimensionnement par rapport aux moyens humains et financiers disponibles, et de faibles capacités internes sur les principes de la gestion axée sur les résultats et les questions du genre, des lourdeurs administratives et des retards engendrés dans la mise en œuvre, l'absence de stratégie de sortie nécessaire à la pérennisation des résultats atteints et l'insuffisance en matière de communication permettant d'assurer une visibilité appropriée. Les facteurs propres à l'environnement ont trait à la taille du pays et à la localisation de certains projets dans des régions difficiles d'accès, à la diversité des contextes locaux, mais également à la rotation fréquente des cadres publics impliqués dans les projets, l'implication parfois insuffisante de certaines parties prenantes ainsi que le caractère éphémère des mécanismes de pilotage ou de suivi mis en place, les lourdeurs administratives et les retards notamment ceux relatifs au versement de la quote-part algérienne des contributions financières.

L'efficience des interventions du PNUD est qualifiée en général de faiblement satisfaisante voire insatisfaisante. Abstraction faite de l'interruption d'au moins deux années imposée par l'attentat, les projets ont connu des dépassements de délais très longs (de une à six années). Les budgets ont généralement été respectés, mais la qualité des produits dans certains cas a pâti de l'accroissement du volume des activités en cours d'exécution, sans ajustement correspondant du budget. Bien que la modalité d'exécution des projets ait été nationale, beaucoup de tâches ont incombé au Bureau de pays qui, en sous-effectif,

n'est pas toujours parvenu à répondre ni rapidement ni adéquatement.

Sur le plan du positionnement stratégique, le PNUD a fait preuve d'une bonne réactivité et d'une capacité d'adaptation adéquate face à des priorités/besoins émergents. Le PNUD a été en général réceptif aux requêtes qu'il a reçues et a fait preuve d'une bonne réactivité pour y répondre. Sa capacité d'adaptation a été à la fois possible et bonne dans le cas des projets à caractère stratégique, mais un peu moins grande dans le cas des projets sur le terrain.

Le PNUD a su exploiter son capital image ainsi que sa crédibilité pour engranger des partenariats, mais sur le plan du leadership, principalement en termes d'approches et d'expertise, les résultats sont contrastés selon la nature de son intervention et selon les bénéficiaires. Cependant, et en ce qui concerne les valeurs universelles qu'il promeut, le PNUD n'a pas su être suffisamment innovant et introduire des changements durables, et ses efforts n'ont eu que peu de visibilité et d'effets. En effet, des partenariats ont pu être engrangés entre les institutions étatiques, avec des organismes de la société civile, des agences de coopération bilatérales et le secteur privé. Le leadership du PNUD en termes d'approches et d'expertise n'a été reconnu que pour les projets mis en œuvre dans les territoires éloignés où il est le plus souvent le seul intervenant international, ou dans le cas de projets novateurs pour lesquels l'expertise apportée se situe au cœur de son domaine de compétence. Dans tous les autres cas, le PNUD est considéré comme une source d'appui technique ou un simple prestataire de services. Des efforts tangibles ont été réalisés pour promouvoir la coopération Sud-Sud, mais les opportunités de coopération n'ont souvent pas été suivies d'effets probants et n'ont pas été systématisées. De même, de réels efforts ont été réalisés en matière de promotion du développement humain et des Objectifs du millénaire pour le développement (OMD), un voire plusieurs objectifs étant systématiquement recherchés dans l'ensemble des interventions proposées. Les approches adoptées n'ont pas su intégrer ni les questions transversales telles le genre, la gouvernance, les droits humains ou l'environnement qui sont restées cloisonnées dans leur domaine respectif, ni l'approche inclusive préconisée par le PNUD.

La contribution du PNUD en matière d'autonomisation des femmes et d'égalité des sexes a été moyenne. L'intégration de la dimension genre s'est confondue avec l'approche d'intégration des femmes dans le développement qui a montré ses limites, car axée sur les femmes et non sur les questions d'égalité.

Conclusion générale : Il est indéniable que les conséquences de l'attentat ont été tragiques pour le pays, pour le PNUD, mais également pour le système des Nations unies dans son ensemble, non seulement sur le plan programmatique et opérationnel, mais aussi sur le plan humain et psychologique. Redémarrer les activités était une priorité et a constitué un exploit en soi pour le Bureau de pays, de même que se doter d'un cadre de coopération stratégique agréé par les deux parties était fondamental pour un fonctionnement plus efficace de la coopération pour le développement. Néanmoins, il ressort qu'au cours de la période évaluée, le PNUD a contribué à faire « bouger les choses » en Algérie, mais il ne semble pas avoir vraiment réussi à faire « bouger les lignes » ni à introduire des changements durables et des innovations audacieuses dans les modes et pratiques de fonctionnement des partenaires nationaux. Par conséquent, il est temps de « tourner la page » pour le Bureau de pays après cette phase post-2007, de capitaliser les enseignements tirés, et de profiter de la conjoncture engendrée par les signes positifs de changement apparus récemment (décisions de la retraite du Bureau, Cadre de coopération stratégique, CdCS, signé, nouvelle équipe de gestion, efforts récents en matière de communication, achèvement des projets passés ou retardés, nouveaux projets en formulation, etc.) pour que le PNUD améliore davantage son positionnement, fasse preuve de plus de leadership, de neutralité et d'indépendance et mette en œuvre les recommandations qui suivent.

RECOMMANDATIONS AU NIVEAU STRATÉGIQUE

Recommandation 1 : Focaliser les interventions du PNUD sur un nombre limité de thèmes – au sein d'une vision stratégique adaptée aux spécificités du pays – qui seront identifiés de manière participative, sur la base de critères, incluant notamment les avantages comparatifs du PNUD et la valeur ajoutée apportée à l'Algérie.

Compte tenu des moyens limités du Bureau de pays (aussi bien sur le plan humain que financier) et compte tenu de la diversité et de l'étendue des besoins de l'Algérie, le PNUD doit abandonner l'idée d'intervenir dans tout et partout, notamment dans les domaines en dehors de ses compétences, et doit plutôt opter pour une approche qui privilégie le qualitatif sur le quantitatif ("faire moins, mais mieux"), et intervenir dans des thématiques qui mettent en avant son leadership et qui sont à fort potentiel d'innovation. De plus, il doit faire participer les différentes parties prenantes dans cet exercice notamment dans l'élaboration des contextes nationaux qui souffrent actuellement de faiblesses liées à l'absence d'analyse critique et de données mises à jour. Parmi les thèmes à privilégier, à titre d'exemples, on pourrait citer les questions liées aux jeunes et à leur emploi, à la lutte contre la corruption, à la promotion de la société civile, aux droits de l'homme, au renforcement de l'intégration des questions du genre de manière plus transversale, au développement local. Il serait également utile de poursuivre l'expérience positive des voyages d'étude qui ont fait bénéficier l'Algérie des expériences et de l'expertise d'autres pays.

Recommandation 2 : Prendre les mesures nécessaires afin de permettre au Bureau de pays de devenir une force de propositions innovantes (en renforçant et/ou en réorganisant les compétences existantes ou encore en en mobilisant d'autres, notamment dans le domaine du conseil politique), d'introduire des changements durables dans les modes et pratiques de fonctionnement des partenaires nationaux, en privilégiant les interventions à thématiques transversales ou celles qui promeuvent l'intersectorialité. Il devrait également maintenir un équilibre entre les activités stratégiques et les interventions sur le terrain qui doivent rester à caractère pilote.

En effet, le PNUD doit maintenir un juste équilibre entre des interventions classiques d'appui au Gouvernement pour la mise en œuvre de ses programmes et des interventions plus novatrices portant, par exemple, sur des problématiques liées à la fois à la gouvernance, à l'environnement et au genre ou encore appuyer des initiatives qui luttent contre le cloisonnement des institutions publiques et encouragent l'intersectorialité, en faisant collaborer des partenaires qui n'ont pas l'habitude de travailler ensemble.

Au sein de ses domaines de compétences, le Bureau de pays du PNUD devrait privilégier les interventions au niveau stratégique, peu budgétivores et, au niveau opérationnel, utiliser ses ressources limitées de manière catalytique, en testant des initiatives pilotes. En effet, le PNUD n'étant pas un bailleur de fonds, il n'est pas en mesure de mettre en œuvre des projets physiques, de grande envergure. Il est, en revanche, mieux placé pour appuyer des initiatives à caractère stratégique, au niveau des politiques, et tester les approches et les concepts sur le terrain.

Recommandation 3 : Mettre à profit la neutralité et l'indépendance du PNUD pour diversifier ses partenaires jusque-là peu impliqués (notamment, les universités, les centres de recherche, la société civile, le secteur privé) et assurer un rôle d'interface et de coordination avec les institutions publiques et entre eux.

Le Gouvernement algérien est le partenaire traditionnel du PNUD. Il s'agit de poursuivre cette collaboration, mais également de trouver un juste équilibre afin de développer d'autres partenariats avec d'autres acteurs du développement tels les centres de recherche et les universités qui peuvent mettre à disposition des ressources humaines qualifiées et peu onéreuses (étudiants)

pour tester et approfondir les connaissances sur des nouveaux concepts et approches. Les organisations de la société civile devraient pouvoir être davantage impliquées en tant que collaboratrices du PNUD, mais aussi en tant que force de propositions innovantes et audacieuses non négligeable.

Recommandation 4 : Intégrer les approches inclusives (personnes démunies, handicapées, vulnérables) dans la planification de toutes ses interventions. En même temps, il serait nécessaire de renforcer les capacités du Bureau de pays et des partenaires en matière d'intégration de la perspective du genre et veiller à ce qu'elle le soit dans toutes les phases des projets à venir, y compris au niveau des termes de référence (TDR).

Il s'agit de promouvoir de manière systématique les valeurs universelles portées par le PNUD et qui, jusqu'ici, ne figuraient pas de manière systématique ou adéquate dans ses interventions en Algérie. Le renforcement passera par celui du personnel des programmes ainsi que par la mise en place de mécanismes sensibles au genre comme l'instauration d'un groupe de travail compétent sur le genre, la mise en place d'une véritable institutionnalisation du genre au sein du Bureau lui-même, et enfin l'appel à l'expertise externe en fonction de la demande et du besoin identifié.

Recommandation 5 : Accorder plus d'attention à la pérennisation des résultats du PNUD en prévoyant systématiquement une stratégie de sortie, de relève ou encore de transposition à plus grande échelle, en identifiant des sources alternatives de financement auprès d'autres donateurs ou en s'assurant de l'existence de lignes budgétaires au niveau du Gouvernement algérien.

Les projets doivent prévoir de manière systématique une stratégie de sortie ou de transposition à plus grande échelle, en cas d'initiatives pilotes réussies et ce, en recherchant avant la fin des activités, des sources alternatives de financement auprès d'autres donateurs prêts à prendre la relève ou auprès du Gouvernement algérien afin que la continuité des projets soit assurée grâce à leur inscription au niveau du budget des institutions concernées.

RECOMMANDATIONS AU NIVEAU OPÉRATIONNEL

Recommandation 6 : Clôturer les anciens projets au plus vite et développer/mettre en œuvre de nouvelles initiatives alignées sur la nouvelle Stratégie du Bureau amorcée par la nouvelle équipe de gestion récemment mise en place.

De nombreux projets conçus au cours du cycle de programmation (2002-2006) figurent encore dans Atlas, parce qu'ils sont toujours en cours ou qu'ils n'ont pas encore été clôturés opérationnellement, alourdissant ainsi le travail des chargés de programme et ne répondant plus complètement aux priorités. Il est temps de s'engager dans de nouvelles activités dans le cadre d'un leadership renouvelé des Nations unies, et de procéder à un examen en vue d'une meilleure adéquation des profils et des postes au sein du Bureau de pays, afin de mieux répondre aux nouvelles exigences telles que, par exemple, l'application de la gestion axée sur les résultats (GAR), l'intégration des questions de genre de manière plus transversale, et les innovations en matière de gouvernance.

Recommandation 7 : Renforcer l'appropriation nationale des interventions par une définition plus rigoureuse des besoins des parties prenantes et par la mise en œuvre d'une réelle modalité d'exécution nationale des projets (NEX).

Des efforts doivent être réalisés par la partie nationale, en collaboration avec le Bureau de pays, afin de développer davantage l'approche participative à tous les niveaux du processus décisionnel (aussi bien stratégique qu'opérationnel), et assurer une meilleure identification des contextes et des interventions. De même, l'appropriation sera meilleure avec une réelle application de la modalité de l'exécution nationale, d'ailleurs réclamée à plusieurs reprises par

les autorités nationales, basée sur la gestion axée sur les résultats, avec des procédures de contrôle a posteriori plutôt qu'a priori, ce qui diminuerait les lourdeurs administratives. Les indicateurs utilisés pour le suivi des résultats devront être sensibles au genre et être conçus avec les parties prenantes. Il est toutefois à noter que des efforts ont été initiés par le Bureau de pays avec le MAE, mais ils devront être poursuivis voire intensifiés afin de renforcer les capacités sur les modalités de l'exécution nationale de tous les acteurs nationaux tant du secteur public que de la société civile (associations, universités) et du secteur privé.

Recommandation 8 : Assurer une meilleure visibilité des résultats atteints par les interventions du PNUD en prévoyant une ligne budgétaire dédiée à la communication pour chaque projet. Il faut continuer les efforts en matière de communication adoptée par la nouvelle équipe de gestion du Bureau de pays, sur le plan des résultats, mais aussi sur le plan de la programmation future en vue de trouver des synergies avec d'autres partenaires.

Le déficit de communication du Bureau de pays constitue un point soulevé par la majorité des personnes rencontrées, qui doit être pallié afin de renforcer sa crédibilité et son capital image. En matière de communication, les stratégies ou plans ont tous été en général élaborés, mais très peu mis en œuvre, bien que tous les interlocuteurs rencontrés s'accordent à reconnaître son importance. Les projets sont pénalisés aussi par l'insuffisance en matière de communication qui ne permet pas d'assurer une visibilité appropriée. Il est nécessaire de poursuivre les efforts en matière de communication adoptée par la nouvelle équipe de gestion du Bureau de pays.

Recommandation 9 : Institutionnaliser davantage au sein du Bureau de pays et des institutions partenaires les principes de la gestion axée sur les résultats (GAR).

Que ce soit au niveau du Bureau de pays ou au niveau des équipes de projet, le suivi des résultats souffre de l'absence de maîtrise des concepts et des outils de la GAR. Il est primordial que cette recommandation[2], déjà soulignée en 2010 dans le cadre de la Revue à mi-parcours du programme de pays, soit appliquée efficacement, et le plus rapidement possible.

Recommandation 10 : Prendre les mesures nécessaires afin d'améliorer le fonctionnement des opérations au sein du Bureau de pays dans le but d'alléger l'impact des lourdeurs administratives et de réduire les délais de réponse sur les questions de recrutement, paiements directs, élaboration de termes de référence, etc.

Au niveau des opérations, le Bureau de pays devrait revoir / mettre en place un cadre de contrôle interne, avec un système clair de délégation d'autorité, des procédures d'opération standardisées, une systématisation du fonctionnement et la préparation mensuelle d'un tableau de bord en tant qu'outil complet de suivi et d'aide à la décision pour la direction générale, l'équipe des chargés de programme et l'ensemble du Bureau de pays. En outre, des actions d'information et de sensibilisation devront également être menées pour assurer la maîtrise des procédures opérationnelles du PNUD, aussi bien en interne qu'auprès de certains partenaires d'exécution et ce, afin de faire face aux blocages dans l'exécution des projets et aux lourdeurs administratives. Le suivi devrait être renforcé par l'utilisation systématique du tableau de bord mis en place par les Opérations.

2 MTR 2010 : Recommandation no 4 : Les principes et les outils de la gestion axée sur les résultats doivent être appliqués intégralement et systématiquement à chacun des projets et au programme dans son ensemble.

Chapitre 1

INTRODUCTION

L'évaluation des résultats des activités de développement (ERAD) est une évaluation indépendante du programme du PNUD, organisée par le Bureau indépendant d'évaluation du PNUD à New York. L'objectif de l'ERAD est d'évaluer le rôle et la contribution des interventions du PNUD aux résultats de développement du pays, ainsi que son positionnement.

Le PNUD Algérie a connu un attentat terroriste en décembre 2007 qui a eu un impact dévastateur sur les ressources humaines du Bureau et par voie de conséquence, sur la mise en œuvre et l'exécution des projets et programmes, puisque très peu d'activités du Programme sur une période d'un an et demi, ou plus, après les événements, ont pu se poursuivre normalement. Les événements de 2007 ont aussi affecté la mémoire institutionnelle du Bureau. Beaucoup de documents ont été endommagés ou perdus, ce qui a rendu difficile l'accès aux informations relatives aux cycles précédents du programme de pays. L'ERAD évalue en principe deux cycles de programme de pays : celui en cours et le précédent. Pour les raisons précédemment citées, il a été convenu que l'ERAD d'Algérie se concentrerait sur les cinq dernières années d'activité, de 2009 à 2013, soit les deux premières années du cycle du programme en cours 2012-2014 et les trois dernières années du cycle 2007-2011. L'équipe d'évaluation a aussi veillé à ce que les projets initiés au cours des cycles précédents, encore en cours dans le cycle actuel, soient examinés dans la mesure du possible du fait qu'un grand nombre de nouveaux projets ont été conçus à partir des résultats et leçons tirées du passé.

L'arrivée d'une nouvelle équipe de direction au Bureau de pays du PNUD au début de l'année 2013 et l'organisation d'une retraite du personnel en avril ont engendré un regain d'effort en matière de communication et des attentes très encourageantes quant à la mise en œuvre des changements.

Sur la base des informations recueillies et des conclusions qui en découlent, cette évaluation propose au Bureau de pays du PNUD des recommandations en matière d'orientations à la fois stratégiques et opérationnelles qui lui permettront, nous l'espérons, de préparer au cours de l'année 2014, le prochain cycle de programmation qui devrait prendre effet en 2015.

1.1 CHAMP DE L'ÉVALUATION

Les performances et le positionnement stratégique du PNUD en Algérie ont été évalués selon deux perspectives. D'abord, l'analyse a porté sur les activités programmatiques des quatre principaux domaines d'intervention retenus par le Bureau de pays à partir de 2009 et qui sont 1) le développement humain, économique et social en vue de la réduction de la pauvreté ; 2) l'environnement, l'énergie et le développement durable ; 3) la gouvernance et, de manière transversale, 4) le genre.

Les performances ont été évaluées sur la base des critères suivants :

- **Pertinence** des interventions du PNUD quant aux besoins de développement existants tels qu'ils ressortent au niveau des priorités nationales et tels que les populations les ressentent ;
- **Efficacité** des interventions du PNUD en termes de réalisation des objectifs escomptés ainsi que leur portée pour les groupes bénéficiaires ;
- **Efficience** des interventions du PNUD en termes d'utilisation rationnelle des ressources

humaines et financières par rapport aux résultats atteints ;

- **Durabilité** des résultats une fois l'appui du PNUD terminé et leur capacité à être transposés à plus grande échelle.

L'ERAD a ensuite évalué le positionnement stratégique du PNUD en Algérie, sur la base de ses avantages comparatifs et des stratégies spécifiques qu'il a déployées pour soutenir les efforts de développement du pays.

La période couverte par l'évaluation correspond à la période post-attentat qu'a connue le siège de l'ONU en Algérie. L'ERAD a tenu compte des conséquences engendrées par l'attentat sur le Bureau de pays (pertes humaines et matérielles) ainsi que celles engendrées sur les relations de coopération avec le pays. Néanmoins, l'ERAD a tenté de mettre l'accent sur les résultats que le Bureau de pays a atteints, mais également sur ce qu'il aurait pu mieux faire.

L'analyse s'est fondée sur le mandat de l'organisation ainsi que sur les priorités de développement du pays. Ceci a impliqué des analyses systématiques du contexte et des priorités socio-politico-économiques dans les domaines d'intervention, inclus les thématiques transversales comme le genre, les droits humains, la gestion axée sur les résultats et le renforcement des capacités. De plus, les conséquences liées à la perception de la neutralité et de l'impartialité du PNUD ont été examinées, car ces dernières constituent en général un atout du PNUD.

1.2 PROCESSUS D'ÉVALUATION ET APPROCHE

L'évaluation a porté sur l'action du PNUD en Algérie et l'exécution de son programme en soutien aux efforts des autorités algériennes en matière de gouvernance démocratique et droits humains, de développement économique et social, de protection de l'environnement, et de genre. L'évaluation a mis l'accent sur la responsabilité du PNUD à l'égard d'un ensemble d'effets – définis dans les documents de programme (CPD/CPAP, plan d'action pour la mise en œuvre du programme de pays) et le cadre de coopération stratégique (CdCS) – et sur l'analyse de la performance du PNUD par rapport à ces effets. Dans le cas de l'Algérie, les effets formulés dans le CPAP sont gérés par quatre domaines du programme sur la base de la structure du Bureau actuel (voir le chapitre 3). Du point de vue méthodologique, l'ERAD a été menée conformément au manuel des ERAD de 2010, et aux directives éthiques pour l'évaluation par le Groupe des Nations unies pour l'évaluation (UNEG 2007).

L'évaluation a été conduite par une équipe indépendante, composée d'un responsable de l'évaluation et d'une responsable adjointe, au sein du Bureau indépendant d'évaluation du PNUD à New York, d'une consultante spécialiste régionale (centrée notamment sur les questions d'environnement), d'une consultante nationale focalisée sur les questions de genre et en partie sur la gouvernance et d'un consultant national pour les questions de développement humain, économique et social durable. Le principe de la triangulation a été appliqué à toutes les hypothèses émises. En effet, les données, résultats ou conclusions préliminaires, ont fait l'objet de vérification auprès de différentes sources, voire en recourant à plusieurs méthodes de collecte, avant d'être proposés dans le présent rapport. Un collaborateur, au niveau du Bureau indépendant d'évaluation du PNUD à New York, a appuyé l'équipe par la collecte des données et des documents pertinents pour l'évaluation. Une mission préparatoire, conduite par le Bureau indépendant d'évaluation, du 23 au 27 juin 2013 a donné lieu à un rapport préliminaire et aux termes de référence (Annexe 1 : Termes de référence de l'ERAD) qui exposent, entre autres, la méthodologie détaillée incluant une matrice d'évaluation recensant les points d'intérêt à examiner.

Les appréciations présentées ci-dessous se sont basées sur les conclusions des rapports d'évaluation disponibles (pour les projets achevés et évalués) et sur une vérification proxy au cours des entretiens et visites de terrain effectués pendant la mission de l'ERAD.

À la date de la mission sur le terrain en octobre 2013, le portefeuille de projets du Bureau de pays en Algérie comptait environ cinquante projets entre les projets récemment terminés, ceux en cours et ceux devant être clôturés. Parmi ces projets, plusieurs avaient démarré avant et en dehors de la période d'évaluation, et dans de nombreux cas, ils ont été les précurseurs ou ont constitué la première phase de plusieurs projets en cours. Il a été parfois difficile d'attribuer à certains projets un résultat particulier du fait qu'ils couvraient plus d'un résultat (par exemple, les projets qui portaient sur la gouvernance et le genre) ou qu'ils avaient changé d'affectation thématique d'un cycle à un autre. L'échantillon des projets retenus pour l'évaluation comprend vingt-deux projets si l'on regroupe les projets s'étalant sur plusieurs phases (annexe 4) qui se répartissent en trois projets portant sur la gouvernance, trois sur le genre, dix dans le domaine de la réduction de la pauvreté, du développement humain, économique et social, et six dans le domaine de la protection de l'environnement. Les critères utilisés ont été les suivants :

- La couverture du programme de coopération (domaines thématiques) ;
- L'envergure budgétaire ;
- La couverture géographique ;
- La maturité (projets en cours ou achevés) ;
- La couverture des cycles (2007-2011 ; 2012-2014 incluant ceux initiés avant 2007 et toujours en cours).

Sur cette base, les 22 projets sélectionnés s'inscrivent dans les différents domaines thématiques du Programme de pays. Ils sont d'envergure budgétaire variée (2 projets – dans le domaine de l'environnement et l'action anti-mines – ont un budget supérieur à 3,5 millions de dollars, 6 sont compris entre 1 et 2 millions de dollars, et 14 ont un budget inférieur à 1 million de dollars). Les projets sélectionnés sont mis en œuvre soit sur l'ensemble du territoire, soit dans une ou plusieurs régions particulières, mais un grand nombre d'entre eux l'est dans la seule ville d'Alger. L'accent est mis sur les programmes/projets en cours, mais le choix comprend également des programmes/projets ayant eu plus d'une phase et dont la mise en œuvre s'est étendue sur plusieurs cycles de programmation.

L'évaluation a également tenu compte des conclusions, des enseignements et des recommandations émanant de neuf évaluations finales de projets réalisées avant le début de l'ERAD et qui ont été actualisés, ainsi que des tous premiers résultats de l'évaluation en cours du projet *Routes des Ksour.* La revue à mi-parcours du programme pays du PNUD réalisée en 2010 a été d'un grand apport. En revanche, l'équipe d'évaluation n'a pas bénéficié d'évaluations d'effets car aucune n'a encore été effectuée à ce jour. Le tableau synthétisant les projets échantillonnés peut être consulté en annexe 4 – Échantillonnage, liste des projets.

L'équipe d'évaluation a effectué des visites de projet dans les wilayas (régions) de *Djelfa* (sud d'Alger), *Skikda* (est d'Alger), *Sidi Bel Abbes* et Tipaza (ouest d'Alger). Elle n'a pas eu la possibilité de se déplacer dans le Grand Sud de l'Algérie en raison des délais administratifs liés à l'obtention des autorisations nécessaires pour se déplacer à l'intérieur du territoire algérien. Toutefois, elle a pu avoir accès à des documents assez récents d'évaluation de projet (*Charouine, Routes des Ksour, Tassili-Ahaggar*). De plus, un des membres nationaux de l'équipe d'évaluation a

N°	Composantes	N. projets ciblés	N. évaluations de projet
1.	Gouvernance	3	1
2.	Genre	3	1
3.	Développement économique et social	10	4 (+ 1 en cours)
4.	Environnement	6	3
	TOTAL	**22**	**9 (10)**

été l'évaluateur principal d'un des projets retenus dans les deux premières régions.

Six groupes d'acteurs ont été rencontrés dans le cadre de la collecte de données primaires (annexe 6) : i) les ministères et institutions nationales, y compris les Directeurs nationaux des projets (DNP) ; ii) les administrations locales (wilayas) ; iii) des membres des organisations de la société civile ; iv) les partenaires au développement ; v) les agences du système des Nations unies (SNU) et, vi) dans certains cas, des bénéficiaires directs. Deux modalités d'entretien ont été utilisées : i) des entretiens individualisés semi-structurés et ii) des entretiens groupés avec les partenaires, avec des bénéficiaires sur les sites de projet et au sein des ministères.

Les données secondaires utilisées ont été puisées dans diverses sources regroupées dans des documents que l'on peut trouver dans l'annexe 5 : Bibliographie de l'ERAD :

- Documents de cadrage méthodologique du PNUD ;
- Documents stratégiques de coopération du PNUD/ONU (UNDAF, CdCS, CPD / CPAP) ;
- Documents stratégiques de l'Algérie ;
- Documents et rapports d'évaluation des projets échantillonnés ;
- Rapports d'évaluations du PNUD, Rapport annuel axé sur les résultats (ROAR), revue à mi-parcours du PNUD Algérie ;
- Autres documents du PNUD et de l'Algérie sur le développement et la coopération.

La collecte des données en Algérie s'est déroulée entre le 19 octobre et le 7 novembre 2013 et s'est poursuivie les jours suivants grâce aux experts nationaux qui, étant sur place, ont recueilli les données manquantes ou celles nécessitant une vérification supplémentaire.

Un questionnaire de base a été utilisé pour les entretiens. Il a été révisé en vue d'y adjoindre des questions relatives à la dimension genre afin de mesurer sa prise en compte réelle dans l'ensemble des projets examinés, aussi bien au niveau de la recherche documentaire que sur le terrain. De nombreux échanges et points de vue ont permis d'harmoniser ces informations, tant entre les consultants eux-mêmes qu'avec le Bureau de pays et les partenaires.

Avant de quitter le pays, l'équipe ERAD a procédé à la restitution des observations et analyses préliminaires, dans le cadre d'une réunion organisée le 6 novembre 2013 dans les locaux du Bureau de pays.

1.3 ÉVALUABILITÉ ET INSUFFISANCES

L'évaluabilité du Programme de pays de l'Algérie a été mesurée lors de la mission de préparation, au cours du mois de juin 2013. Il en a été conclu que les conditions étaient globalement réunies en termes de disponibilité de l'information, tant sur le plan qualitatif qu'au niveau de la variété des sources et que les lacunes/difficultés susceptibles d'être rencontrées ne constituaient pas un obstacle insurmontable pour le déroulement d'une évaluation telle que l'ERAD. En effet, cette dernière étant de nature qualitative, l'accent est mis sur les effets engendrés dans le pays par les interventions du PNUD afin de mesurer sa contribution au développement et non pas sur les activités en tant que telles.

Sur le plan des données, le travail de collecte préliminaire effectué au niveau du Bureau de l'évaluation au siège et du Bureau de pays a permis à l'équipe d'évaluation de disposer d'une information suffisante pour la revue documentaire, complétée et enrichie par les multiples documents recueillis lors des différents entretiens. L'appui du ministère des Affaires étrangères a facilité l'organisation des visites de terrain et des rendez-vous avec les interlocuteurs souhaités et ce, dans des délais convenables. Il en a été de même en ce qui concerne le PNUD dont les chargés de projets et le personnel administratif ont fait preuve d'une bonne disponibilité pour assurer le déroulement de la mission. Enfin, la présence de consultants

nationaux dans l'équipe, ayant un bon réseau de connaissances à l'échelle du pays, a constitué un atout indéniable.

Pour les régions n'ayant pas été visitées, l'équipe d'évaluation a dû recourir à d'autres moyens et sources d'information (recueil d'un maximum de documents, entretiens par téléphone et rencontres de personnes-ressources intervenant dans la région et basées à Alger ou de passage lors du déroulement de la mission).

La mission d'évaluation a cependant rencontré un certain nombre de contraintes qui a compliqué la collecte des informations, mais ne l'a cependant pas entravé :

- Les retards pour la prise de rendez-vous ;
- Le temps nécessaire pour chaque déplacement (embouteillages, circulation dense à Alger) ;
- L'indisponibilité de certains interlocuteurs ;
- L'absence de certains documents détruits lors de l'attentat ;
- Les délais importants pour l'obtention des autorisations nécessaires pour se rendre dans la région du Grand Sud et à la suite desquels certains membres de l'équipe n'ont pu se rendre sur le terrain ;
- La qualité des rapports essentiellement axés sur l'achèvement des activités et produits et non sur les progrès en matière d'effets.

Néanmoins, ces contraintes ont pu être contournées : les entretiens avec les personnes-clés ont pu avoir lieu. Leur disponibilité et leur bonne volonté ont permis de les rencontrer puis de les recontacter par téléphone ou par mail, à plusieurs reprises, quand cela a été nécessaire. Les rapports d'évaluation finale existants pour certains projets, dont celui pour un grand projet mis en œuvre dans le Grand Sud algérien, ont permis de compenser l'absence de visites de terrain. Dans d'autres cas, les informations collectées directement ont été confrontées au contenu des rapports et les ont parfois complétés. Les consultants nationaux ont pu procéder à la collecte des données sur le terrain pour l'ensemble de l'équipe. Enfin, l'appui fourni par les chargés de programme du PNUD a été essentiel.

En fin de compte, les deux contraintes principales rencontrées ont été la difficulté d'approcher les bénéficiaires des projets opérationnels et les délais nécessaires pour rencontrer certains interlocuteurs clés qui ont entraîné le report des entretiens à plusieurs reprises, diminuant ainsi les opportunités de rencontrer d'autres personnes. Afin de pallier ce contretemps, la plupart des personnes ciblées ont cependant été rencontrées individuellement et certaines d'entre elles se sont même fortement impliquées dans l'ERAD, ce qui a permis de ne pas affecter le déroulement de l'évaluation.

Le **rapport d'évaluation** s'articule comme suit : une introduction présentant le contexte et la méthodologie de l'évaluation, une présentation du contexte national et des défis de développement en Algérie (chapitre 2) ; une revue des réponses du PNUD à cette situation (chapitre 3) ; une présentation des résultats observés en termes de contributions au développement du pays (chapitre 4), une analyse du cadre de fonctionnement et du positionnement du PNUD (chapitre 5) et les conclusions et recommandations (chapitre 6).

Chapitre 2

CONTEXTE NATIONAL ET DÉFIS DE DÉVELOPPEMENT

2.1 APERÇU DE L'ALGÉRIE

L'Algérie est un pays où se côtoient paysages méditerranéens, vastes et hauts plateaux semi-arides et grands espaces sahariens. La population s'élève à 37,7 millions d'habitants en 2013, dont 80 % vivent dans le nord du pays sur 4,3 % du territoire, et dont 22 % sont des jeunes (15-24 ans). Avec une superficie de 2 381 741 kilomètres carrés, l'Algérie est le 10e pays le plus vaste du monde et le plus étendu d'Afrique et du Bassin méditerranéen. Ses ressources en pétrole et gaz, sa population nombreuse, jeune et en pleine croissance (+1,35 % par an) et son PIB (161 milliards de dollars en 2010) font d'elle un pays à revenu intermédiaire et la deuxième puissance économique du Moyen-Orient et d'Afrique du Nord (MENA) après l'Égypte. Son PIB par habitant (supérieur à 7000 USD, 2011) est l'un des plus élevés de la région MENA. La contribution du secteur privé au PIB global reste cependant faible.

Les Algériens se sont livrés à une longue guerre d'indépendance, entre 1954 et 1962. Depuis l'indépendance obtenue le 5 juillet 1962, le Front de libération nationale (FLN) a été le parti unique au pouvoir et a dominé le paysage politique jusqu'à la fin des années 80. La Constitution révisée en 1989 a permis l'ouverture du champ politique et l'instauration du multipartisme. La lutte anticoloniale a été un fondement de l'identité politique de l'Algérie. Après la "décennie noire" des années 90, marquée par une instabilité politique et une stagnation économique, le pays a commencé à retrouver sa stabilité à la fin des années 90, améliorant notablement le niveau de vie de la population. Grâce à la réconciliation nationale et au rebond des prix du pétrole, l'État a pu investir dans les infrastructures, le logement, le développement sanitaire et social, en plus d'engager des réformes axées sur le marché afin de poursuivre l'ouverture du pays. Cependant, un certain degré d'insécurité demeure, lié au terrorisme transfrontalier et international. Néanmoins, l'état d'urgence décrété en 1992 a été levé en février 2011, et un vaste processus de réformes institutionnelles, politiques et socio-économiques a été lancé. Les principales données géographiques et démographiques de l'Algérie sont présentées dans le tableau 1.

Tableau 1 : Indicateurs du pays et indicateurs démographiques

Principaux indicateurs	Données
Population	37,9 millions (Mio)
Superficie des terres	2 381 741 kilomètres carrés
Climat	Tempéré sur la côte, chaud et sec dans le sud
Villes principales	Grand Alger : 4,825 Mio ; Oran : 1,150 Mio ; Constantine : 0,810 Mio ; Annaba : 0,580 Mio
Principaux groupes ethniques	Arabo-berbères 99 %, Européens <1 %
Langues principales	Arabe, français, berbère
Religion	Islam
Population de moins de 15 ans –% du total	26,8
Population âgée de 15 à 64 ans –% du total	68,6
Population de plus de 65 ans –% du total	4,6

(à suivre)

(suite)

Tableau 1 : Indicateurs du pays et indicateurs démographiques	
Principaux indicateurs	**Données**
Croissance de la population urbaine – % annuel	2,6
Taux de croissance de la population – % annuel	1,35[3]
Densité de population – personnes par kilomètre carré	14,9
Taux de natalité, brut – pour 1000 personnes	19,8
Taux de mortalité infantile – pour 1000 naissances vivantes	22,6
Taux de mortalité des <5 ans – pour 1000 naissances vivantes	26,1
Taux de mortalité maternelle pour 100 000 naissances vivantes (2013)	66.9[4]
Taux de fécondité – naissances par femme	2,1
Espérance de vie à la naissance – ans	73,1

Source : Office national des statistiques d'Algérie (2013) ; ministère de la Santé, de la Population et de la Réforme Hospitalière (2012) ; World Development Indicators (2011) ; BBC (2013) ; CIA Factbook (2013)

Le **contexte économique** dans lequel le pays évolue depuis la fin de la décennie 1990 a été favorable. Le pays s'est maintenu à des niveaux respectables de croissance. Une augmentation continue des recettes provenant des hydrocarbures a favorisé des taux d'investissement élevés et une augmentation maîtrisée des salaires, et grâce à des remboursements anticipés, le pays a pu apurer l'essentiel de sa dette extérieure, publique et multilatérale. Sa situation macroéconomique reste stable en raison des prix élevés du pétrole et du gaz dans le monde. En dépit des politiques mises en place d'aide à l'emploi des jeunes, d'accroissement de l'offre en logement et de subvention des produits alimentaires, le chômage des jeunes[5] reste important, même si le taux de chômage global est en baisse constante depuis plusieurs années (autour de 9,8 %), la question du logement reste une préoccupation pour le Gouvernement qui doit faire face à une forte demande en la matière, et aux prix des produits alimentaires élevés[6].

Le secteur du pétrole et du gaz représente environ 40 % des recettes de l'État[7], 26 % du PIB et 98 % des recettes d'exportation. La crise mondiale de 2008-2009 a touché l'Algérie, principalement sous la forme d'une chute des prix du pétrole, réduisant ainsi le flux de ressources pour le pays et les recettes publiques. L'Algérie est le quatrième plus grand producteur de pétrole brut en Afrique et le sixième plus grand producteur de gaz naturel du monde. La SONATRACH est la plus importante société africaine d'hydrocarbures et l'un des plus importants exportateurs d'hydrocarbures. La hausse rapide des recettes issues du pétrole et du gaz au cours des dernières années a permis à l'État de financer d'ambitieux programmes d'investissements publics, l'un des principaux facteurs à l'origine de la croissance soutenue de l'économie non pétrolière (services, construction, énergie, eau). L'État a récemment entrepris une série de politiques économiques visant à réduire la dépendance du pays à l'égard des importations et à soutenir l'économie locale.

3 Le taux de croissance annuel de la population est 1,9 % en 2013 selon la Banque mondiale : http://data.worldbank.org/

4 La mortalité maternelle est de 89,0 décès pour 100 000 naissances en 2013, selon la modélisation ONU : http://mdgs.un.org/

5 Selon un rapport récent de l'OIT (mai 2013), le taux de chômage des jeunes ayant un niveau scolaire post-secondaire est de 21,4 % en raison notamment de l'inadéquation entre l'offre et la demande des compétences.

6 Sauf pour les denrées alimentaires de première nécessité qui demeurent subventionnées et qui restent abordables.

7 http://www.mf.gov.dz/article/48/Zoom-sur-les-Chiffres-/143/Solde-global-du-Tr%C3%A9sor.html

L'Algérie est une République démocratique et populaire. En termes de **gouvernance**, un processus de libéralisation politique a été entrepris, comprenant l'élaboration d'une révision constitutionnelle en 1989 qui a consacré la séparation des pouvoirs exécutif, législatif et judiciaire, a instauré le pluralisme politique et a libéralisé la presse et le secteur économique. Ces changements ont permis à l'Algérie de prendre de l'avance sur les autres pays de la région quant à sa capacité à avoir introduit des moyens de gouvernance.

La révision de la Constitution de 1996 a modifié le paysage institutionnel algérien en instaurant un parlement bicaméral, composé de l'Assemblée populaire nationale (APN), élue au suffrage universel direct, et d'un Conseil de la Nation, composé pour les deux tiers d'élus au suffrage universel indirect et pour un tiers de personnes désignées par le président de la République, parmi les personnalités et compétences nationales, dans les domaines scientifique, culturel, professionnel, économique et social. Suite à la dernière révision constitutionnelle en 2008, qui a poursuivi le pluralisme politique ouvert par la Constitution de 1989, un nouvel article a été introduit, stipulant que « l'État œuvre à la promotion des droits politiques de la femme en augmentant ses chances d'accès à la représentation dans les assemblées élues et que les modalités d'application de cet article sont fixées par une loi organique ».

En 2012, une loi a été promulguée consacrant le principe du quota dans toutes les listes de candidats aux élections législatives et locales. Les élections législatives de mai 2012, organisées dans le cadre du nouveau dispositif électoral, ont ainsi permis une entrée en force des femmes à l'Assemblée populaire nationale : avec près de 31 % de députés femmes (contre moins de 8 % auparavant), l'Algérie rejoint ainsi le groupe des 30 pays qui ont atteint et dépassé l'objectif de 30 % recommandé dans le Programme d'action de Pékin et dans la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes. Au niveau local, le pourcentage de femmes a bondi de 1 à 18 % de femmes élues dans les assemblées locales. En janvier 2012, une nouvelle loi relative aux partis politiques a enrichi les dispositions régissant la création des partis politiques et leurs relations avec l'administration, la transparence dans la gestion des finances des formations politiques, ainsi que les contentieux ou conflits susceptibles de se produire entre l'administration et un parti politique agréé.[8]

2.2 ÉTAT DE RÉALISATION DES OBJECTIFS DU MILLÉNAIRE POUR LE DÉVELOPPEMENT[9]

L'Algérie a atteint plusieurs Objectifs du millénaire pour le développement (OMD) avant l'échéance de 2015 notamment en matière de réduction de la pauvreté, d'éducation pour tous et d'égalité entre les sexes. Les indicateurs sociaux n'ont cessé de progresser depuis l'indépendance (tableau 3), grâce à la hausse des revenus et aux investissements publics dans l'éducation et la santé. Des progrès continuent d'être réalisés au niveau des indicateurs de santé et du VIH/SIDA[10].

Bien que l'Algérie ait accompli de nets progrès vers l'égalité des sexes dans de nombreux domaines, elle reste encore derrière d'autres pays à revenu intermédiaire en termes de pouvoir

8 Nations unies, 'Rapport national présenté conformément au paragraphe 5 de l'annexe à la résolution 16/21 du Conseil des droits de l'homme, A/HRC/WG.6/13/DZA/1, Genève, avril 2012, paragraphe 118.

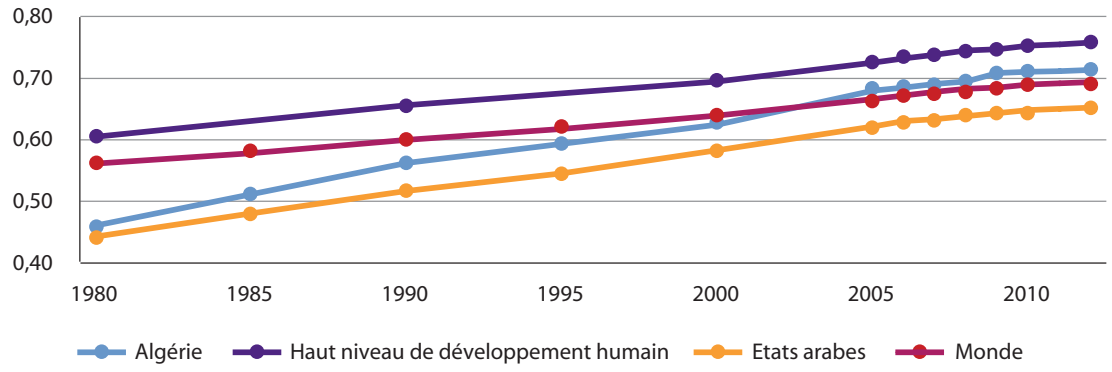
9 Cette section est basée sur les données disponibles à partir de sources officielles. La plupart des données, y compris les indicateurs de l'ONU, sont basées sur les statistiques nationales officielles qui proviennent des mesures et des bases de données gouvernementales telles que l'Office national des statistiques (ONS) : (www.ons.dz/IMG/pdf/Donnees_Stat_Emploi_2013.pdf), les finances publiques : www.mf.gov.dz/rubriques/48/Zoom-sur-les-Chiffres-.html et l'économie : www.ons.dz/-Statistiques-Economique-.html. D'autres sources d'information existent, telles que les médias internationaux et les 'think-tanks' qui sont aisément accessibles en ligne, mais elles n'ont pas été utilisées dans le présent rapport.

10 L'Algérie fait partie des pays à profil épidémiologique bas, avec une séroprévalence de l'ordre de 0,1 %.

économique ou politique des femmes. En 2013, l'indice des inégalités de genre (IIG) s'élevant à 0,425 a classé l'Algérie à la 81ème place sur 152 pays. Par ailleurs, la présence des femmes sur le marché du travail est de 37,2 % contre 79,6 % pour les hommes. Mais, suite à la révision de la Constitution en 2008 (Article 31bis) et la loi organique n° 12-03 du 12 janvier 2012 telle que mentionnée précédemment, la part des femmes élues à l'APN est passée de 8 à 31,6 %.

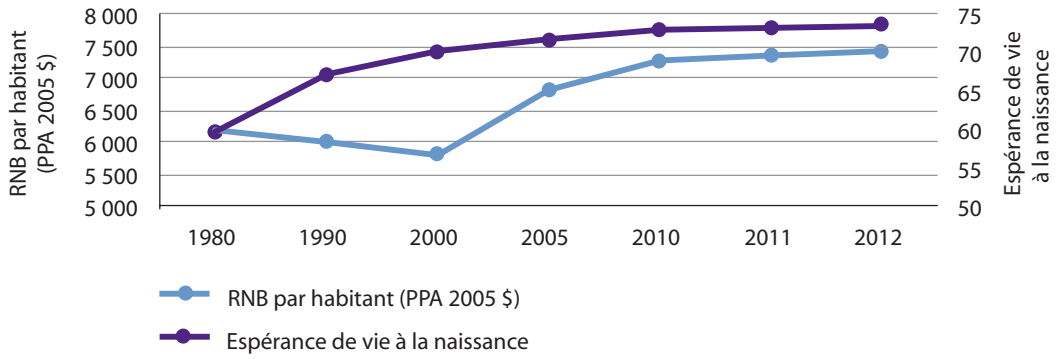
L'Algérie est l'un des dix pays au monde ayant enregistré la plus forte progression de son IDH (indice de développement humain) depuis 1970. Selon le rapport du PNUD de 2013, le pays est classé 93e sur 182 pays et son IDH est de 0,713, soit bien au-dessus de la moyenne de l'IDH des pays arabes (figure 1, Changement de l'IDH en contexte mondial, et figure 2, Changement du revenu national brut per capita et espérance de vie à la naissance, tendances de 1980 à 2012).

Figure 1 : Tendances de l'IDH de l'Algérie en contexte (1980-2012)[11]



Source : PNUD, Indice de développement humain (2013)

Figure 2 : Revenu national brut per capita, espérance de vie à la naissance, tendances (1980-2012)[12]



Source : PNUD, Indice de développement humain (2012)

11 PNUD, Indicateurs internationaux de développement humain, Profil pays Algérie, en ligne (dernier accès le 11 décembre 2013) : http://hdrstats.undp.org/en/countries/profiles/DZA.html

12 Ibid.

Cet état est issu du deuxième rapport sur les Objectifs du millénaire pour le développement de l'Algérie. Le tableau 2 fournit pour chaque indicateur les données disponibles selon les années.

En ce qui concerne l'OMD3[13] (autonomisation des femmes), il n'est, à ce jour, pas encore atteint dans sa composante relative à la proportion des femmes salariées dans le secteur non agricole. Le plan quinquennal souligne que : «Même si aujourd'hui l'emploi féminin reste encore faible … le pays assure l'égalité absolue entre hommes et femmes par rapport à toutes les normes régissant le monde du travail, y compris en matière salariale ». En outre, et bien que la Constitution garantisse l'égalité entre les sexes (les articles 29 et 31 consacrent l'égalité des citoyens devant la loi sans discrimination de sexe et assignent aux institutions la finalité d'assurer l'effectivité de cette égalité), les progrès enregistrés en matière d'égalité de jure et de facto doivent être poursuivis de manière à davantage renforcer l'effectivité des droits humains des femmes.

Le mouvement associatif est dense, en particulier, celui relatif à la question des femmes qui a su sensibiliser l'opinion publique et amener le Gouvernement et le législateur à s'intéresser à diverses questions. Les associations qu'elles soient à vocation nationale ou locale, apportent une plus-value qualitative dans la réponse aux besoins des femmes. Elles participent souvent aux stratégies gouvernementales ou plaident et font du lobbying pour la résolution de problèmes sensibles qui touchent les femmes tout particulièrement : la violence, l'accès au travail, etc.[14].

En septembre 2011, la population en âge de travailler (plus de 15 ans) a été estimée à 72,2 % de la population résidente du pays. Néanmoins, le taux de participation à la force de travail de la population âgée de 15 ans et plus (ou taux d'activité économique) s'établit à 40 %, 65,3 % chez les hommes et 14,2 % chez les femmes[15]. Le chômage est passé de 29 % en 2000 à 15,3 % en 2005 et à 10 % en 2011 (10,6 % en milieu urbain et 8,7 % en milieu rural avec une prédominance

Tableau 2 : Résultats sélectionnés des OMD[16]

	1990	1995	2000	2005	2011
OMD 1 : Éliminer la pauvreté extrême et la faim					
Proportion de la population disposant de $1.25 par jour (PPA)	8	6,8	..	..	..
Écart de la pauvreté $1.25 par jour (PPA) (%)	1	1,4	..	..	..
PIB par personne employée ($ PPA constants de 1990)	10 529	8 353	7 842	8 374	8 374
Part des revenus détenus par les 20 %	7	7	..	..	..
Prévalence d'enfants de moins de 5 ans présentant une insuffisance pondérale	9	11	5	4	..
Emploi précaire, total (% emploi total)	..	..	31	34	..
Quotient emploi/population, 15 ans +, total (%)	34	32	31	37	38
Quotient emploi/population, 15-24 ans, total (%)	21	20	18	23	21

(à suivre)

13 Les 3 indicateurs : ratio filles/garçons dans l'enseignement primaire, secondaire et supérieur ; proportion des femmes salariées dans le secteur non agricole ; proportion de sièges occupés par des femmes au Parlement national.

14 Le comité Femme du syndicat UGTA a joué un rôle significatif dans l'inscription du harcèlement sexuel dans le code pénal.

15 ONS. Enquête Emploi auprès des ménages 2011. Collections statistiques N° 173. Juillet 2012

16 Banque mondiale, World Databank, Objectifs du millénaire pour le développement (2013) ; Ministère de la Santé, de la Population, et de la Réforme hospitalière (2012) ; Indicateurs 2011 ; # de 2013 ; ^ de 2010

(suite)

Tableau 2 : Résultats sélectionnés des OMD					
	1990	1995	2000	2005	2011
OMD 2 : Assurer l'éducation primaire pour tous					
Taux net de scolarisation primaire (% enfants féminins d'âge de l'école primaire)*	82,7	..	..	..	96,4^
Taux net de scolarisation primaire (% enfants masculins, d'âge de l'école primaire)*	94,6	..	..	..	98,2^
Taux net ajusté de scolarisation primaire (% des enfants d'âge de l'école primaire)	88	89	93	97	98
Taux d'alphabétisation des jeunes femmes (% de femmes de 15-24 ans)	..	..	86	89	..
Taux d'alphabétisation des jeunes hommes (% des hommes de 15-24 ans)	..	..	94	94	..
Taux de redoublement ou de rétention dans la dernière année du primaire, total (% de cohorte)	76	84	95	92	95
Taux d'achèvement du primaire, total (% du groupe d'âge pertinent)	81	80	82	94	94
OMD 3 : Promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes					
Proportion de sièges occupés par des femmes au Parlement national (%)	2	3	3	6	31,6#
Ratio filles/garçons dans l'enseignement primaire (%)	84	89	92	93	94
Ratio filles/garçons dans l'enseignement secondaire (%)	77	89	105	108	104
Ratio filles/garçons dans l'enseignement supérieur (%)	..	..	..	128	146
OMD 4 : Réduire la mortalité des enfants de moins de 5 ans					
Proportion d'enfants vaccinés contre la rougeole (% des enfants de 12-23 mois)	83	89	80	83	95
Taux de mortalité infantile (pour 1000 naissances vivantes)	42	37	30	23	17#
Taux de mortalité – enfants de moins de 5 ans (pour 1000 naissances vivantes)	49,7	43,5	34,7	26,3	20#
OMD 5 : Améliorer la santé maternelle					
Taux de fécondité des adolescentes (naissances pour 1000 femmes, 15-19 ans)	..	12	10	8	6
Accouchements assistés par du personnel de santé qualifié (% du total)	77	..	93	95	..
Prévalence de la contraception (% des femmes âgées de 15-49 ans)	51	57	64	61	..
Taux de mortalité maternelle (modélisée, pour 100 000 naissances vivantes)[17]	220	180	140	110	66,9#
Femmes enceintes recevant des soins prénataux (%)	58	..	79	89	..
OMD 6 : Combattre le VIH / sida, le paludisme et d'autres maladies					
Incidence de la tuberculose (pour 100 000 personnes)	66	68	87	93	90
Taux de détection des cas de tuberculose (% de toutes les formes)	70	70	70	70	67

(à suivre)

17 La mortalité maternelle est de 89,0 décès pour 100 000 naissances en 2013, selon la modélisation ONU : http://mdgs.un.org/

(suite)

Tableau 2 : Résultats sélectionnés des OMD					
	1990	1995	2000	2005	2011
OMD 7 : Assurer un environnement durable					
Émissions de CO2 (kg par $PPA du PIB)	1	1	1	0	0
Émissions de CO2 (tonnes métriques par habitant)	3	3	3	3	3
Superficie forestière (% du territoire)	0,7	..	0,7	0,6	0,6
Installations sanitaires améliorées (% de la population ayant accès)	88	90	92	94	95
Source d'eau améliorée (% de la population ayant accès)[18]	94	93	89	85	84#
Aires marines protégées (% des eaux territoriales)	0	0	0	0	0
APD nette reçue par habitant ($ US courants)	13	10	7	11	6
OMD 8 : Mettre en place un partenariat mondial pour le développement					
Utilisateurs d'internet (pour 100 personnes)	0	0	0,5	5,8	15,2#
Abonnés à la téléphonie mobile (pour 100 personnes)	0	0	0	42	103,3#
Lignes téléphoniques (pour 100 personnes)	3	4	6	8	8,8#

du chômage féminin : 16,3 % (source ONS, 2013[19]). Pourtant, le chômage chez les femmes et les jeunes reste élevé. Le taux de chômage (9,8 % au niveau national en 2013, en baisse constante depuis plusieurs années) chez les jeunes est le triple de celui des adultes[20]. Le chômage continue de toucher surtout les femmes et les jeunes qui arrivent sur le marché du travail. L'inadéquation des compétences entre les opportunités offertes par le marché et la disponibilité de la main-d'œuvre est une source de mécontentement aussi bien chez les pourvoyeurs d'emplois (les entreprises) que chez les demandeurs d'emplois (surtout les jeunes diplômés)[21].

Le système éducatif algérien a fait d'énormes progrès[22]. En dépit des dépenses élevées en matière d'éducation (6 % du PIB au cours de la dernière décennie), sa qualité et son adéquation avec les exigences du marché du travail doivent encore être améliorées. L'enseignement primaire est généralisé et les taux de scolarisation dans l'enseignement secondaire et supérieur ont augmenté au fil du temps. Le taux de scolarisation des enfants âgés de six ans est ainsi passé de 43 % en 1996 à 93 % en 1999, et à près de 98 % en 2009. Dans l'enseignement primaire, les filles représentent 47 % des élèves âgés entre 6 et 12 ans. Une même tendance est observée au niveau de l'enseignement moyen (48,7 % de filles), alors que dans l'enseignement secondaire, on compte 146 filles pour 100 garçons[23]. Néanmoins, sur le plan de l'analphabétisme, les femmes dans le monde rural sont les plus nombreuses avec une proportion de 41,3 % (taux national féminin de 28,3 %[24]).

18 84% en 2012 selon la modélisation ONU : http://mdgs.un.org/

19 www.ons.dz/IMG/pdf/Donnees_Stat_Emploi_2013.pdf

20 ONS. Enquête Emploi auprès des ménages 2011. Collections statistiques N° 173. Juillet 2012.

21 La jeunesse est surtout affectée par le chômage. Plus de 32 % des chômeurs sont dans cette tranche d'âge avec un taux de chômage en 2010 de 21 % (17,2 % hommes, 39.5 % femmes), contre 10 % en moyenne nationale. Ce risque accentue la vulnérabilité des jeunes à d'autres risques (drogue, violence, etc.), faisant de leur prise en charge une priorité nationale. (CPAP 2012-2014)

22 Les dépenses en matière d'éducation ont représenté 6 % du PIB au cours de la dernière décennie.

23 GGI (Gender Gap Index : indice d'inégalité de genre) rapport 2012.

24 Source : ONS. 2011.

La quasi-totalité de la population a accès aux structures sanitaires. Le taux de mortalité maternelle est de 66,9[25] décès pour 100 000 naissances vivantes. Les programmes de protection sociale sont une composante clé de la stratégie de l'Algérie pour lutter contre la pauvreté et protéger les populations vulnérables[26]. La mortalité infantile, quant à elle, a nettement baissé depuis les années 1970, pour atteindre 46,8 pour mille en 1990 et s'établir à 17 pour mille en 2013. L'accès à l'eau potable est quasi universel, avec 95 % de la population disposant d'une source d'eau protégée.

Tous ces acquis ont permis au pays de réduire son indice de pauvreté humaine (de 18,95 % à 17,16 % entre 2006 et 2008. Sur la base du seuil de pauvreté alimentaire, le taux de pauvreté générale[27] a diminué par rapport aux chiffres élevés des années 1990, passant de 14,1 % en 1995 à 12,1 % en 2000 pour atteindre 5 % en 2008 (objectif atteint avant 2015), et il devrait continuer à baisser avec la hausse des revenus et des emplois. Toutefois, la pauvreté est plus prononcée dans les zones rurales et les régions montagneuses du nord (Hauts Plateaux) et dans le sud saharien algérien.

2.3 DÉFIS ET CONTRAINTES DU DÉVELOPPEMENT NATIONAL

L'Algérie partage avec d'autres pays de la région de nombreux défis, comme la nécessité de créer des emplois et des revenus pour une population de plus en plus éduquée et, comme pour d'autres pays producteurs de pétrole, de diversifier son économie notamment en matière d'exportations hors hydrocarbures. Pourtant, les perspectives économiques restent étroitement liées à l'évolution des prix du pétrole et du gaz et à l'expansion de la production d'hydrocarbures et des réserves escomptées. Avec des taux d'extraction élevés et des réserves en hydrocarbures relativement faibles par rapport à d'autres pays riches en pétrole[28], il est urgent que le pays diversifie son économie et se prépare à l'ère "post-pétrole". Jusqu'à présent, les différentes politiques n'ont pas encore réussi à amorcer un processus de diversification des exportations et de croissance du secteur privé dans des industries nouvelles et compétitives.

L'Algérie a toujours été active sur les **questions régionales**. Grâce à sa stabilité intérieure, elle a fait son retour sur la scène internationale et a mené des initiatives régionales visant à renforcer l'intégration économique au sein du Maghreb et de l'Afrique sub-saharienne. Elle est membre des Nations unies, de la Ligue arabe et membre fondateur de l'Union africaine, de l'Union du Maghreb arabe et de l'OPEP. Le pays est l'un des cinq pays initiateurs du NEPAD et joue un rôle actif dans l'Union africaine (UA) sur les questions économiques et politiques. Sa situation stratégique entre l'Europe et l'Afrique, et sa position politique en tant que partenaire dans la paix et la sécurité en font un partenaire essentiel pour l'Union européenne : l'accord d'association avec l'UE en 2005 montre l'importance stratégique de l'Algérie pour l'Europe eu égard à ses liens historiques et culturels étroits, sa source d'énergie et en tant qu'allié important dans la sécurité internationale.

L'Algérie dispose d'un potentiel important de **ressources naturelles** qui se répartit sur trois ensembles géographiques : 1) l'ensemble tellien au nord qui représente 4 % de la superficie du territoire et est composé d'une bande littorale dont la largeur varie de 80 à 190 km et des montagnes telliennes, et qui est très convoité à cause de son climat méditerranéen humide (plus de 400 mm/an de pluie), de la fertilité des sols et d'autres atouts géostratégiques. Il est soumis à une très forte concentration de la population et à des activités industrielles qui, non seulement, menacent

25 Source : Ministère de la santé. L'estimation nationale en matière de mortalité est de 89,0 décès pour 100 000 naissances en 2013, selon la modélisation de l'ONU : http://mdgs.un.org/

26 Source : TDR ADR Algeria.

27 Source : Rapport national OMD 2010.

28 La durée de vie des réserves de pétrole brut et de gaz naturel est estimée à 16,7 ans et 52 ans respectivement.

les ressources, mais aussi portent atteinte aux équilibres écologiques. C'est la région la plus dense et la plus vulnérable du pays ; 2) les Hauts Plateaux représentent 9 % de la superficie du territoire et s'étendent sur une profondeur nord-sud comprise entre 80 et 350 Km. Dans cette région, où la pluviométrie varie de 100 à 400 mm/an, le climat est à tendance semi-aride. Les sols sont en général pauvres et la céréaliculture est à faible rendement. Une grande partie des Hauts Plateaux est de nature steppique à dominante agropastorale. La sècheresse, la fragilisation des sols et les dégradations dues au défrichement et au surpâturage font que toute la zone steppique est menacée et la désertification gagne du terrain ; 3) le Sahara est un ensemble aride où les précipitations annuelles sont en général inférieures à 100 mm, mais où le paysage dunaire et les oasis représentent cependant un atout majeur pour le tourisme culturel et de nature. À la sécheresse permanente du climat, s'ajoute le caractère quasi-salin des sols. La température est élevée et varie avec une grande amplitude diurne et saisonnière. Par ailleurs, la croissance démographique, l'urbanisation, la sécheresse et la dégradation des sols ont fait que le ratio de surface agricole utile par habitant est en nette régression. Il est passé de 0,75 ha/hab. en 1962 à 0,25 en 2000. Les différentes actions engagées ces dernières années, notamment la mise en valeur des terres du Sud, n'ont pas abouti encore à une amélioration sensible de ce ratio.

Le pays souffre du phénomène de désertification et d'une pénurie chronique d'eau due à des sécheresses récurrentes. Les ressources en eau sont vulnérables car fortement liées à la pluviométrie, inégalement réparties et auraient été insuffisantes pour couvrir les besoins des populations, de l'agriculture et de l'industrie, sans les efforts engagés par l'État algérien en matière de construction de nouveaux barrages et de stations de dessalement. De part ses potentialités globales en ressources hydriques mobilisables qui s'élèvent à 16,5 milliards de m3 (eaux de surfaces et nappes souterraines du nord et du sud), le pays ne dispose que d'un ratio de 600 m3/an/habitant, en dessous du seuil de pénurie (1000 m3/an/hab.). Les différents scénarios climatiques pour l'Algérie projettent une hausse substantielle de la température en 2020 avec une diminution significative des précipitations et une évaporation accrue, conduisant à une pénurie d'eau aggravée et à une exacerbation de la vulnérabilité des populations face aux risques sanitaires. Les réserves d'eaux souterraines[29] des principales nappes aquifères du nord du pays continueront à diminuer, celles des régions semi-arides subiront une minéralisation progressive et dans les régions côtières, la baisse des niveaux de pression hydrostatique entraînera la pénétration d'eau de mer dans les réserves d'eau douce. Depuis 2001-2002, de grands programmes sont engagés : construction de stations de dessalement d'eau de mer, réalisation de nouveaux barrages, réutilisation des eaux usées traitées dans l'agriculture qui consomme jusqu'à 65 % des ressources hydriques, réduction à 20 % des fuites dans les réseaux qui dépassent les 40 % actuellement, optimisation de la gestion et de la distribution de l'eau et évolution progressive d'une tarification qui reflète le coût réel de l'eau.

L'Algérie dispose d'un patrimoine historique et culturel vaste et diversifié avec sept sites inscrits au patrimoine mondial de l'humanité (Tipasa, Casbah d'Alger, Tassili N'ajjer, Vallée du M'zab, Djamila, Timgad, Qalaà Beni Hammad), mais elle est aussi confrontée à la **détérioration du cadre de vie**, l'intensification de pollutions diverses, et la prolifération des déchets urbains et industriels. Le pays produit annuellement 8,5 millions de tonnes de déchets municipaux qui sont, dans presque leur quasi-totalité, répartis sur quelques 3000 décharges sauvages occupant environ 150 000 hectares avec tous les risques de contamination des ressources naturelles y afférant.

Le pays a également connu de nombreuses **catastrophes naturelles** tels les séismes, les incendies de forêts, les périodes d'inondations alternant avec

29 Le taux d'exploitation des eaux souterraines atteint 90 %.

celles de fortes sécheresses et il redoute le spectre permanent d'une invasion de criquets pèlerins. Les inondations catastrophiques de 2001 et le violent séisme de 2003 ont mis en exergue les faiblesses du système de prévention et de réduction de la vulnérabilité. Des efforts ont été engagés par le Gouvernement algérien dans ce domaine afin de remédier au déficit en matière de capacités techniques humaines et institutionnelles et de maîtriser les facteurs de vulnérabilité dans le but de les intégrer en tant qu'outil stratégique dans la stratégie d'aménagement du territoire.

Du point de vue du développement humain, l'Algérie a consenti des efforts au cours des dernières années (2009-2013) destinés à améliorer davantage les conditions de vie de la population et à mieux répondre à ses besoins, en lui assurant un meilleur accès aux services sociaux, de santé, d'éducation, de formation et de protection sociale ainsi qu'une meilleure qualité des prestations proposées. Il s'agit de mettre en œuvre i) de manière plus efficace les programmes nationaux en matière de lutte contre le chômage, d'amélioration de la protection sociale et de promotion de l'emploi ; ii) le programme d'appui au développement des Hauts Plateaux et du Sud de manière à ce qu'il contribue efficacement à la réduction des disparités régionales et locales et à l'amélioration durable des conditions de vie des populations de ces régions ; et iii) la Stratégie nationale de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale de manière intégrée, de façon à ce qu'elle contribue à la réduction des disparités.

Dans le cadre de **la moralisation de la vie publique**, l'Algérie est l'un des premiers pays à avoir ratifié la Convention des Nations unies relative à la lutte contre la corruption. Elle s'est soumise au premier cycle du mécanisme d'examen de l'application de cette convention.[30] Dans le Plan d'action, le Gouvernement indique qu'il «œuvrera à parfaire l'architecture juridique nécessaire pour mener à bien cette tâche et développer les synergies entre les organismes de contrôle institués à cet effet, notamment à travers la dotation de l'Office national de lutte contre la corruption de tous les moyens aptes à lui permettre de mener à bien sa noble mission ». En ce qui concerne les **droits de l'homme**, la Commission nationale consultative de promotion et de protection des droits de l'homme a été installée en 2001. En 2008, l'Algérie a soumis son premier rapport au Mécanisme de l'examen périodique universel du Conseil des droits de l'homme, et en 2012, son deuxième rapport.[31] En ce qui concerne les pouvoirs judiciaires, la Constitution précise que « le pouvoir judiciaire est indépendant et il s'exerce dans le cadre de la loi ». Depuis 1999 existe une Commission nationale de la réforme de la justice, qui avait pour mission «d'établir un diagnostic précis de la situation et de proposer les mesures et actions propres à asseoir les bases d'un système judiciaire fort et efficace, capable de répondre aux aspirations du citoyen et d'accompagner la construction de l'État de droit ».[32] Le ministère de la Justice a entrepris une réforme à la faveur des actions tendant à la mise à niveau de la législation, la valorisation des ressources humaines, la réforme pénitentiaire et la modernisation de la justice.[33] Cette réforme a compris une réorganisation de l'administration du ministère, avec la création d'une nouvelle Direction générale de la modernisation.

Le PNUD et les Nations unies dans leur ensemble, mais également les autres partenaires au développement, interviennent dans ce contexte pour aider le pays à faire face aux défis. C'est l'analyse de cette intervention, pour le PNUD notamment, qui fait l'objet du chapitre suivant.

30 CAC/COSP/IRG/I/3/1. Voir http://www.unodc.org/unodc/en/treaties/CAC/IRG.html pour des informations supplémentaires.

31 A/HRC/21/13/Add.1, 20 septembre 2012.

32 http://www.mjustice.dz/html/?p=reforme_1_fr 10 Oct 13

33 Document de projet, Appui à la consolidation de la modernisation de la justice.

Chapitre 3

RÉPONSES ET STRATÉGIES DU PNUD

Ce chapitre décrit comment le PNUD, tout en prenant appui sur les Stratégies des Nations unies, élabore ses réponses aux défis du développement identifiés dans le chapitre précèdent. Il donne une visibilité sur les matières et domaines d'intervention qui font l'objet de l'évaluation dans le chapitre 4. Le contexte juridique qui établit la base des relations entre le Gouvernement de l'Algérie et le PNUD est l'Accord de base signé par les deux parties en juillet 1977.

3.1 STRATÉGIES D'INTERVENTION ET CYCLES DE PROGRAMMATION

Au cours des deux derniers cycles du programme, le Programme de pays du PNUD a été guidé par le Plan cadre des Nations unies pour l'aide au développement (UNDAF) 2007-2011 et le Cadre de coopération stratégique (CdCS) 2012-2014 qui décrivent les réponses communes de l'ONU aux enjeux de développement dans le pays.

Le Gouvernement algérien et le système des Nations unies (SNU) ont élaboré un premier UNDAF pour la période 2002-2006. Ils ont ensuite engagé, depuis fin 2004, le processus de préparation du deuxième UNDAF couvrant la période 2007-2011. Ce processus a commencé avec la préparation du Bilan commun de pays (Common Country Analysis, CCA) dont la formulation a bénéficié de la participation des représentants du Gouvernement et de la société civile. L'analyse des questions clés du développement faite par le CCA, en rapport avec les OMD, a permis de proposer les trois domaines prioritaires de coopération : gouvernance, développement économique et social, et environnement. Une retraite de planification stratégique organisée en octobre 2005, avec la participation de représentants des institutions nationales et d'associations de la société civile, a permis de préciser le contenu de ces trois domaines, tout en ajoutant un quatrième domaine, celui du genre et de la promotion de la femme. L'UNDAF 2007-2011 est bâti autour d'une matrice de résultats, comportant 4 effets de l'UNDAF déclinés en 12 effets du Programme de pays et 25 produits.[34]

Le Programme du PNUD 2007-2011 s'est inscrit dans le cadre stratégique établi par l'UNDAF. Il a été bâti sur trois piliers liés aux 4 domaines de l'UNDAF : le développement humain, la protection de l'environnement et la gouvernance. L'égalité des sexes a été considérée comme une question transversale. Selon le Projet de descriptif de programme de pays pour l'Algérie (DPP), le renforcement des capacités nationales et locales pour un développement humain durable, en appui à la Déclaration du millénaire et aux OMD, a constitué la ligne directrice des interventions du PNUD. Le cadre des résultats du DPP fait référence à 11 des effets du Programme de pays de l'UNDAF et à 12 produits de programme. Dans le système de gestion interne du PNUD (Atlas), seulement huit effets apparaissent, dont les descriptifs ne correspondent pas clairement au cadre de résultats. Ce cadre programmatique est résumé dans le tableau 3.

Selon le DPP 2007-2011, le PNUD se proposait, dans le domaine du développement humain, d'appuyer les efforts du Gouvernement algérien afin de renforcer les capacités des institutions nationales compétentes en matière de planification et de suivi-évaluation des stratégies et

34 Plan cadre des Nations unies pour la coopération au développement (UNDAF), Algérie 2007-2011, p. 10

programmes de lutte contre la pauvreté, la précarité et l'exclusion sociale, et ce, au travers du cadre global fourni par les OMD. L'intervention du PNUD devait promouvoir les OMD, notamment dans la production et l'analyse de données sexo-spécifiques afin d'appuyer les stratégies en faveur de l'égalité des sexes. Le PNUD avait également prévu d'apporter, en partenariat avec le Programme commun des Nations unies sur le VIH/SIDA, un appui stratégique au Conseil national de lutte contre le VIH/SIDA. Dans un autre domaine d'intervention important, le PNUD se proposait également d'appuyer des initiatives de développement local intégré dans les régions les moins favorisées, notamment les Hauts-Plateaux et le Grand Sud.

En ce qui concerne la protection de l'environnement, le PNUD avait l'intention de renforcer les capacités pour la gestion durable des ressources et espaces naturels, de renforcer les cadres stratégiques et juridiques nationaux et d'appliquer les conventions internationales ratifiées dans les domaines de la désertification, de la biodiversité et des changements climatiques, d'appuyer une meilleure gestion des risques naturels, technologiques et industriels et la prévention des catastrophes naturelles et d'encourager l'utilisation des mécanismes de développement propre.

Dans le domaine de la gouvernance, le PNUD devait poursuivre son appui à la réforme et à la modernisation de la justice, en contribuant

Tableau 3 : Effets et données financières du Programme de pays, PNUD Algérie (2007-2011)[35]

Domaine du programme	Effet UNDAF (2007-2011)	Effets du Programme de pays (UNDAF)	Effets du Programme de pays (Atlas/IWP)[36]	Budget total des projets (USD)
Développement humain / Développement économique et social	D'ici à 2011, l'accès à la santé, l'éducation, la formation, la protection sociale et à un emploi décent, sera amélioré.	1.1. La Stratégie nationale de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale est mise en œuvre de manière intégrée et contribue à la réduction des disparités.	Effet 1 : Stratégie sectorielle existante faisant état des OMD de manière marginale	3 196 000
		1.2. Les services sociaux de santé, d'éducation, de formation et de protection sociale sont plus accessibles et leurs prestations de qualité, répondent aux besoins des populations dont ils améliorent les conditions de vie.	Effet 4 : Communautés locales aptes à gérer leur propre développement	3 678 000
		1.3. Les Programmes nationaux en matière de lutte contre le chômage, d'amélioration de la protection sociale et de promotion de l'emploi sont mis en œuvre de manière efficace.	Effet 5 : Administration publique apte à planifier et gérer les ressources	413 000
		1.4. Le Programme d'appui au développement des Hauts Plateaux et du Sud est mis en œuvre et contribue efficacement à la réduction des inégalités régionales et locales et à l'amélioration durable des conditions de vie des populations de ces régions.		

(à suivre)

35 Les données financières sont issues de l'Atlas Snapshot (à partir d'avril 2013) et reflètent le budget total de tous les projets du programme pour chaque effet. Les projets qui se sont poursuivis dans le DPP actuel, 2012-2014, sous un effet différent, ne disposent de données que pour la période 2007-2011.

36 Les effets cités dans les systèmes internes du PNUD (par exemple, Atlas) ne correspondent pas aux effets référencés dans le document du Programme de pays.

(suite)

Tableau 3 : Effets et données financières du Programme de pays, PNUD Algérie (2007-2011)

Domaine du programme	Effet UNDAF (2007-2011)	Effets du Programme de pays (UNDAF)	Effets du Programme de pays (Atlas/IWP)	Budget total des projets (USD)
Environnement et développement durable	D'ici 2011, les institutions nationales et les populations auront renforcé leur partenariat dans la gestion durable de l'environnement, notamment en matière d'utilisation durable des ressources, de gestion des risques et de prévention des catastrophes naturelles	2.1. Les stratégies et programmes nationaux de gestion et d'utilisation durable des ressources et espaces naturels ainsi que de l'aménagement durable des territoires, sont mis en œuvre de manière concertée et efficace. 2.2. Les stratégies et programmes nationaux de lutte contre la désertification, sont intégrés dans les programmes locaux de développement. 2.4. Les stratégies et les programmes nationaux de gestion des risques et de prévention des catastrophes naturelles, intégrés dans la politique d'aménagement du territoire, sont mis en œuvre et contribuent à la protection des populations et à l'efficacité de la préservation du patrimoine naturel. 2.6. La société civile appuie efficacement les interventions dans le domaine de la protection et préservation durable de l'environnement.	Effet 6 : Stratégies nationales de développement durable et de protection de l'environnement renforcées	641 000
			Effet 7 : Parcs nationaux disposant d'une stratégie de protection de la biodiversité, mais sans réels moyens pour la mise en œuvre	3 800 000
			Effet 8 : Capacités nationales de mise en œuvre de la stratégie de développement durable et de la protection de l'environnement renforcées	4 123 000
Gouvernance / Gouvernance et droits humains	D'ici à 2011, les institutions nationales auront été modernisées et leurs capacités consolidées.	3.1. Les institutions nationales modernisées et consolidées répondent mieux aux besoins des citoyens 3.2. La société civile a la capacité d'intervenir efficacement pour le développement en partenariat avec les institutions nationales et locales.	Effet 2 : Institution de l'État de droit fonctionnant de manière démocratique, transparente et équitable	1 989 000
Genre	D'ici à 2011, la promotion d'une participation des femmes à la vie politique, économique et sociale, sera consolidée.	4.1. La promotion de la participation de la femme en général et de la femme rurale en particulier, à la vie politique, économique et sociale aux niveaux national et local, est poursuivie.	Effet 3 : Institution de l'État de droit fonctionnant de manière démocratique, transparente et équitable[37]	3 390 000

37 Comme indiqué dans le Suivi du plan de travail intégré et le Rapport annuel axé sur les résultats pour la période 2007-2011 du DPP, les effets 2 et 3 sont désignés de façon identique, même si, dans la pratique, ils sont liés respectivement au Parlement, à la justice et au genre.

à améliorer le traitement des dossiers et l'accès des citoyens à la justice et à l'information sur leurs droits, en particulier pour les femmes, ainsi qu'à une mise à niveau du système judiciaire selon les normes et engagements internationaux. Le PNUD avait prévu de développer son appui au Parlement afin de renforcer sa capacité dans l'exercice de ses missions principales, sur le plan législatif et du contrôle, d'offrir un appui à l'administration publique afin de développer des capacités d'analyse et de suivi des réformes économiques et sociales, et de renforcer les capacités des associations de la société civile afin qu'elles puissent être en mesure de contribuer au dialogue national sur le développement.

Le programme de pays a bénéficié d'une revue à mi-parcours (décembre 2009 à janvier 2010), qui a émis quatre recommandations pour la mise en œuvre de la fin du programme en cours et la formulation du programme suivant. La Revue a mis en évidence le besoin d'un dialogue stratégique avec les autorités et les principaux partenaires nationaux pour tirer le meilleur parti possible des priorités thématiques, des outils, de l'expertise, des réseaux et du savoir-faire du PNUD. Elle a proposé au Bureau de pays du PNUD d'adopter une approche intégrée qui se substituerait à la logique d'activités qui prévalait auparavant. Elle a recommandé que la conception et la mise en œuvre des projets reflètent la nouvelle approche de manière à ce que leurs produits et résultats contribuent intégralement à la poursuite des objectifs du programme. Enfin, les principes et les outils de la gestion axée sur les résultats devraient être appliqués intégralement et systématiquement à chacun des projets et au programme dans son ensemble.

Les circonstances de programmation spéciales après 2007 ont amené le ministère des Affaires étrangères (MAE) et l'équipe de pays (UNCT) en Algérie à opter pour un Cadre de coopération stratégique 2012-2014 (CdCS) aligné sur le plan quinquennal en cours 2010-2014 afin d'optimiser l'efficacité des efforts communs. La préparation du CdCS a commencé avec le choix de compléter l'analyse menée dans le précèdent UNDAF en lieu et place d'un nouveau CCA. Ce travail d'analyse, enrichi par des consultations avec les institutions gouvernementales, la société civile et certains partenaires internationaux, a permis d'établir un état des lieux et de fournir un aperçu des principaux défis. Des travaux approfondis par les groupes thématiques créés ont permis de retenir les principaux résultats à atteindre à la fin du cadre de coopération. Ainsi, le CdCS a identifié trois grands thèmes de collaboration : la gouvernance, les droits humains et le développement durable qui englobe le développement économique, le développement humain et l'environnement ainsi que la paix, la sécurité et la protection. Ces thèmes sont déclinés en cinq priorités nationales considérées comme autant d'effets stratégiques du CdCS. Le programme 2012-2014 du PNUD s'inscrit dans quatre des cinq effets stratégiques attendus du CdCS, et est énoncé dans le Document du programme de pays (DPP) (tableau 4).

Le défi pour le Bureau de pays pendant la période 2012-2014 a été, selon le Document de programme, de rattraper les retards dans la mise en œuvre du programme 2007-2011, tout en s'engageant dans de nouveaux domaines de développement durable.

Dans le domaine de la gouvernance et des droits humains, le PNUD avait prévu de continuer à appuyer les réformes visant à améliorer l'accès des citoyen(ne)s à la justice et à améliorer la perception populaire du rôle social de la justice en tant que service public. Le PNUD a proposé de nouvelles initiatives en vue d'appuyer les efforts de protection des droits et l'exercice des libertés, de développement d'un système d'alerte et de veille destiné à permettre une identification des cas d'atteinte aux droits humains et de renforcer les capacités des acteurs qui participent aux mécanismes de mise en œuvre de la Convention des Nations unies contre la corruption. Le PNUD a proposé de recourir à sa vaste expérience internationale pour promouvoir la participation des citoyens à la vie publique, à travers l'élargissement des espaces et des conditions de participation de la société civile et le renforcement des capacités

Tableau 4 : Effets et données financières du Programme de pays, PNUD Algérie (2012-2014)[38]

Thème	Priorités nationales	Effet CdCS/Programme de pays du PNUD	Budget total projets PNUD (2012-2013) (USD)
Gouvernance et droits humains	Renforcer la confiance entre gouvernés et gouvernants à travers une bonne gouvernance et poursuivre la modernisation et la consolidation de l'État de droit	La transparence et la performance de la vie économique et politique, la participation de la société civile, la modernisation de l'administration de la justice, les mécanismes de protection des droits de l'homme et les capacités de l'administration publique au service des citoyens sont améliorés (effet 10 dans Atlas)	1 881 000
Dévelop-pement durable	Améliorer les infrastructures, la qualité, l'efficacité et les compétences des services sociaux (santé, éducation, protection), particulièrement à l'égard des groupes les plus vulnérables	L'accès aux services de santé, d'éducation, de formation et de protection sociale, est amélioré, leur qualité a augmenté et les disparités spatiales et les discriminations sociales existantes sont réduites, particulièrement à l'égard des femmes, des enfants, des personnes handicapées et touchées par le VIH (effet 11)	1 165 000
	Augmenter la diversification de l'économie à travers la mise à niveau de l'industrie, l'encouragement d'un secteur privé compétitif et la redistribution équitable de la richesse au niveau régional et social ; l'institutionnalisation d'un cadre politique intégré, cohérent et participatif pour les jeunes	La connaissance des processus sociaux et économiques et la capacité d'évaluation et de suivi des politiques publiques sont plus performantes, la compétitivité et l'environnement des entreprises sont améliorés et les inégalités régionales et sociales sont réduites, en particulier la participation des jeunes à la vie économique et culturelle est renforcée (effet 12)	4 956 000
	Améliorer la protection des ressources naturelles, la gestion durable de l'environnement, la lutte contre la pollution et la protection contre les effets des catastrophes naturelles	La protection des ressources naturelles, la gestion durable de l'environnement, l'utilisation rationnelle de l'énergie, la lutte contre la pollution et la protection contre les effets du CC et des catastrophes naturelles sont améliorées (effet 13)	2 092 000

des medias. En ce qui concerne la gouvernance économique, le PNUD a proposé un appui à la diversification de l'économie algérienne. Il a planifié de poursuivre ses initiatives pour promouvoir la participation des femmes à la prise des décisions politiques, et de renforcer la mise en œuvre des politiques, lois et règlements qui visent à réduire la violence contre les femmes.

Dans le domaine du développement économique et social, le PNUD a proposé de participer aux efforts du Gouvernement dans le cadre de la

38 Dans ce tableau, il est fait référence à la période 2012-2013.

prise en charge des préoccupations des jeunes en matière d'emploi et de culture, notamment par le renforcement des capacités nationales d'analyse et d'élaboration de politiques intégrées en matière d'emploi et de culture, l'appui à la formulation de politiques sociales et la pérennisation des espaces de dialogue avec les associations de jeunes, tout en mettant l'accent sur l'accès aux emplois décents et productifs.

En ce qui concerne l'environnement et le développement durable, le PNUD a planifié de renforcer les capacités des collectivités locales à mettre en œuvre des plans d'action pour lutter contre les effets du changement climatique (CC) et de promouvoir le développement durable, d'aider à renforcer et mettre en place des politiques et des cadres juridiques et institutionnels pour l'utilisation durable des terres et de l'eau, pour la conservation de la biodiversité et des autres ressources naturelles dans les écosystèmes fragiles, d'appuyer des initiatives intégrant les évaluations de la vulnérabilité et la réduction des risques de catastrophe liés au CC et de soutenir le renforcement de la position stratégique de l'Algérie sur la scène internationale et dans la région, notamment en ce qui concerne le CC et la lutte contre la désertification.

3.2 ÉVOLUTION ET GESTION DU PROGRAMME

L'analyse du programme du PNUD pendant la période 2009-2013 ne peut pas se faire sans référence au passé. En effet, le programme se caractérise par une grande longévité des projets. Plusieurs projets, en cours pendant la période sous revue, ont été conçus au cours du cycle de programme 2002-2006. D'autres projets, conçus plus récemment, sont intimement liés aux projets précédents, de nouvelles phases prenant racine dans des interventions antérieures. La figure 3 montre les périodes de mise en œuvre des projets depuis 2004.

Lors de la phase de reprise des activités, après quatre mois de fermeture du Bureau de pays suite à l'attentat, les responsables du PNUD ont mis la priorité sur les projets qui étaient déjà avancés en matière d'exécution, et ont différé le lancement des projets nouveaux ou la poursuite de ceux venant à peine de démarrer. Ceci explique en partie le fait qu'il n'y ait eu que très peu de nouvelles initiatives conçues et lancées pendant la première partie de la période sous revue par l'ERAD, c'est-à-dire, la fin du programme 2007-2011.

Le développement du CdCS et du programme de pays 2012-2014 représente un nouveau départ en termes de préparation de cadre stratégique pour la programmation du PNUD. L'UNDAF 2007-2011 n'a pas coïncidé avec la période du Plan quinquennal national, et le processus de formulation du Cadre de coopération n'a pas abouti. Toutefois le Plan d'action pour la mise en œuvre du programme de pays (PAPP, 2012-2014) a été élaboré en étroite collaboration avec le Gouvernement en mars 2013. Ce dernier décline les quatre effets CdCS/DPP en 24 résultats de programme. Suite à la signature du PAPP, cinq nouveaux projets ont été signés en 2013[39].

Suite à un exercice de rationalisation et de réorganisation de son programme, le Bureau de pays a constitué trois groupes sectoriels responsables des trois principaux thèmes du programme de pays actuel : gouvernance démocratique et droits humains, développement économique et social

39 1) Planification nationale sur la diversité biologique et mise en œuvre en Algérie du Plan stratégique de la Convention sur la diversité biologique 2011-2020 et des Objectifs d'Aichi.

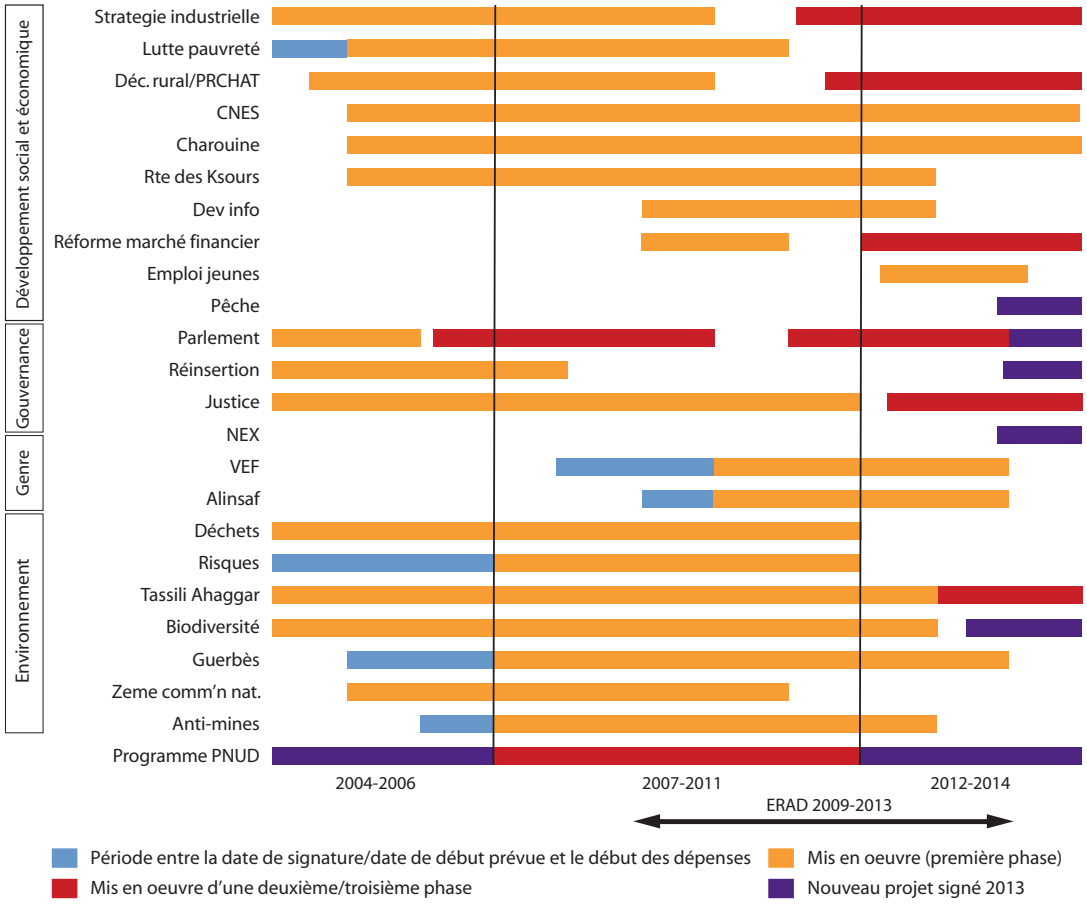
2) Appui à la formation de la Stratégie nationale du développement de la pêche et de l'aquaculture (avec une attention particulière à la pêche artisanale).

3) La participation effective et durable des femmes dans les assemblées élues.

4) Appui à l'Amélioration de l'exécution nationale des projets de la coopération multilatérale inscrits au titre du PNUD en particulier, et du Système des Nations unies en général.

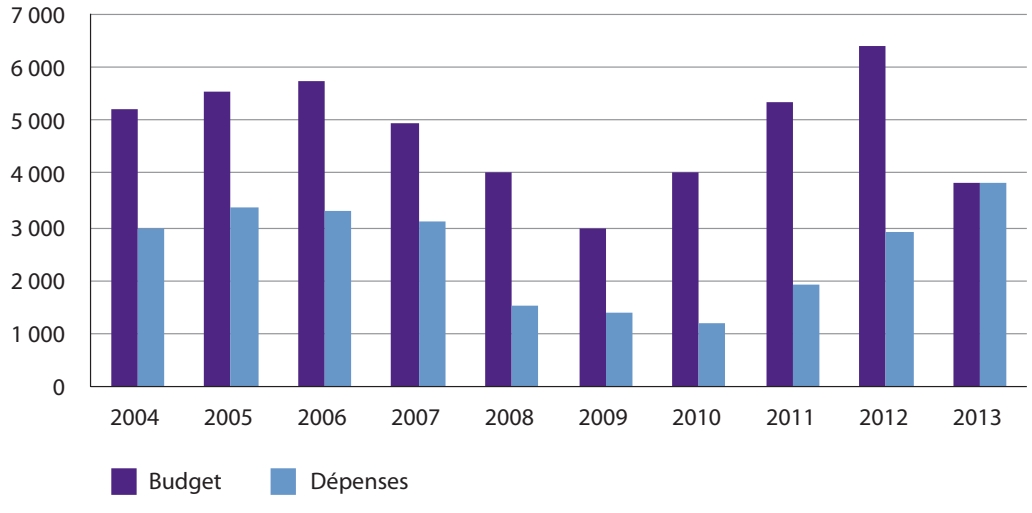
5) Appui à la réinsertion sociale des détenus.

Figure 3 : Durée des projets



Source : Atlas Executive snapshot, entretiens avec le Bureau de pays

Figure 4 : Evolution du budget et des dépenses (2004-2013)



Source : Atlas Snapshot (Février 2014)

et, environnement, changements climatiques et gestion des risques. L'égalité des sexes reste considérée comme une question transversale.

3.3 ÉVOLUTION DES RESSOURCES ET DES DÉPENSES DU PNUD

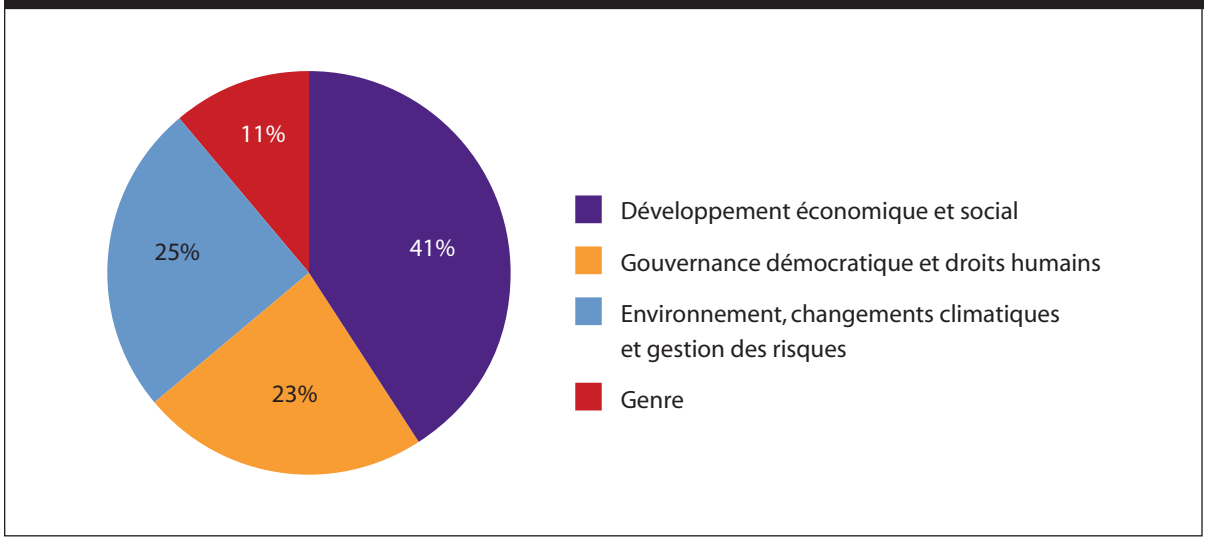
Les budgets destinés aux activités pendant la période 2009-2013 ont atteint un total de 18 805 000 USD pour un montant total de dépenses de 7 390 000 USD, soit un taux de consommation d'environ 39 %. Comme pour le contenu du programme, l'analyse du budget et du taux de consommation, même à partir de l'année 2009, ne peut se faire sans référence au passé. La figure 4 montre l'évolution du budget et des dépenses depuis 2004. L'effondrement des dépenses après l'attentat en 2007 a été inévitable, avec la fermeture temporaire du bureau et la reprise lente des activités. À partir de 2009, les niveaux de budget, et ensuite des dépenses, ont repris progressivement, mais n'ont pas encore atteint le niveau d'avant 2007. Entre 2009 et 2012, le budget annuel a doublé, s'élevant à 6 446 000 USD en 2012.

En ce qui concerne la répartition du budget (figure 5), pour l'ensemble de la période 2009-2013, 41 % des ressources ont été dédiés au domaine du développement social et économique. Les domaines de la gouvernance et de l'environnement ont reçu environ un quart du budget total chacun, et les projets spécifiques au genre, 11 % du total. En termes tendanciels (figure 6), le domaine de l'environnement montre les changements les plus importants. Sa part a représenté plus du 50 % du budget total en 2009 pour s'abaisser à 11 % en 2011 et 12 % et 2012, et remonter à 37 % du total en 2013. Le taux de consommation (figure 7) est le plus élevé, sur l'ensemble de la période, dans le domaine de l'environnement, et le plus bas dans le domaine du genre.

En ce qui concerne les sources de financement pour la période 2009-2013 (Figure 8), les ressources extrabudgétaires représentent environ 70 % du total, le reste étant assuré par les ressources ordinaires.

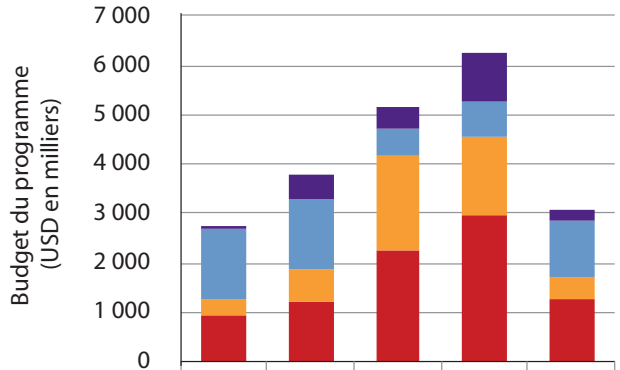
La principale source de financement extrabudgétaire est le Gouvernement algérien qui fournit 35 % du total des ressources (tableau 5). Plusieurs partenaires bilatéraux ont apporté des contributions dans les domaines de l'action anti-mines (Belgique, Canada et Suède), l'accès des jeunes au

Figure 5 : Répartition du budget par domaine d'intervention (2009-2013)



Source : Atlas Snapshot (Février 2014) ; budget total 21,07 millions d'USD pour 2009-2013

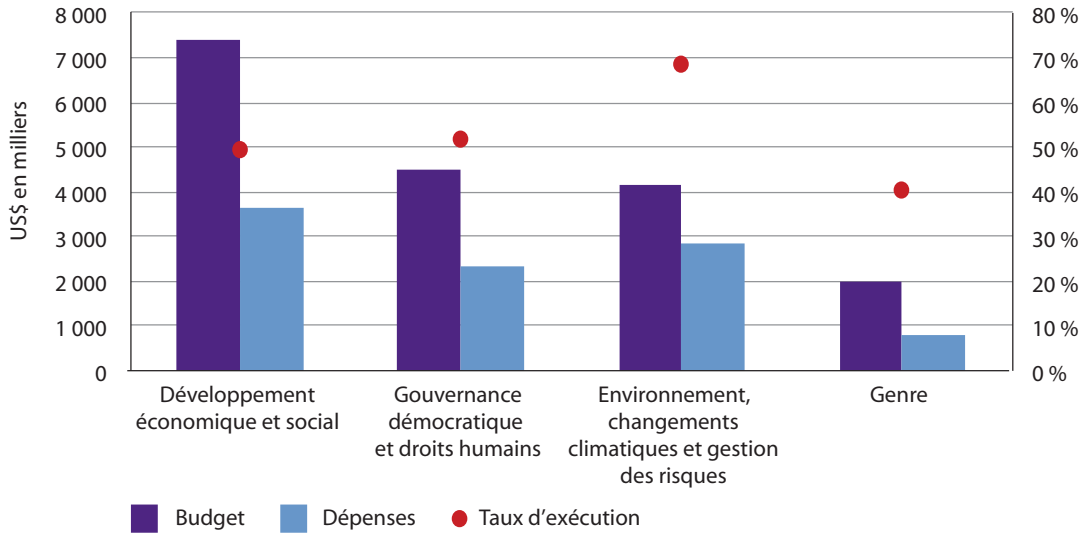
Figure 6 : Évolution du budget par domaine d'intervention



	2009	2010	2011	2012	2013
Genre	30	511	474	965	227
Environnement, changements climatiques et gestion des risques	1 433	1 413	546	746	1 151
Gouvernance démocratique et droits humains	341	650	1 900	1 578	435
Développement économique et social	936	1 214	2 261	2 968	1 286

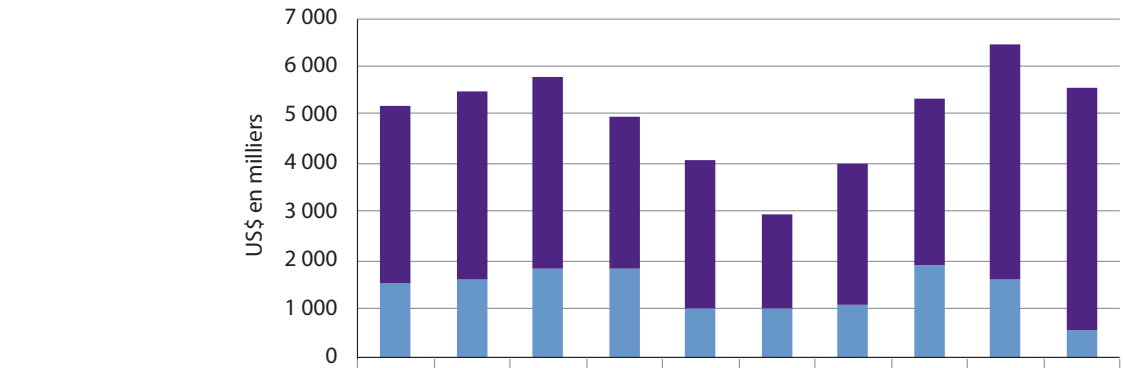
Source : Atlas Snapshot (Février 2014)

Figure 7 : Répartition du budget et des dépenses par domaine d'intervention (2009-2013)



Source : Atlas Snapshot (Février 2014)

Figure 8 : Budget par source (2004-2013)



	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Ressources extra-budgétaires	3 645	3 896	3 892	3 146	3 052	1 986	2 956	3 491	4 874	4 959
Ressources ordinaires	1 564	1 610	1 861	1 820	1 001	987	1 071	1 867	1 573	582

Source : Atlas Snapshot (Février 2014)

premier emploi (Japon), le développement rural (Finlande) et l'appui au Parlement (Belgique, États-Unis, Norvège et Pays-Bas). Il convient de souligner les apports des entreprises étrangères pétrolières opérant en Algérie (ANADARKO, GDF SUEZ et Statoil) pour des activités dans le domaine du développement local (environ 4 % du budget total). Le Fonds pour l'Environnement mondial (FEM) demeure un partenaire important fournissant 57 % du financement de la thématique environnement.[40] Le World Wildlife Fund (WWF) a également contribué financièrement au développement d'un plan de gestion intégrée d'un site classé, la zone Ramsar.

3.4 COORDINATION ET COOPÉRATION ENTRE LE PNUD ET LE SYSTÈME DES NATIONS UNIES

Le PNUD a une place centrale au sein du système des Nations unies en Algérie. Il a joué un rôle de premier plan dans la coordination et la formulation du CdCS. Il a collaboré avec d'autres agences de l'ONU au cours des deux derniers cycles de programmation, en particulier sur des questions de genre. L'année 2013 a connu la clôture d'un programme commun majeur pour l'égalité des genres : AL INSAF. Mis en œuvre par sept agences des Nations unies en Algérie, sous la direction du PNUD, le projet a réuni plus de 13 ministères avec comme objectif de réduire les inégalités entre les sexes. Le PNUD a aussi collaboré avec le Fonds des Nations unies pour la Population (FNUAP) pour aider le gouvernement à mettre en œuvre une stratégie visant l'élimination de la violence à l'égard des femmes. Le PNUD a également travaillé en partenariat avec ONU-Femmes pour organiser une Conférence internationale sur la participation effective et durable de la femme dans les assemblées élues, à Alger, en décembre 2013. Dans le domaine du développement local, il a mis en œuvre, en collaboration avec le FNUAP et l'UNICEF, le projet 'Daïra de Charouine'

40 Sur la base des budgets totaux des documents des projets revus.

Tableau 5 : Sources des fonds (2009-2013)

Sources des fonds	Budget total 2009-2013 (en Mio USD)	% du budget total	Dépenses (2009-2013)	Taux de consommation (C/A)	Projets
Algérie (Gouvernement)	6 473	35,02 %	1 953	30,17 %	La plupart des projets (sauf, par exemple, certains projets financés par le FEM)
PNUD	5 339	28,88 %	2 662	49,86 %	La plupart des projets sauf, par exemple, l'appui à l'accès des jeunes au premier emploi, financé par le Gouvernement japonais
PNUD (agence administrative du programme conjoint)	1 918	10,38 %	692	36,08 %	Programme commun "Égalité entre les genres, Al Insaf"
Japon	842	4,55 %	296	35,15 %	Appui à l'accès des jeunes au premier emploi
États-Unis	800	4,33 %	426	53,25 %	Appui au Parlement algérien
Fonds pour l'environnement mondial	671	3,63 %	341	50,82 %	Renforcement des capacités des ONG sur la biodiversité ; Communication nationale sur les changements climatiques ; 4NR Support to GEF CBD Parties 2010 biodiversity targets ; Conservation of globally significant biodiversity
Statoil	661	3,58 %	44	6,66 %	Routes des Ksour
Norvège	439	2,37 %	201	45,79 %	Appui au Parlement algérien
Belgique	346	1,87 %	116	33,53 %	Actions anti-mines ; Appui au Parlement algérien
World Wildlife Fund	221	1,20 %	22	9,95 %	Plan de gestion intégrée du complexe humide de Guerbès
Pays Bas	219	1,18 %	179	81,74 %	Appui au Parlement algérien
Canada	142	0,77 %	68	47,89 %	Actions anti-mines
Finlande	107	0,58 %	0	0,00 %	(PRCHAT / MADR
Suède	100	0,54 %	95	95,00 %	Actions anti-mines
UNESCO	73	0,39 %	6	8,22 %	Routes des Ksour
Canadian Int. Development Agency	64	0,35 %	64	100,00 %	Construction de l'agenda post 2015
Anadarko Algeria Company LLC	63	0,34 %	11	17,46 %	Routes des Ksour
Volontaires des Nations unies	8	0,04 %	3	37,50 %	POEM III
TOTAUX	**18 486**	**100,00 %**	**7 179**	**38,83 %**	

(voir Section 4.1). Enfin, le PNUD a été l'agence chef de file, pour l'organisation des consultations nationales sur l'après 2015, en collaboration avec la FAO, et la rédaction du texte, en étroite collaboration avec l'ONUSIDA, l'UNICEF et le FNUAP.

S'inscrivant dans la suite du présent chapitre, les chapitres suivants évaluent les contributions apportées par le PNUD aux résultats de développement dans le pays, ses approches spécifiques et ses avantages comparatifs, ainsi que les efforts faits par le Bureau de pays pour promouvoir les valeurs des Nations unies.

Chapitre 4

CONTRIBUTION DU PNUD AUX RÉSULTATS DE DÉVELOPPEMENT

Ce chapitre évalue les principales contributions du PNUD aux différents effets attendus, la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité de ses contributions aux résultats de développement de l'Algérie, en suivant la structure du Programme de pays et de son cadre de résultats. Pour chaque composante du Programme et pour chaque effet (Annexe 3 : Effets du Programme de pays (2007-2011 et 2012-2014) et dans les Termes de référence, pour le cycle de programmation 2012-14), les résultats spécifiques sont analysés et discutés en détail par rapport aux critères d'évaluation, avec des références aux projets qui les illustrent le mieux, compte tenu de l'approche adoptée alors par le Bureau de pays axée plutôt sur les projets.

À titre de rappel, la période retenue pour l'ERAD, 2009-2013, s'inscrit sur deux cycles de programmation du PNUD Algérie, 2007-2011 et 2012-2014. Ces deux cycles se caractérisent par une certaine continuité, car les principaux domaines de coopération n'ont pas changé. En effet, au cours de la période 2007-2011, le programme du PNUD s'est bâti sur trois piliers : le développement humain, la protection de l'environnement et la gouvernance. L'égalité des sexes a été considérée comme une question transversale. De même, pour la période 2012-2014, le programme couvre la gouvernance et les droits de l'homme, le développement économique et social, ainsi que l'environnement et le développement durable. À l'heure actuelle, le programme de pays du PNUD est géré par trois groupes sectoriels, reflétant les trois principaux thèmes du programme de pays actuel : la promotion de la gouvernance démocratique, le développement social et économique pour atteindre les OMD et réduire la pauvreté, l'énergie et l'environnement propices au développement durable. L'égalité des sexes demeure une question transversale. La question du genre est traitée dans le présent chapitre en tant que composante du programme de pays, mais aussi succinctement de manière transversale au sein de chaque effet. Les questions du genre pour chaque domaine thématique seront analysées dans le chapitre 5. Le chapitre fera aussi état des facteurs positifs et négatifs qui ont influencé l'atteinte des résultats.

4.1 DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL, RÉDUCTION DE LA PAUVRETÉ, RÉALISATION DES OBJECTIFS DU MILLÉNAIRE (EFFET 12)

L'effet 12 du programme de pays du PNUD 2012-14 est ainsi libellé : « La connaissance des processus sociaux et économiques et la capacité d'évaluation et de suivi des politiques publiques sont plus performantes, la compétitivité et l'environnement des entreprises sont améliorés, les inégalités régionales et sociales réduites, en particulier la participation des jeunes à la vie économique (et culturelle) est renforcée ». Les projets retenus dans l'échantillon de l'ERAD qui ont le plus contribué à cet effet sont de deux types : stratégique et opérationnel.

Projets stratégiques

DevInfo est un système d'information fondé sur les bases de données intégrées permettant d'améliorer le suivi et l'évaluation des OMD et des politiques sociales.

Le projet *Appui au CNES* (Conseil national économique et social) a permis de renforcer les capacités techniques et financières du CNES appuyant ainsi la production du Deuxième Rapport national sur les OMD (2010) et des Rapports nationaux de développement humain pour 2006, 2007 et 2008.

Le projet *Appui à la mise en œuvre de la stratégie de lutte contre la pauvreté et l'exclusion* a aidé le ministère de l'Emploi et de la Solidarité nationale à suivre la mise en œuvre de la Stratégie nationale de lutte contre la pauvreté.

Le projet *Appui à la mise en œuvre, au niveau local, de la stratégie nationale de développement rural intégré,* a pour but de soutenir le ministère de l'Agriculture et du Développement rural (MADR) dans la mise en œuvre de la Stratégie nationale de développement rural durable en vue de revitaliser les espaces ruraux défavorisés, faciliter le retour des populations rurales déplacées pendant « la Décennie noire », réduire la pauvreté en milieu rural, ainsi que les inégalités territoriales et sociales, et promouvoir la décentralisation.

Le projet *Appui au programme de renforcement des capacités humaines et d'assistance technique pour la mise en œuvre du renouveau rural a offert* un cadre opérationnel permettant de répondre aux objectifs prioritaires de revitalisation économique et sociale des espaces ruraux.

Le projet *Assistance préparatoire à la réforme du marché financier* vise à moderniser et développer les marchés financiers, et relancer les opérations de la Bourse d'Alger.

Le projet *Appui à la mise en œuvre de la stratégie industrielle* cible l'amélioration de la compétitivité des entreprises du secteur industriel et celle de leur contribution à la création d'emplois.

Projets opérationnels

Le projet *Routes des Ksour*[41] vise à promouvoir un tourisme culturel dans les régions de Saouara, Gourara, Touat et du M'Zab, pour lutter contre la précarité des populations locales et sauvegarder le patrimoine culturel et naturel local.

Le projet *Appui au renforcement des capacités locales pour un développement durable dans la Daïra de Charouine* fait suite aux résultats concluants du projet *Développement communautaire dans le Sud*, un projet pilote développé dans la première moitié des années 2000 à Ouled Saïd. Le projet obéît à une logique de développement local et vise à appuyer les autorités locales et aider les populations à renforcer leurs capacités et à mieux gérer leur propre développement.

Le projet *Appui à l'accès des jeunes au premier emploi* a pour objectif de préparer les jeunes à s'insérer dans le monde du travail par la mise à disposition de formules à même de renforcer les capacités des bénéficiaires pour leur permettre d'accéder à un emploi répondant à leurs aspirations.

4.1.1 PERTINENCE

Pertinence des objectifs

Le PNUD s'est systématiquement aligné sur les priorités politiques et les stratégies nationales :

- Lorsque les politiques et les stratégies nationales ont été formulées, le PNUD a apporté des appuis techniques permettant leur mise en œuvre (projets CNES, développement rural, Projet d'appui au programme de renforcement des capacités humaines et d'assistance technique pour la mise en œuvre du renouveau rural (PRCHAT), Charouine, Routes des ksour, et aussi le projet Força)
- En l'absence de politiques et stratégies nationales préétablies, le PNUD a répondu par ses interventions aux priorités et préoccupations exprimées par le Gouvernement, ce qui a contribué à l'élaboration, à l'affinement, ou à la précision des visions à même de faciliter la formulation de politiques et de stratégies nationales (Stratégie de lutte contre la pauvreté, Stratégie industrielle, Marché financier, Stratégie de développement rural).

41 Le projet *Routes des Ksour* met en œuvre des actions de renforcement des conditions pour réhabiliter les constructions ksouriennes et leur aménagement en hébergement touristique, la préservation de l'environnement, et la sauvegarde du patrimoine matériel et immatériel en s'appuyant sur la participation des communautés locales.

- Pour s'aligner sur les priorités nationales, le PNUD est même intervenu à la demande du Gouvernement sur des thématiques qui ne sont pas traditionnellement de son domaine de compétences (par exemple, les projets Marché financier, Força, Stratégie industrielle).

Pertinence des approches

Alors que les approches développées avant 2007 obéissaient à un cadre conceptuel plutôt sophistiqué fondé sur la gestion du cycle de projet, elles ont eu tendance par la suite à suivre un modèle conceptuel plus simplifié inspiré de la gestion axée sur les résultats.

Néanmoins, les résultats ne sont pas toujours explicitement affichés avec leurs lots d'indicateurs. Par ailleurs, la référence aux bonnes pratiques n'est pas mise en évidence, quand bien même elle serait parfois implicite. Ainsi, a-t-on appris par exemple, mais seulement de vive voix, que l'introduction des Centres de développement communautaire dans le projet "*Charouine*" a pour origine une expérience concluante réalisée au Sénégal, alors qu'initialement le projet devait se limiter à créer un centre d'alphabétisation

Sur le plan des modalités d'exécution des projets, l'exécution nationale (NEX) reste prédominante, avec, cependant, l'introduction progressive de cellules d'appui aux DNP composées d'un coordonnateur de projet et parfois d'un(e) assistant(e).

L'équilibre entre projets stratégiques et opérationnels a eu tendance à évoluer vers les premiers, mais ceux-ci tendent à s'élargir à des thématiques relativement éloignées de celles du PNUD.

En matière de besoins locaux, ceux-ci ont été relativement bien pris en compte, selon des modalités variables, correspondant aux trois cas de figure suivants :

- Lorsque les besoins étaient évidents, alors ils ont été *de facto* identifiés (projet *CNES, Força*) ;
- Lorsqu'ils exigeaient d'être au préalable identifiés, cela a donné lieu à des missions préparatoires (projet *Développement rural*) ou à des projets (phase 1 de *Stratégie industrielle, Marché financier*) ;
- Lorsque les besoins étaient émergents, ce sont des projets ouverts et flexibles qui ont été développés, de manière à ce qu'ils soient pris en charge au fur et à mesure (Projets *Stratégie de lutte contre la pauvreté, PRCHAT, Charouine, Routes des ksour*).

4.1.2 EFFICACITÉ

Le programme est sur le point d'atteindre les objectifs escomptés :

- Certains projets sont achevés (clôturés ou en cours de clôture). Dans l'ensemble, les objectifs escomptés ont été atteints dans leur quasi-totalité (projets *CNES, Développement rural, Marché financier, Stratégie de lutte contre la pauvreté, Routes des ksour*)[42].
- D'autres projets en cours d'exécution ont leurs activités engagées à plus de 70 % (projet *Stratégie industrielle*).
- Une troisième catégorie comprend des projets dont la mise en œuvre n'est pas suffisamment avancée pour que l'on puisse se prononcer sur le degré d'atteinte des objectifs fixés (projets *Força*, et *PRCHAT*).

Un cas typique est celui du projet *Charouine* : les objectifs escomptés ont sensiblement glissé du niveau stratégique (renforcement des capacités locales pour un développement durable) vers le niveau opérationnel (lutte contre la pauvreté et l'exclusion). Le projet a eu une utilité sociale et a répondu aux besoins pressants de la population.

42 Certains ont fait l'objet d'évaluation finale, pour les autres, les évaluations finales étaient en cours au moment de la mission ERAD (projet Routes des sour).

Les principaux résultats obtenus ont été les suivants :

- **Le renforcement des capacités** des personnes et des institutions, aussi bien en matière conceptuelle qu'en matière opérationnelle, ceci par des apports d'expertise (méthodes, outils, bonnes pratiques), formations de type séminaires, voyages d'études (projets *CNES, Marché financier, Stratégie industrielle, Lutte contre la pauvreté*) ;
- **L'appui à la mise en œuvre de politiques/stratégies sectorielles ou locales** (projets *CNES, Marché financier, Stratégie industrielle, Lutte contre la pauvreté, Charouine et Routes des ksour*) ;
- **L'appui à des initiatives locales décentralisées** en relation avec l'accès à des services de base (santé, éducation) amélioré ou à l'emploi au profit des primo-demandeurs, jeunes et femmes ;
- **L'amélioration de l'accès des populations défavorisées aux services de base** (santé, éducation) en particulier dans les régions pauvres et isolées (projets *Charouine et Routes des ksour*) ;
- **La concertation, l'intersectorialité** (projets *CNES, Lutte contre la pauvreté, Marché financier*). Ce point n'est pas à proprement parler un résultat, sauf si on considère que la concertation et l'intersectorialité impulsées par les projets sont des formes de renforcement des capacités institutionnelles à travailler ensemble.

Le renforcement des capacités est un résultat majeur et sa mise à profit dans les politiques et stratégies nationales semble disparate. Dans certains projets (*CNES, Marché financier*), elle est totale. Dans d'autres, cet objectif n'a pas été totalement atteint, par exemple, dans le projet *Charouine* où des études importantes sur l'état des lieux ont été très bien appréciées, mais elles n'ont pas été systématiquement exploitées dans une optique opérationnelle (étude épidémiologique, étude sur l'ensablement, l'éducation, la situation de la femme).

La portée des résultats obtenus varient selon que l'on considère les projets stratégiques ou les projets opérationnels :

- **Pour tous les projets stratégiques, la portée est institutionnelle au niveau de la superstructure**. Elle est de nature à susciter des changements dans les stratégies et politiques ou, au moins, de catalyser ces dernières. (projets *CNES, Appui à la stratégie de lutte contre la pauvreté, Marché financier, Stratégie industrielle*, *Appui au développement rural, PRCHAT*)
- **Pour les projets opérationnels, la portée s'est limitée au périmètre socioéconomique local concerné.** Elle a été de nature à déclencher des processus sociaux et des comportements nouveaux susceptibles d'engendrer des changements institutionnels locaux. C'est le cas des projets *Charouine, Routes des ksour et Força*. Ces projets ont eu un impact positif, mais seulement à l'échelle locale ; les effets d'entrainement de ces projets en termes stratégiques et à un niveau national n'ont pas été démontrés. Il est probable que l'atelier d'évaluation finale (en décembre 2013) a eu des effets auprès des représentants des ministères et que cet impact a été répercuté ensuite par eux-mêmes au niveau central, permettant ainsi que les visions évoluent progressivement.

4.1.3 EFFICIENCE

Efficience de la gestion

L'efficience de la gestion de toutes les interventions du PNUD peut être qualifiée de faiblement satisfaisante voire insatisfaisante.

Cette appréciation tient aux retards accusés dans l'exécution des projets. Abstraction faite de l'interruption d'une année imposée par l'attentat, tous les projets ont connu des dépassements de délais allant d'une année à trois ans. Il en a résulté que les projets ont duré en moyenne 5 à 6 ans.

Efficience des programmes

L'efficience des programmes a été relativement satisfaisante, mais reste, à maints égards, perfectible.

Les budgets ont, en général, été respectés et grâce aux transferts entre lignes budgétaires permis par les révisions budgétaires, ils ont été pleinement utilisés, mais la qualité des produits a parfois pâti de l'accroissement du volume des activités en cours d'exécution, ou de la sous-estimation de certaines prévisions, comme les taux d'honoraires. Pour les projets achevés, l'utilisation des ressources a été pleinement assurée. Lorsque les ressources se sont avérées insuffisantes face aux besoins réels ou émergents, il y a eu, quand cela a été possible, des rallonges financières. Sinon, des réaffectations internes à l'enveloppe globale ont été effectuées, dans le cadre des révisions budgétaires annuelles ; ce qui a permis de procéder à des réajustements dynamiques dans l'utilisation des ressources jusqu'au dernier dollar. Pour les projets en cours d'achèvement, la quasi-totalité des dépenses a été engagée. On peut escompter que celles-ci seront liquidées.

Enfin, en ce qui concerne les ressources humaines du PNUD, celles-ci ont été pleinement utilisées et parfois surutilisées du fait de l'insuffisance numérique du personnel.

L'estimation des coûts a été dans l'ensemble correctement menée. Deux réserves ressortent cependant des entretiens : (i) les estimations de départ ont été souvent faussées par des besoins émergents qui ont imposé des activités nouvelles ; (ii) certaines dépenses ont été sous-estimées comme les honoraires des expertises, dont le calcul a été effectué sur la base de taux administrés. Ces deux facteurs ont pu impacter négativement la qualité de certains résultats.

La dotation en ressources financières et le rythme de leur consommation ont subi des retards liés aux lourdeurs administratives et aux changements opérés dans les procédures de versement et de contrôle de la quote-part gouvernementale en vue de les optimiser, à la rotation des DNP, à la lourdeur des procédures du NEX, à la localisation des projets dans des régions éloignées et démunies où les fournisseurs et prestataires sont rares et où le climat est hostile pendant une grande partie de l'année.

Les rapports d'évaluation disponibles et les entretiens ont fait apparaître que la qualité des résultats était jugée comme étant satisfaisante. Elle est attribuée dans des proportions variables :

- À la bonne gouvernance du NEX, surtout lorsque le DNP est bien choisi et qu'il est appuyé par une cellule de coordination ;
- Aux décisions et exigences du Comité de pilotage en relation avec l'intérêt particulier porté au projet par la partie gouvernementale ;
- Au choix d'experts qualifiés recrutés sur la base de TDR clairs et rigoureux et
- Au degré de disponibilité du chargé de programme du PNUD concerné par le projet.

Lorsque la qualité des produits et des résultats s'est avérée peu satisfaisante, cela a tenu à la dispersion des efforts due à la multiplicité d'activités concomitantes, à la nécessité de retenir l'offre de prix des prestations la moins disante, à la contrainte d'honoraires plafonnés, ou à la faiblesse de l'offre locale de services.

4.1.4 DURABILITÉ

L'équipe d'évaluation a constaté que le PNUD n'avait pas mis en place de processus dynamiques ni engendré des changements susceptibles de donner lieu à des résultats durables. Tout au plus, la vision développée s'est arrêtée au cycle de programmation. Par contre, les facteurs d'entrave ont été nombreux et sont décrits ci-après dans la section 4.5.

La durabilité des résultats et des impacts obtenus semble être meilleure pour les projets stratégiques que pour les projets opérationnels.

Projets stratégiques (projets *Lutte contre la pauvreté, CNES, Développement rural, Marché financier, Stratégie industrielle, PRCHAT*)	**Projets opérationnels** (projets *Charouine, Routes des ksour, Força*)
La durabilité est pour l'essentiel assurée parce que ces projets sont de fait : • Soit des assistances préparatoires, donc destinées à engendrer de nouveaux projets. La durabilité des bénéfices produits a été assurée par les suites qui leur ont été données sous forme d'autres projets ; • Soit des projets dont les bénéfices sont à fort potentiel d'appropriation, car alignés sur les priorités, stratégies et politiques nationales. Leurs bénéfices sont entièrement assimilés et intégrés par les institutions ; • Soit des projets eux-mêmes appropriés par les institutions et pas seulement en termes de bénéfices produits. Ils sont devenus des projets à multiples phases (revolving), alors que prévus initialement pour une durée limitée.	Les bénéfices des projets sont plutôt volatiles. C'est le cas des projets (ou composantes) visant à appuyer des initiatives locales. Une fois le projet achevé, la tendance est que la dynamique impulsée s'essouffle et s'éteint. Il y a trois raisons à cela : • Lorsque des équipements ont été mis en place (machines à coudre, ordinateurs), la continuité n'a pas été facile à assurer (maintenance, consommables) ; • Lorsque des formations ont été assurées, les opportunités d'opérationnalisation se sont heurtées à des obstacles divers ; • La fin du projet marque une coupure brutale et sans transition du cordon ombilical (arrêt de la mission du DNP en même temps que celle du PNUD). Les bénéfices et acteurs locaux sont livrés à eux-mêmes.
La poursuite des efforts dans le sillage des projets stratégiques est assurée par le fort degré d'appropriation des résultats obtenus dans le cadre de ces projets et la disponibilité de ressources et de capacités techniques nationales.	La poursuite des efforts engagés par les projets opérationnels, nécessite un renforcement des capacités institutionnelles au niveau des sites réceptacles, en vue de renforcer l'appropriation des résultats obtenus (et la durabilité de cette appropriation !). Pour cela, chaque projet opérationnel devrait incorporer une composante "transition post projet" avec un volet de renforcement des capacités et la mise en place d'un dispositif permettant aux acteurs locaux d'assurer la survie des résultats.

4.2 GOUVERNANCE (EFFET 10)

L'effet 10 du Programme de pays du PNUD 2012-14, est formulé ainsi : « La transparence et la performance de la vie économique et politique, la participation de la société civile, la modernisation de l'administration de la justice, les mécanismes de protection des droits de l'homme et les capacités de l'administration publique au service des citoyens sont améliorés ».

Les projets retenus dans l'échantillon de l'ERAD qui ont le plus contribué à cet effet sont : *L'Appui à la modernisation de la justice* et *l'Appui à la consolidation de la modernisation de la justice*. Le PNUD a appuyé en 2003 le ministère de la Justice dans le but de renforcer les capacités du secteur et améliorer l'accès des usagers aux sources d'informations juridique et documentaire. Ce premier projet a été prolongé jusqu'en 2011. Le second projet *Appui à la consolidation de la modernisation de la justice* a ensuite démarré, pour contribuer à la modernisation des institutions du système judiciaire en vue de leur permettre de « s'acquitter de leur mission de garantir la sauvegarde des droits humains ».[43]

Le projet *Modernisation de la justice et réinsertion sociale des détenus* constitue un deuxième élément de la stratégie du PNUD dans le secteur de la justice – qui devait contribuer à la modernisation des institutions nationales et des mécanismes de protection des droits de l'homme – en appuyant la modernisation de l'administration pénitentiaire et la réinsertion sociale des détenus. Une première phase mise en œuvre de 2003

43 République algérienne démocratique et populaire et PNUD, Appui à la consolidation de la modernisation de la justice, Document de projet, mai 2011.

à 2007 a eu des résultats probants relevés dans le cadre d'une évaluation conduite en 2007[44]. En 2013, le PNUD et la Direction générale de l'administration pénitentiaire et de la réinsertion (DGAPR) ont finalisé une nouvelle stratégie de collaboration (qui n'avait pas encore commencé au moment de l'ERAD).

Projet *Appui au Parlement algérien.* Le soutien du PNUD au Parlement date de 2002. Une troisième phase de soutien, démarrée fin 2009 et prolongée jusqu'en 2013, a visé à renforcer les capacités des administrateurs et des élus du Parlement, à moderniser la communication de ce dernier, à aider les élus à mener un travail de proximité avec la société civile, et à créer un Forum des femmes parlementaires. Au moment de l'ERAD, un nouveau projet d'appui à la participation politique effective et durable des femmes dans les assemblées élues venait d'être signé. En juin 2013, une formation des formateurs pour les parlementaires et fonctionnaires a été organisée pour s'assurer de la durabilité de l'effet.

4.2.1 PERTINENCE

Pertinence des objectifs

L'alignement des interventions du PNUD en matière d'appui à la gouvernance, au cours de la période 2009-2013, avec les stratégies et les priorités nationales est hautement satisfaisant.

Les projets mis en œuvre ainsi que les projets en préparation au moment de l'ERAD s'alignent sur les politiques et les stratégies nationales. À titre d'exemple, le soutien du PNUD dans le secteur de la justice se porte sur la mise en œuvre d'un programme de réformes qui comprend la modernisation des moyens de travail de la justice. Le soutien au Parlement contribue, d'une part, à la modernisation de l'État par l'introduction de nouvelles technologies et, d'autre part, à la concrétisation de la volonté de l'État de promouvoir les droits politiques de la femme. Les interventions prévues dans le domaine de la lutte contre la corruption et la modernisation de l'administration publique s'alignent sur le *Plan d'action du Gouvernement pour la mise en œuvre du programme du Président de la République* (septembre 2012) qui, dans ce domaine, prend en compte les engagements internationaux de l'Algérie, notamment ceux de la Convention des Nations unies contre la corruption.

Pertinence de l'approche

Le programme du PNUD dans le domaine de la gouvernance se caractérise par l'absence d'une approche stratégique d'ensemble. Néanmoins, la double stratégie d'engager les institutions nationales et la société civile est pertinente.

Les documents de programme (UNDAF, CCS, DPP, PAPP) listent une série d'interventions que le PNUD se proposait de réaliser dans le domaine de la gouvernance, sans décrire clairement l'approche d'ensemble ou le cadre conceptuel qui relierait les interventions entre-elles ou aux effets attendus. Néanmoins, le DPP 2007-2011 suggère une stratégie double : un travail en amont avec des institutions nationales et en aval avec des associations de la société civile, afin de contribuer aux efforts nationaux pour la consolidation de l'État de droit. Le programme 2012-2014 prévoyait de travailler avec les institutions nationales et la société civile, et laisse entendre que cette double stratégie se poursuit, au moins sur le principe. Les deux conventions mises en œuvre pendant la période 2009-2013 ont cherché à introduire de nouvelles technologies de l'information et de communication afin d'augmenter la vitesse et la transparence du travail et améliorer l'accès à l'information et aux services, ce qui est très pertinent. Le PNUD s'est montré réceptif

44 L'évaluation cite la mise en place d'une unité pilote de réception des détenus permettant une évaluation et une orientation des détenus, dès leur incarcération, vers des programmes différents, ce qui constitue un mécanisme moderne dans la gestion de la population carcérale, et une mise en place de centres d'accueil et d'écoute, ce qui a permis d'améliorer le processus de réinsertion sociale des ex-détenus. (Richelieu, Alexandre, Touati Bettahar, Abderrahmane Ouldkara, 'Etude finale du projet de modernisation de la justice en Algérie', Alger, 2007).

aux besoins émergents, par exemple, en introduisant de nouvelles formations pour les parlementaires, en particulier les femmes, suite aux élections de 2012.

4.2.2 EFFICACITÉ

Le PNUD a atteint peu de résultats prévus par les documents de programme.

Le PNUD n'a atteint que quelques-uns des résultats prévus dans le document de programme 2007-2011. Plusieurs interventions prévues telles que celles concernant le système pénitentiaire, la participation de la société civile dans le dialogue et la mise en œuvre des programmes de développement, les mécanismes de protection des Droits de l'homme, la mise en œuvre de la Convention des Nations unies contre la corruption, et le développement de capacité de l'administration publique – n'avaient pas encore commencé au moment de l'ERAD, limitant les progrès vers l'effet escompté du programme.

Le PNUD a néanmoins contribué à la réalisation de résultats concrets au niveau de la modernisation et du renforcement des capacités.

Certains produits escomptés ont pu être concrétisés, contribuant à la réalisation du résultat attendu. Comme mentionné ci-dessus, les deux projets – *Appui à la modernisation de la justice et Appui au Parlement* – ont introduit de nouvelles technologies de l'information et de communication. Dans le cas de la modernisation de la justice, la suite du travail initié lors du programme 2002-2006 continue à apporter des résultats au niveau de l'administration du secteur judiciaire, et l'Algérie est prête maintenant à partager ses expériences et les connaissances acquises avec la communauté internationale. Cependant, dans le cas de l'Appui au Parlement, les investissements importants dans le système de transcription des débats – qui devaient ramener le temps de transcription de plusieurs semaines à quelques heures, augmenter la transparence et le rapprochement entre les élus et les citoyens – ne se sont pas encore traduits en résultats concrets pour les usagers et les citoyens, le système étant encore au stade expérimental.

L'approche du PNUD en matière de renforcement des capacités a consisté à organiser des voyages d'études à l'étranger ainsi que des rencontres (ateliers, séminaires) incluant la participation d'experts étrangers. Par exemple, une visite d'immersion de 13 parlementaires a eu lieu en Norvège en 2011 et a été considérée comme « marquante ». Il est cependant difficile de mesurer le résultat direct de ce type d'activités, mais les parties prenantes – bénéficiaires et partenaires – ont apprécié l'apport d'idées nouvelles, lors de ces rencontres.

En ce qui concerne les mesures pratiques favorisant une amélioration de l'accès à la justice des personnes vulnérables, le budget pour cette composante n'a représenté que 16 % du budget total, et les dépenses, 3 % du total. Une stratégie de communication visant les personnes vulnérables, qui était prévue, n'a pas été développée. Le cahier des charges pour le développement d'un modèle architectural de tribunal intégrant les fonctionnalités spatiales et informatiques répondant aux attentes des citoyens, était en cours de préparation au moment de l'ERAD, mais il n'aura pas d'impact réel tant qu'il restera au niveau de projet.

Les résultats sur le plan de l'engagement avec la société civile et la communication sont peu satisfaisants.

Dans les deux cas – Appui au Parlement et Appui à la justice – l'accent sur la technologie est prépondérant, aux dépens d'autres aspects liés à la communication entre les institutions et les citoyens. En ce qui concerne l'appui à la modernisation de la justice, selon le document de programme 2007-2011, le PNUD devait assurer une meilleure information des citoyens, en particulier les femmes, sur leurs droits, et le document de projet de 2011 prévoyait le développement d'une stratégie de communication qui devait viser les personnes vulnérables ; ces résultats n'ont pas été atteints. Dans le cas de l'Appui au Parlement, une rencontre importante entre la société civile et les

Encadré : Continuité dans le domaine de la justice

La visibilité de l'appui du PNUD au secteur de la justice date de la période d'avant l'ERAD. Un résultat clé de cet appui, mentionné par plusieurs parties prenantes lors des entretiens effectués dans le cadre de l'ERAD a été la possibilité qui a été offerte à tout citoyen de retirer, en une dizaine de minutes, un extrait de son casier judiciaire dans n'importe quelle juridiction. Auparavant, il devait obligatoirement s'adresser à la juridiction en charge de son lieu de naissance. Ce service est en place depuis 2005. Un autre résultat apprécié est le système de gestion du dossier judicaire qui a été déployé au niveau de toutes les cours de justice en 2007. Des mesures « pilotes » de la première convention – telles que la mise en place d'infrastructures pour les personnes vulnérables, les rampes pour les personnes à mobilité réduite ou la disponibilité d'imprimantes en braille se sont répandues. Depuis 2009, les résultats de l'appui du PNUD à la modernisation de la justice ont surtout été au niveau informatique (60 % du budget du projet a été consacré à la mise en place d'un système d'information et de gestion judiciaire global intégré) avec des mises à jour des modules, le développement de nouveaux modules, la création de passerelles entre les systèmes, et la formation des utilisateurs aux dits systèmes. Le PNUD a contribué au renforcement des capacités à travers l'échange d'idées avec des partenaires internationaux lors de voyages d'études.[45] Le travail de modernisation se faisant de façon continue, il est difficile de distinguer au niveau des utilisateurs entre les résultats issus de la convention précédente et ceux d'interventions plus récentes. Néanmoins, les utilisateurs tels que les greffiers apprécient ces systèmes informatiques qui facilitent leur travail et leur permettent de mieux accueillir les usagers au niveau des guichets. Les avocats par exemple, apprécient le service plus rapide qui est offert au guichet. Des services, qui nécessitaient des délais de plusieurs jours auparavant, s'obtiennent actuellement en quelques minutes. La Direction générale de la modernisation de la justice a constaté une amélioration des services, de façon indirecte, par exemple, par la réduction des erreurs et l'augmentation de la transparence.

parlementaires a pu être organisée à un moment opportun (en novembre 2011, juste avant les débats sur la loi sur les associations), mais l'évènement est resté isolé et d'autres ateliers prévus dans les plans de travail n'ont pas été organisés.[46] De même, d'autres interventions prévues par les documents stratégiques visant la société civile n'avaient pas été encore concrétisés au moment de l'ERAD.

Le PNUD a promu l'équité grâce à certaines de ses activités. Le travail du PNUD avec la Direction générale de la modernisation de la justice montrant une continuité depuis 2004, il convient de signaler que des mesures pilotes issues de la première convention 2004-2007 – telles la mise en place d'infrastructures pour les personnes vulnérables comme des rampes pour les personnes à mobilité réduite ou des imprimantes en braille ont été généralisées. La Direction générale de la modernisation de la justice préparait avec l'appui du PNUD au moment de l'ERAD un modèle architectural de tribunal afin de faciliter l'accès à la justice pour les personnes vulnérables, en prenant en compte les recommandations émises par des représentants de la société civile au cours d'une table-ronde organisée auparavant sur le sujet. Le projet Appui au Parlement prévoyait d'encourager la représentation des femmes au Parlement, et de créer des structures et des formations pour les femmes parlementaires. La révision constitutionnelle de 2008 (Article 31bis) sur la représentation de femmes dans les assemblées élues, appuyée par une loi électorale institutionnalisant les quotas, a certainement représenté pour le PNUD, une opportunité de soutenir les initiatives du pays en matière d'égalité entre les sexes. C'est ainsi que des activités initialement programmées pour le

45 Un séminaire international sur l'e-justice, qui aurait permis à l'Algérie de partager ses expériences avec d'autres pays et qui devait avoir lieu en octobre 2013, a été reporté au dernier moment, pour des raisons externes au projet.

46 Cette rencontre a rassemblé plus de 250 participants qui ont discuté, entre autres, des contraintes juridiques qui limitaient les possibilités de dialogue structuré entre le Parlement et la société civile. Le plan de travail du projet pour 2011 prévoyait quatre rencontres régionales et un deuxième forum Parlement-société civile en 2012, mais ces actions ne se sont pas réalisées.

projet de transcription automatique des débats ont vu leur budget affecté, après les élections de 2012, à une formation sur la communication pour des parlementaires femmes et hommes. Ceci a eu pour résultat l'affirmation de la prise de parole en public des nouvelles élues lors des débats parlementaires. En décembre 2013, le PNUD a soutenu l'organisation d'une *Conférence internationale sur la participation effective et durable de la femme dans les assemblées élues* avec quelques 450 participants, comprenant des parlementaires et autres déléguées d'une vingtaine de pays. Un résultat de la conférence est la déclaration d'Alger qui valorise la mise en place de réseaux mondiaux de femmes parlementaires, y compris un réseau rassembleur aux niveaux régional et national des femmes parlementaires arabes pour la promotion et l'optimisation de leurs performances parlementaires.

4.2.3 EFFICIENCE

Efficience de la gestion

L'efficience de la gestion peut être qualifiée de faiblement satisfaisante en raison des retards et des écarts entre les budgets et les dépenses.

Les taux de consommation des budgets étaient faibles, surtout au début de la période de revue, dus en bonne partie aux suites des évènements de décembre 2007, avec une amélioration vers la fin de la période. Le projet *Appui au Parlement* a souffert de retards[47] en raison de la complexité de la procédure d'achat du système de transcription des débats, de son adaptation au contexte algérien et de son installation. De plus, le système a coûté plus cher que prévu. La rencontre avec la société civile, prévue initialement en 2010 puis en juin 2011, n'a eu lieu qu'en novembre 2011.

Efficience programmatique

De nombreuses interventions prévues dans les documents stratégiques du programme n'étaient pas concrétisées au moment de l'ERAD, limitant l'efficience programmatique, mais plusieurs projets étaient en cours de conceptualisation ou de validation.

Comme mentionnés ci-dessus, plusieurs éléments prévus par les documents de programme ne s'étaient pas encore traduits en projets, montrant une forme d'inefficience programmatique. Il n'y a donc pas eu beaucoup d'occasions de créer des synergies au sein du portfolio Gouvernance. Cependant, plusieurs projets étaient en voie de développement ou d'approbation – un appui supplémentaire au Parlement, un soutien au système pénitentiaire, un projet sur les droits de l'homme et un projet pour la modernisation de l'administration publique – ont suggéré qu'une nouvelle dynamique était en train de se développer, avec la possibilité de créer des synergies entre les interventions.

4.2.4 DURABILITÉ

La durabilité des interventions du PNUD dans le domaine de la gouvernance varie selon le projet.

Les résultats du soutien du PNUD à la modernisation de la justice seront probablement durables. Au départ, le Gouvernement a développé un programme de réforme de la justice, et la volonté politique s'est traduite par la création de la Direction générale de la modernisation de la justice (DGMJ) en 2002. La DGMJ a développé un plan d'action, que le PNUD appuie, dénotant une appropriation nationale totale. Les experts engagés par le PNUD ont travaillé en étroite collaboration avec le personnel de la DGMJ, assurant une formation continue et un renforcement des capacités qui peuvent être maintenus[48]. Les résultats de la première Convention de 2004-2007 (prolongée jusqu'en 2011) sont encore très visibles, et des mesures pilotes ont été développées. En revanche, les résultats de l'appui au Parlement ne sont pas garantis, le système de transcription des débats étant encore au stade expérimental. Les

47 L'évaluation du programme global pour le renforcement des parlementaires (GPPSIII) en mai 2011 a indiqué que le système devait être opérationnel avant la fin de 2011, mais il était encore au stade expérimental à la fin 2013.

48 Il est prévu par la DGMJ d'engager les experts à la fin du projet.

formations des parlementaires ont été appréciées, et les capacités, sur le plan individuel, pourraient être considérées comme acquises. L'introduction d'une approche de formation de formateurs en juin 2013 – auparavant inexistante – pourrait contribuer à renforcer la capacité institutionnelle. Au moment de l'ERAD, les effets de l'introduction de cette approche n'avaient pas encore été évalués et l'équipe d'évaluation de l'ERAD n'a pas reçu d'informations sur l'organisation d'éventuelles sessions de formation qui auraient permis aux autres collègues parlementaires de bénéficier des connaissances acquises.

4.3 ENVIRONNEMENT, ÉNERGIE ET DÉVELOPPEMENT DURABLE (EFFET 13)

La formulation de l'effet 13 du Programme de pays du PNUD 2012-14 est : « La protection des ressources naturelles, la gestion durable de l'environnement, l'utilisation rationnelle de l'énergie, la lutte contre la pollution et la protection contre les effets du changement climatique et des catastrophes naturelles sont améliorées ».

Les projets retenus dans l'échantillonnage de l'ERAD et qui ont le plus contribué à cet effet sont :

- *Appui au renforcement des capacités dans le cadre du Programme national pour la gestion intégrée des déchets municipaux* qui avait pour objectif de mettre en place un système de gestion des déchets dans une dizaine de villes ;
- *Appui au renforcement des capacités nationales pour l'analyse des facteurs de vulnérabilité liés aux risques et catastrophes naturelles en Algérie* qui avait pour effet escompté de mettre en place un système adéquat et dynamique de suivi des indicateurs de vulnérabilité et d'alerte précoce et de renforcer le système de collaboration intersectorielle pour la prévention des risques.
- *Préservation et utilisation durable de la diversité biologique d'intérêt mondial dans les parcs nationaux du Tassili et de l'Ahaggar* qui avait pour objectif de préserver la biodiversité de la région du Sahara central par la mise en place d'un cadre de gestion et d'utilisation durable de la biodiversité (BD) dans les parcs nationaux du Tassili et de l'Ahaggar ;
- *Appui des Nations unies à l'Algérie en matière d'action anti-mines* qui visait à appuyer l'action du Gouvernement algérien dans la mise en œuvre de la convention d'Ottawa sur l'interdiction des mines antipersonnel ;
- *Activité habilitante pour la préparation de la seconde communication nationale de l'Algérie au titre de la Convention cadre des Nations unies pour le changement climatique (CCNUCC)* qui avait pour objectif la préparation de la Seconde Communication nationale (SCN) de l'Algérie, avec une forte implication et participation de tous les acteurs, à l'échelle nationale, de manière à renforcer l'institutionnalisation du changement climatique, ainsi que la généralisation de la diffusion de l'information et la sensibilisation du grand public ;
- *Plan de gestion intégrée du complexe des zones humides de Guerbès – Sanhadja* qui avait pour objectif de doter le Gouvernement d'un instrument participatif de planification et de gestion intégrée qui permette d'aboutir à une gestion rationnelle et durable des zones humides alliant protection des ressources naturelles et de la biodiversité et développement humain.

4.3.1 PERTINENCE

Pertinence des objectifs

L'alignement des interventions du PNUD sur les priorités nationales et les engagements internationaux du pays est hautement satisfaisant.

En effet, de nombreux projets contribuent à l'application de politiques, stratégies et/ou lois nationales. C'est le cas du projet *Gestion des déchets municipaux* qui appuie la mise en œuvre du Programme national de gestion intégrée des déchets municipaux (PROGDEM), élaboré en 2002 et de la loi 01-19 du 15 décembre 2001

relative à la gestion, au contrôle et à l'élimination des déchets ménagers. Le projet *Vulnérabilité/ risques naturels* contribue, lui, à la mise en place d'une politique de prévention et de gestion des risques majeurs et s'inscrit dans le cadre de la loi 04-20 du 25 décembre 2004 relative à la prévention des risques majeurs et à la gestion des catastrophes dans le cadre du développement durable ainsi que des efforts menés par le Gouvernement algérien en la matière. C'est également le cas du projet *Tassili-Ahaggar* qui s'inscrit dans la politique algérienne de préservation du patrimoine naturel et culturel et traduit plus particulièrement l'application de la loi 98-04 du 15 juin 1998 relative à la protection du patrimoine culturel qui stipule l'indissociabilité entre nature et culture.

Quant au projet *Seconde Communication nationale*, il vise à appuyer l'Algérie pour honorer ses engagements vis à vis de la CCNUCC, ratifiée en avril 1993, tout comme le projet *Gestion intégrée de la zone humide de Guerbès* qui s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre d'une série de conventions internationales dont le pays est signataire (Ramsar, UNCBD, UNCCD, CITES, Droit de la mer, Barcelone, Marseille, stratégie de Séville). La composante PNUD du projet *Action Anti-mines* appuie l'Algérie pour honorer ses engagements vis à vis de la Convention d'Ottawa (signée en 1997, ratifiée en 2001 et entrée en vigueur en 2002) en détruisant tous ses stocks de mines antipersonnel et en apportant une réponse globale en termes humanitaire et de développement aux conséquences socio-économiques sur les populations. Il a fait suite à une interpellation du Président de la République sollicitant l'appui du PNUD en la matière. Le projet *Vulnérabilité/ risques naturels* s'inscrit dans le cadre d'action de Hyõgo (2005) dont les priorités servent de référentiel général ainsi que dans le programme international des Nations unies de réduction des risques de catastrophes auquel l'Algérie a adhéré.

Pertinence des approches

Certaines interventions du PNUD s'inscrivent dans la continuité, ce qui montre ainsi un certain degré de cohérence dans le programme.

Ainsi, le projet *Gestion des déchets municipaux* a fait suite à deux projets de renforcement des capacités nationales, l'un ayant trait à l'introduction de l'éducation à l'environnement dans le système scolaire national et l'autre à l'introduction de nouvelles filières environnementales, dont la gestion des déchets, dans le cursus de la formation et de l'enseignement professionnels. Le projet *Vulnérabilité/ risques naturels* fait également suite à deux initiatives appuyées par le PNUD, l'une concernant le renforcement des capacités nationales en matière de prévention du risque sismique et l'autre portant sur la mise en place d'un système d'information géographique dans le cadre de la prévention des risques industriels avec la Protection civile. Le projet *Tassili-Ahaggar* a, quant à lui, été conçu dès le départ, en deux phases, la seconde étant conditionnée par la réussite de la première. Le projet *Seconde Communication nationale* s'inscrit dans la continuité d'un premier projet qui a permis de soumettre la Communication nationale initiale de l'Algérie en 2001 et de renforcer les capacités des différents secteurs, institutions et experts concernés. Il a pour ambition de capitaliser l'expérience acquise au cours du premier exercice et de la mettre au service de la préparation de la SCN en tenant compte des leçons apprises et des lacunes constatées.

Mais, il existe également une grande dispersion dans les thématiques choisies.

En effet, le portefeuille *Environnement* du PNUD Algérie comprend environ une dizaine de projets en cours ou qui viennent de s'achever et six autres projets actuellement au stade de formulation ou de démarrage[49]. Il s'agit de projets diversifiés sur le plan des thématiques traitées.

49 Projet relatif à l'élaboration et à la mise en œuvre d'un plan de gestion intégrée des déchets, projet relatif à l'élaboration d'une carte de sensibilité et de vulnérabilité de la côte algérienne, projet visant le développement neutre en carbone et la résilience au CC des territoires de Boughzoul et du massif montagneux du Djurdjura, projet de planification de la biodiversité et mise en œuvre du plan stratégique de la CBD (2011-2020) et des objectifs d'Aïchi, projet de renforcement des capacités pour l'accès et le partage des avantages des ressources génétiques de la biodiversité, conservation de la biodiversité dans les parcs culturels en Algérie.

4.3.2 EFFICACITÉ

L'efficacité des interventions du PNUD a été jugée comme moyenne. Certains projets ont eu des résultats probants, mais la majorité d'entre eux n'ont pas engendré de réels changements, au-delà de l'atteinte des produits escomptés. De plus, on constate une variabilité importante selon les projets ou au sein d'un même projet, aussi bien sur le plan qualitatif que quantitatif.

Les projets, dont les interventions ont été perçues comme étant efficaces, sont ceux qui ont su créer une dynamique au niveau local, sur une zone particulière (Guerbès-Sanhadja) ou sur un nombre limité de sites (composante PNUD du projet *d'Action anti-mines*), en y associant toutes les parties prenantes, dont la société civile, notamment pour l'identification des besoins.

Les projets mis en œuvre dans de nombreux sites (dont la quantité a été déterminée suite à une identification jugée insuffisante du contexte telle que pour le projet "*Tassili-Ahaggar*" ou qui a été augmentée sans ajustement consécutif des moyens nécessaires tels que pour les projets *Gestion des déchets ménagers* ou *Vulnérabilité/risques naturels*), ont eu des résultats mitigés, variables aussi bien sur les plans quantitatif et qualitatif :

- Le projet *Tassili-Ahaggar* a subi des révisions du cadre logique et des plans de travail pendant son exécution, en raison de la faiblesse de la conception initiale du projet qui n'a pas suffisamment tenu compte des difficultés liées à l'étendue et à la diversité du territoire concerné ainsi qu'à l'accès de certains sites ni de l'organisation sociale particulière des populations ciblées (Touareg). De plus, le partenaire principal qui est le ministère de la Culture n'a pas été associé à la préparation du document de projet initial. Certaines activités ont été abandonnées, car elles avaient été jugées non réalisables, d'autres révisées, afin de leur donner plus de cohérence, toutefois, en respectant les objectifs initiaux du projet. Des variations importantes en matière de réalisation et de résultats ont été notées entre les deux parcs choisis et entre les différents sites. Par exemple, les négociations relatives aux Accords de management collaboratifs (AMC) qui constituaient un des produits du projet étaient en cours dans un des parcs, mais restaient très embryonnaires dans l'autre. De plus, un des sites sélectionnés a été écarté en cours de route en raison de son inaccessibilité sur le plan logistique[50].
- Le projet *Gestion des déchets ménagers* a permis la réalisation de 19 schémas directeurs de gestion des déchets ménagers, mais ces derniers n'ont jamais été exploités car ils ne répondaient ni au contexte ni aux besoins des bénéficiaires. Une stratégie globale d'information, d'éducation et de communication a été élaborée, mais elle n'a pas été produite sur la base des besoins des communes et de la société civile et ces dernières n'en n'ont, pour la plupart, pas eu connaissance. Les formations théoriques et pratiques organisées ont couvert des notions de base essentielles (techniques de traitement des déchets telles que l'enfouissement, le compostage et l'incinération etc.) et la conception et la réalisation de centres d'enfouissement techniques (CET) donnant les moyens aux participants d'élaborer des cahiers des charges, d'assurer des missions de suivi et de contrôle de réalisation d'ouvrages de traitement et de tri de déchets et de déterminer les investissements et équipements à prévoir. Mais, ces formations n'ont pas pris en compte les problématiques spécifiques auxquelles les participants étaient confrontés et qui étaient plutôt liées à la collecte. De plus, la totalité du personnel des 10 Directions de l'environnement des wilayas et des 19 communes concernées n'a pu suivre toutes les sessions dispensées compte tenu des moyens limités[51]. Par conséquent, la situation en matière de collecte et transport des déchets ménagers n'a pas été améliorée dans les wilayas concernées.

50 Rapport d'évaluation finale du projet, octobre 2010.

51 Rapport d'évaluation finale du projet, février 2010, Moreau & Makhoukh.

- Les documents produits (plans d'exposition aux risques et plans de prévention des risques) dans le cadre du projet *Vulnérabilité/ risques naturels* sont de qualité inégale, la méthodologie utilisée n'étant pas toujours très scientifique. Compte tenu de l'augmentation du nombre de wilayas concernées (de 4 à 9), les formations dispensées n'ont touché qu'un nombre limité de personnes (2 sur les 10/15 qui constituaient le comité technique local –CTL) et n'ont été probantes que chez celles qui disposaient déjà d'une assise technique minimale (pas de critères de sélection des participants). Les personnes-ressources formées ont été sélectionnées dans la perspective d'initier les autres membres des CTL, mais il n'en a rien été. Les dotations en équipements et en logiciels se sont avérées, dans bien des cas, être sous-dimensionnées et n'ont été que peu, voire pas du tout, utilisées.

Le PNUD a favorisé la mise en place **d'espaces de concertation et de partenariat**, au niveau central, mais également au niveau local, avec des institutions qui n'avaient pas l'habitude de travailler ensemble. Le projet *Vulnérabilité/ Risques naturels* a renforcé l'inter-sectorialité, en créant un comité technique opérationnel, à l'échelle nationale, constitué des représentants des principaux organismes intéressés à la gestion des risques, et doté d'une mission de suivi ainsi qu'à l'échelle locale, des comités techniques locaux (CTL), institutionnalisés au moyen d'arrêtés de walis, qui constituaient le cadre local de coordination et de concertation chargé de mettre en œuvre les opérations pilotes techniques locales. La composante PNUD du projet *Action anti-mines* a favorisé la création d'un partenariat intersectoriel entre les autorités locales, les associations locales et la population ; des anciens démineurs et anciens combattants ont notamment été sollicités. Le projet a fait prendre conscience aux niveaux central et local de l'intérêt de la coordination intersectorielle et au niveau local, de l'apport que pouvaient fournir les associations et la population. Le projet a facilité les déblocages institutionnels, grâce à un travail de proximité au niveau local qui a été apprécié et qui a été une source de motivation des différents acteurs. Un partenariat a été mis en place entre les associations et la Direction de l'Action sociale du ministère de la Solidarité nationale pour permettre le détachement de fonctionnaires psychologues pour l'aide aux victimes, et avec le ministère lui-même pour la mobilisation de financements destinés aux micro-projets de réinsertion économique. Il a également permis une collaboration fructueuse avec une institution de recherche (le Centre d'anthropologie d'Oran) pour la réalisation de l'étude d'impact socio-économique des mines antipersonnel.

Les interventions du PNUD ont réussi à faire prendre conscience de **l'importance de l'information, éducation et communication (IEC)** et ont permis l'élaboration de stratégies/plans dans ce sens, tous les projets revus contenant un volet sensibilisation/communication. Mais, pour beaucoup d'entre elles, le processus n'est pas allé jusqu'à une totale mise en œuvre et institutionnalisation de la pratique. C'est le cas du projet *Gestion des déchets ménagers* au cours duquel une stratégie globale d'IEC a été produite, mais qui n'a pas été déclinée ni testée dans les 10 villes pilotes tel que prévu dans le document de projet. De même, la stratégie IEC dans le domaine de la prévention des risques majeurs a bien été élaborée, mais elle ne semble pas avoir été mise en œuvre partout au niveau local par manque de soutien financier notamment.

Le **renforcement des capacités** a été mis en œuvre **au niveau individuel** essentiellement, et il n'y a pas d'éléments tangibles permettant d'affirmer qu'il a engendré à ce jour des changements significatifs dans le fonctionnement des institutions. Dans le cas du projet *Vulnérabilité/risques naturels*, les formations sur les risques sismiques et géologiques, climatiques et météorologiques ont concerné 120 cadres issus des Comités techniques locaux et celles sur les systèmes d'information géographique (SIG) et l'élaboration d'un modèle conceptuel de données ont bénéficié à 20 cadres. De même, dans la cadre du projet *Tassili-Ahaggar*, 198 personnes parmi le personnel d'encadrement, les agents de conservation, le personnel technique chargé du suivi de la biodiversité et le personnel administratif ont été formées sur différentes thématiques, avec,

cependant, des effets différents : les formations en bureautique et sur les SIG ont eu un impact immédiat sur le travail courant des bénéficiaires alors que les autres ont plus consisté en un apport de connaissances scientifiques et ont été moins applicables comme outil de travail.

Cependant, certains cas particuliers méritent d'être soulignés : 1) les nouvelles techniques et le contrôle des actions de déminage, de la composante PNUD du projet *d'Action anti-mines* a permis de renforcer les capacités de l'armée en formant 10 formateurs et 6 inspecteurs en contrôle qualité, et le nombre d'accidents dus à l'explosion de mines a sensiblement diminué, 2) la nouvelle vision de la gestion du territoire qui tient compte désormais de la nécessité de préserver les patrimoines naturel et culturel (participation du ministère de la Culture dans les débats relatifs à l'aménagement du territoire), et 3) les décisions opérationnelles d'investissements[52], résultats des documents sur la vulnérabilité (carte des risques) produits dans le cadre du projet dans la wilaya de Batna et les formations suivies par le personnel de la Conservation locale des forêts qui ont renforcé les capacités en matière de maîtrise des feux de forêt et de matériel d'intervention dans la wilaya de Sidi Bel Abbès (projet *Vulnérabilité/ risques naturels*).

4.3.3 EFFICIENCE

Efficience de la gestion

L'efficience de la gestion de toutes les interventions du PNUD peut être qualifiée de faiblement satisfaisante voire insatisfaisante en raison de retards/délais importants, en moyenne 6 ans, rencontrés dans tous les projets mis en œuvre (5 ans, sans prise en compte du délai d'interruption lié à l'attentat dans les locaux du PNUD, en décembre 2007).

Le tableau ci-après illustre les délais pour chacun des projets dans le domaine de l'environnement ainsi que les principales raisons – autre que celle liée à l'attentat – ayant engendré ces retards :

Titre projet	Durée initiale	Durée effective	Raisons
Gestion des déchets ménagers	3 ans (2003-2005)	8 ans (2004-2011)	
Vulnérabilité/ risques naturels	1 an et demi (2005-2006)	6 ans (2007-2012)	Retards des versements des contributions du Gouvernement et du bailleur
Tassili-Ahaggar	3 ans (2006-2008)	7 ans (2006-2012)	Problèmes de mise en œuvre dus à des lacunes dans la conception et la compréhension originale du projet qui ont engendré une révision du cadre logique et des plans de travail. Appropriation difficile car partenaire principal pas associé à la conception Objectifs ambitieux par rapport à la durée initiale impartie au projet
Seconde Communication nationale	3 ans (2006-2008)	5 ans (2006-2010)	Changement d'équipe de projet en cours d'exécution Appropriation limitée Absence de partenariat avec d'autres acteurs concernés
Action anti-mines	2 ans (2007-2008)	6 ans (2007-2012)	Retards dans le versement de la contribution du Gouvernement
Gestion zone humide de Guerbès	2 ans (2007-2008)	7 ans (2007-2013)	Lenteurs bureaucratiques Identification difficile de l'expertise nécessaire

52 Rapport d'évaluation finale, février 2012, Bouchard & Trache.

Efficience des programmes

Les budgets ont en général été respectés, mais le volume d'activités ayant augmenté en cours de route pour certains projets, un impact négatif s'est ressenti sur la qualité des produits.

C'est le cas notamment des projets *Gestion des déchets ménagers* et *Vulnérabilité/risques naturels* qui ont vu le nombre de communes ou wilayas concernées s'accroître, sans ajustement ni du budget ni de la durée d'exécution, et qui ont, par conséquent, subi des répercussions négatives sur la qualité des produits (qualité variable des documents produits, renforcement superficiel des capacités en raison de la nécessité de limiter le nombre de participants, etc.).

4.3.4 DURABILITÉ

La durabilité des interventions du PNUD est moyennement satisfaisante et varie selon le degré d'appropriation des résultats atteints par les bénéficiaires du projet.

Les projets dont la conception a été plus ou moins participative et pour lesquels l'identification des besoins n'a pas été adéquate n'ont pu, en général, pérenniser les résultats obtenus, et les dispositifs mis en place n'ont fonctionné que le temps de la durée de vie du projet.

Le projet *Gestion des déchets ménagers* illustre bien cette situation puisqu'il a été conçu de façon centralisée, uniquement avec le ministère de l'Aménagement du territoire et de l'Environnement (MATE), sans les principaux bénéficiaires. Il en est de même pour le projet *Vulnérabilité/risques naturels* dont le document a été élaboré dans un premier temps, par le Bureau du PNUD en matière de Crises et de prévention des risques (BCPR), avec une forte connotation environnementale et sans activité sur le terrain. Après plusieurs reformulations impliquant le PNUD et le MATE, il a été décidé que le projet se déroulerait dans 4 wilayas, puis ce nombre a été porté à 9 wilayas, mais avec un budget total et une durée de projet inchangés. Les wilayas concernées et leur ministère de tutelle (ministère de l'Intérieur et des Collectivités locales) n'ont jamais été consultés au cours du processus d'élaboration du projet. En outre, le document ne propose aucune stratégie d'intervention détaillée, ce qui a engendré un démarrage lent et difficile. Le contexte réel dans lequel il devait être mis en œuvre n'a pas été pris en compte, aussi bien au niveau de sa composante humaine (profils et niveaux de technicité très disparates des acteurs) qu'au niveau de l'état des lieux en matière de disponibilité des données, niveau de maîtrise de la problématique des risques, etc. De plus, la pérennisation du projet a été affectée par plusieurs autres facteurs : la mobilité excessive des cadres impliqués dans le projet, un renforcement insuffisant des capacités qui a pris la forme davantage d'un transfert de connaissances qu'un transfert de savoir-faire, l'absence de synergie avec l'expertise nationale existante autour de la problématique des risques, notamment le secteur universitaire ; le caractère éphémère des structures mises en place tels les Comités techniques locaux qui, bien que créés par arrêtés du wali, n'ont plus fonctionné après la clôture du projet[53].

En revanche, le projet *Tassili-Ahaggar* a connu une appropriation, difficile au départ, par les différentes parties prenantes dont le ministère de la Culture, engendrant une longue phase de démarrage, mais au final, elle a été acquise et a constitué un des résultats les plus positifs du projet, notamment en termes de vision et enjeux relatifs à la biodiversité (indissociabilité des patrimoines naturel et culturel).

De même, la composante PNUD du projet *Action anti-mines* a parfaitement été en mesure d'identifier les besoins locaux de manière participative. Une étude, réalisée par le Centre d'anthropologie d'Oran sur l'impact socio-économique des mines antipersonnel dans les 7 wilayas les plus impactées, est venue compléter

53 Rapport d'évaluation finale, entretien avec le consultant principal et visites de terrain.

celle sur les besoins en sensibilisation en matière de prévention des accidents liés aux mines, réalisée en 2007 par l'ONG internationale, Handicap International, sur financement PNUD. L'ONG a également associé la population pour l'élaboration de documents pédagogiques adaptés au contexte algérien. En dépit de l'absence d'une stratégie de sortie, la forte appropriation par les acteurs locaux qui a résulté du projet a favorisé la pérennisation des acquis et après l'achèvement du projet, les associations locales et les personnes-relais formées continuent à assurer l'éducation aux risques liés aux mines. Des fonds additionnels au niveau du ministère de la Solidarité nationale ont été mobilisés pour la mise en œuvre des microprojets identifiés dans le cadre du projet. Un financement de l'Agence française de développement a pu être obtenu pour Handicap international afin d'assurer la prise en charge et l'assistance des victimes.

En ce qui concerne le projet *Plan de gestion intégrée de la zone humide de Guerbès*, le descriptif de projet a été lui aussi élaboré de manière participative afin de recenser les différentes interventions du projet dans la zone et identifier les besoins réels de la population, en faisant intervenir aussi bien les représentants des services décentralisés que ceux de la société civile, telles les associations d'agriculteurs. De même, l'identification des besoins locaux en matière d'éducation environnementale et de sensibilisation pour la préservation de la zone humide de Guerbès et l'élaboration du plan de gestion intégrée ont suivi la même approche.

4.4 GENRE (EFFET 11)

L'effet 11 du programme de pays du PNUD 2012-14 stipule que « L'accès aux services de santé, d'éducation, de formation et de protection sociale, est amélioré, la qualité a augmenté et les disparités spatiales et discriminations sociales existantes sont réduites, particulièrement à l'égard des femmes, des enfants, des personnes handicapées et des personnes touchées par le VIH/sida ».

Les activités relatives au genre sont de deux types. Le premier concerne celles « 100% genre » ou « hors transversalité », car bien qu'elles aient trait aux thématiques « verticales », telles que notamment la gouvernance et le développement humain (et dans une certaine mesure le développement durable[54]), elles n'y sont pas rattachées organiquement. Le deuxième type concerne celles qui ont été engagées dans une perspective de transversalité du genre dans les axes stratégiques.

Projets entièrement dévolus à la question du genre

Il s'agit de deux projets inter-agences : le projet *Élimination de la violence à l'égard des femmes,* appuyé par le PNUD, ONU-Femmes, en partenariat avec l'UNICEF et le Fonds des Nations unies pour la population (FNUAP), avec une contribution en nature du gouvernement. L'objectif est d'aider à la mise en œuvre de cette stratégie en développant un plan d'opérationnalisation, des systèmes d'information, l'accueil, la prise en charge et la réinsertion socio-économique des femmes victimes de violence, la sensibilisation et la communication, et l'appui aux ONG. Le protocole de la base de données du système existe, mais le mécanisme n'est pas encore fonctionnel ni la mise en réseau. Le projet É*galité entre les genres et autonomisation des femmes en Algérie*, a été signé en 2009 et clôturé en 2013. Les agences qui y participaient sont l'Organisation internationale du travail (OIT), l'Organisation des Nations unies pour le développement industriel (ONUDI), le PNUD (exécution), l'UNICEF, le FNUAP, et l'ONU-Femmes. Le ministère délégué chargé de la Famille et de la Condition féminine (MDCFCF) en a été le **principal partenaire national en matière d'exécution.**

Projets où le genre est transversal

En matière de **gouvernance**, le projet *Appui au Parlement* dans sa phase 3 intègre la dimension genre et un des résultats vise la création d'un

54 Projet PNUD anti-mines.

Forum des femmes parlementaires et d'autres activités afin que la représentation des femmes au Parlement soit encouragée, et leur rôle politique et social accru. D'autres projets intègrent des activités destinées aux femmes, comme ceux en matière de **développement économique et social** qui ont trait à des initiatives de développement local intégré : le projet inter agences *Routes des Ksour* qui comprend un axe de formation pour l'intégration du genre dans toute la dynamique impulsée par le projet ainsi que le renforcement des capacités des ONG (jeunes, femmes, collectivités locales) via essentiellement des formations et le projet *Développement local à Charouine* (collaboration avec l'UNICEF, le FNUAP, GDF-SUEZ et SONATRACH) où les femmes sont les bénéficiaires d'activités comme la mise en place des centres de développement communautaire destinés à les accueillir en vue de les alphabétiser et de les aider dans la création d'activités génératrices de revenus. Dans ce cadre, 825 femmes ont reçu des fournitures scolaires, des formations ont été dispensées pour la création d'ateliers de tissage et un voyage d'étude des artisanes de Charouine a été organisé à Ouargla et à Ghardaïa. En matière **d'environnement et de développement durable**, le projet *Plan de gestion intégrée du complexe des zones humides de Guerbès – Sanhadja* mentionne que la participation des femmes rurales sera encouragée en particulier dans le cadre du programme Sensibilisation et Éducation [...] et que l'équipe du projet veillera à appliquer une discrimination positive en matière de recrutement.

Le projet *Préservation et utilisation durable de la diversité biologique d'intérêt mondial dans les parcs nationaux du Tassili et de l'Ahaggar* a fait des efforts de mobilisation et d'intégration du personnel féminin dans les effectifs du projet et des parcs. Cependant, la prise en compte des femmes s'est limitée à l'élaboration d'une liste de besoins avec livraison d'outils parfois sans réelle utilité pour la production de revenus et ce, en dépit du constat dans le document de projet que la structure sociale des communautés concernées était de type matriarcal, et que les femmes participent activement à la prise de décision en ce qui concerne la gestion et l'utilisation du territoire. Les négociations sur les accords de management collaboratif n'ont eu lieu, en réalité, qu'avec les hommes.

La composante PNUD du projet *Appui à l'action anti-mines* s'adresse aux populations vulnérables, en particulier les enfants. Des activités ont été identifiées spécifiquement pour les femmes, leur permettant ainsi de s'insérer dans le tissu économique. À l'instar des hommes, elles ont bénéficié d'actions de sensibilisation et d'éducation, le plus souvent dispensées par des femmes afin de tenir compte des contraintes culturelles. Cependant, la plupart des activités de réinsertion était liée à l'élevage et ont concerné les hommes chefs de famille. Ce projet a constitué une opportunité manquée d'intégrer les concepts d'équité du genre visant à réduire les inégalités entre les sexes.

4.4.1 PERTINENCE

Pertinence des objectifs

L'alignement des interventions du PNUD en matière d'égalité hommes-femmes sur les priorités nationales et les engagements internationaux du pays est clairement satisfaisant pour la période d'évaluation 2009-2013.

L'ensemble des produits conçus et réalisés concordent avec la volonté du Gouvernement algérien de consacrer l'égalité des sexes dans le pays. L'Algérie a ratifié les principaux instruments universels[55], dont la Déclaration universelle des droits de l'homme, le Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels, le Pacte international relatif aux droits civils et politiques, la Convention sur les droits politiques

55 L'article 132 de la Constitution dispose que "les traités ratifiés par le Président de la République, dans les conditions prévues par la Constitution, sont supérieurs à la loi". Dès sa ratification et sa publication, toute convention internationale s'intègre dans le droit national et acquiert une autorité supérieure à celle des lois.

de la femme, et la Convention internationale sur l'élimination de toutes formes de discrimination à l'égard des femmes – CEDAW, sous son acronyme anglais – cette dernière ayant été ratifiée avec des réserves[56], conformément aux droits des États, tel que stipulé dans la Convention de Vienne sur le droit des traités – 1969 (articles 19 à 23). L'Algérie a également ratifié la Déclaration et la Plateforme d'action de Beijing ainsi que les Objectifs du millénaire pour le développement. Elle a aussi ratifié les instruments juridiques africains relatifs aux droits politiques des femmes. Le PNUD a soutenu tout particulièrement l'engagement de l'Algérie sur l'OMD 3 avec un soutien particulier dans sa composante relative à la proportion des femmes salariées dans le secteur non agricole (OMD 3.2), comme le montrent différents projets avec divers partenaires gouvernementaux, visant la promotion d'activités génératrices de revenus.

Pertinence des approches

La pertinence des approches est moins satisfaisante sur toute la période de la présente évaluation 2009-2013 concernant les questions d'égalité hommes-femmes et d'intégration de la perspective genre.

Ceci est essentiellement dû à la limitation du cadre conceptuel à des activités concernant les femmes (pour une grande partie des produits réalisés) accentuée par un manque d'apport en expertise interne et externe en matière de genre, affaiblissant de ce fait l'atteinte de l'effet recherché. En outre, l'insuffisance d'approche participative dans la phase de conception des programmes/projets en matière d'identification des besoins des femmes et des hommes (commentaire présent dans la plupart des entretiens semi-structurés effectués par la mission), à tous les niveaux, y compris local, diminue la pertinence des approches et, par conséquent, l'atteinte de l'effet attendu.

4.4.2 EFFICACITÉ

L'efficacité des programmes et projets intégrant la dimension genre pour la période d'évaluation considérée reste moyenne.

En matière de lutte contre la violence envers les femmes, projet conjoint entre le PNUD et le FNUAP, le produit attendu était, d'après le cadre logique des résultats et indicateurs : « La mise en œuvre de la Stratégie nationale de lutte contre la violence à l'égard des femmes sera appuyée au moyen de formations et de services à distance et de proximité adaptés ». Le PNUD était impliqué notamment dans la réalisation de divers sous-produits dont un système d'information/ base de données sur la violence fondée sur le genre (VFG). Ce système d'information prévu a été conçu, mais il est à ce jour inopérant. La même remarque vaut pour la stratégie de communication qui a été réalisée et qui est, à ce jour, peu ou pas exécutée ainsi que pour la mise en place d'un système de référence, d'orientation et de prise en charge multisectorielle des femmes survivantes à la VFG. À ce jour, ce projet, n'ayant plus d'activité depuis 2012, n'est ni évalué, ni clôturé.

Pour ce qui est du programme commun *Égalité des genres et autonomisation des femmes en Algérie*, où plusieurs agences du SNU étaient impliquées avec le MDCFCF, les interventions du PNUD[57] ont permis de réaliser des activités dont les plus réussies ont été un certain nombre d'études, d'enquêtes et de diagnostics qui permettront d'apporter un éclairage extrêmement utile sur certains aspects particuliers de la situation des femmes algériennes et permettront un meilleur éclairage des politiques, programmes et projets des institutions algériennes en la matière. Le renforcement des capacités en genre des points focaux des institutions devraient apporter une note qualitative appréciable en matière d'analyse selon le genre. En outre, le programme commun a indéniablement renforcé une structure nationale qui devrait

56 Les réserves concernent, à l'instar de nombreux pays musulmans, les questions de l'héritage et de l'adoption.

57 Le PNUD n'a réalisé que sept des activités qui lui incombaient.

jouer un rôle fédérateur dans les efforts nationaux pour l'égalité de genre et l'autonomisation des femmes, le MDCFCF initialement, puis ministère de la Solidarité nationale, de la Famille et de la Condition de la femme (MSNFCF) en fin de parcours. Cette structure a eu l'occasion, en tant que principal partenaire national d'exécution, du traitement transversal des questions du genre et Directrice nationale du projet, de renforcer sa force opérationnelle, mais surtout de gagner une certaine légitimité et crédibilité auprès des autres institutions. Néanmoins, le manque de coordination entre les agences du SNU impliquées, associé à des sous-produits trop ambitieux, en particulier ceux liés à la création d'activités génératrices de revenus pour les femmes rurales au niveau local ou à l'intégration de la dimension genre aux processus locaux de planification, ont été le point faible du programme. Le programme a beaucoup souffert du manque d'expertise en analyse genre dans sa conception et par conséquent dans l'atteinte des effets attendus. En outre, l'implication des organisations de la société civile et des agents sociaux a été limitée, ce qui implique que l'effet attendu n'a eu que peu de conséquences sur cette catégorie ciblée par le programme.

Concernant les projets des autres domaines thématiques (développement économique et social, gouvernance, environnement) proposant des volets femmes, et cités plus haut, leur efficacité n'est pas avérée en matière de promotion de l'égalité hommes-femmes (EHF), car cette dernière n'est tout simplement pas prévue comme effet attendu au niveau du document de projet. Des efforts accrus doivent être développés auprès des parties prenantes pour les sensibiliser à l'utilité d'une approche genre dans leurs programmes / projets. Fin 2013, un projet a été dédié à cette question dans le cadre duquel une conférence sur «la participation effective et durable de la femme dans les assemblées élues» a été organisée en décembre, en coopération avec le ministère des Affaires étrangères et le Parlement. La déclaration d'Alger sur « l'égalité des genres comme partie intégrante des droits de l'homme » en a été la principale réalisation.

4.4.3 EFFICIENCE

L'efficience en matière d'intégration de la dimension du genre dans les programmes et projets est moyenne. Le PNUD a été moyennement organisé au niveau des apports en ressources humaines et financières. Le manque de personnel au niveau du Bureau de pays a entrainé une charge de travail considérable pour chaque chargé de programme qui, souvent, tout particulièrement pour le programme commun et le Projet de *lutte contre la VFG*, doit gérer avec les partenaires, plusieurs tâches à la fois[58]. Bien que de manière générale, les chargés de mission soient appréciés sur le plan de leurs compétences par les partenaires nationaux et internationaux, il reste que tous ou presque déplorent l'insuffisance de leur nombre. En ce qui concerne les ressources financières, ce ne sont pas les montants alloués qui sont mis en cause, mais plutôt les lourdeurs des procédures du PNUD qui sont presque toujours relevées et qui font que les ressources sont rarement complètement consommées et quand elles l'ont été, ceci s'est fait dans des temps relativement longs, accusant de la sorte des retards et se caractérisant par un décaissement moindre de ce qui était attendu. En outre, les projets ont eu une visibilité réduite.

Les services du PNUD pour la mobilisation d'une expertise de pointe sont jugés généralement par les partenaires de bonne qualité. Néanmoins, en ce qui concerne la question du genre, cette expertise a fait défaut et ce, dès la conception des programmes et projets, qui a privilégié une approche d'intégration des femmes dans le développement (IFD)[59], axée sur les femmes, au détriment d'un réelle perspective *genre*. Ceci a grandement influencé la qualité des produits des projets à vocation « égalité hommes-femmes » et, par conséquent, l'efficacité des effets. Il est à signaler aussi que le personnel des programmes

58 La surcharge de travail qui est retombée sur les agences du SNU est due à la procédure d'exécution directe (DEX).

59 Intégration des femmes dans le développement.

du Bureau du PNUD accuse une certaine faiblesse dans sa capacité à adopter une perspective transversale pour le genre dans les programmes et projets. Pourtant, un guide pour l'institutionnalisation de l'approche genre dans les politiques et programmes du Bureau du PNUD en Algérie a été produit (2006), mais est resté à ce jour peu appliqué[60]. Il est à souligner que pour ces deux projets, il est difficile de parler de continuité entre les deux cycles de programmation car ces deux projets existent depuis le 1er cycle (2007-2011), et après un arrêt de pratiquement deux ans dû à l'attentat, ils ont été reconduits en l'état[61].

4.4.4 DURABILITÉ

La durabilité des effets escomptés en matière d'intégration de la dimension du genre peut être considérée comme moyenne au vu d'une variabilité de l'appropriation des résultats par les parties prenantes, et ce, en fonction des produits réalisés.

Pour les deux projets concernant les femmes, l'appropriation nationale est acquise, car le pays a déjà des politiques favorables à l'EHF. Le programme commun a bénéficié d'une large appropriation tant du principal partenaire national d'exécution (MSNFCF) que des autres institutions gouvernementales partenaires, qui, dans leurs programmes respectifs, avaient déjà plus ou moins intégré des activités visant les femmes. Néanmoins, l'appropriation au niveau local (collectivités locales) et au niveau des organisations de la société civile est moins évidente. Les renforcements des capacités n'ont pas été à même de permettre un réel transfert des compétences localement. Pour le projet *VFG*, l'appropriation est plus problématique surtout en matière d'outils d'enregistrement des cas de violence (base de données) ou de mise en œuvre d'un plaidoyer contre ce phénomène. Des interventions tant techniques que financières seront certainement nécessaires dans un autre cycle de programmation.

Les autres projets intégrant un volet « femme » ne sont pas suffisamment innovants et ne font pas intervenir les hommes et les femmes, selon une approche participative, pour trouver les voies et les moyens de diminuer les écarts observés entre les deux sexes dans l'atteinte d'une ressource. De ce fait, il n'y aura eu que peu de transmission d'un savoir-faire en matière d'analyse pour l'EHF et de résultats probants la soutenant. L'appropriation en est alors grandement diminuée, et par voie de conséquence, la durabilité.

4.5 PRINCIPAUX FACTEURS AYANT AFFECTÉ LA PERFORMANCE DU PNUD

L'équipe d'évaluation a jugé utile d'identifier les principaux facteurs ayant affecté positivement ou négativement la performance du PNUD dans la mesure où ceux-ci ont particulièrement influencé les résultats dans le cas de l'Algérie. En effet, il est nécessaire de relever les facteurs ayant été déterminants dans l'atteinte des résultats tels que :

- la mobilisation dont ont fait preuve les équipes de projets ;
- l'implication des comités de coordination et de pilotage qui ont été mis en place ;
- l'appui continu fourni par le Bureau de pays et
- l'engagement de son personnel.

En revanche, tout un faisceau de facteurs a aussi affecté de manière négative la performance du PNUD. Il s'agit de :

L'impact de l'attaque terroriste de 2007 sur la mise en œuvre des programmes et projets ainsi que sur les ressources humaines et la documentation du PNUD qui a engendré des retards de plus de deux années entre la conception des projets et

60 Financé par le PNUD (Gender Thematic Trust Fund, GTTF).

61 Plan d'action pour la mise en œuvre du programme de pays, PNUD 2012-2014,. Juin 2013.

leur exécution et une reprise progressive et lente, affectant ainsi l'efficience des interventions des projets conçus au cours du cycle 2002-2006. Selon la Revue à mi-parcours, la conjonction de projets parvenus à leur terme en 2007 et des conséquences de l'attentat a eu un impact particulièrement négatif sur un portefeuille qui avait augmenté au fil des années et bénéficié d'appuis importants, tant de la part des partenaires nationaux que de celle de certains bailleurs. Les activités ont été négligeables en 2008, le redémarrage en 2009, lent et modeste. Les activités du Bureau de pays n'ont redémarré de manière significative qu'en 2010, avec l'emménagement dans de nouveaux locaux. La perte de vies dans l'attentat a affecté la mémoire institutionnelle et la continuité de tous les programmes, en particulier celui relatif à la gouvernance, mais a également profondément déstabilisé le Bureau de pays et choqué le personnel.

La **dispersion thématique et la multitude de projets de taille modeste** ont affecté la capacité de gestion du PNUD, le focalisant sur des activités opérationnelles au détriment de l'appui stratégique.

L'appropriation difficile des projets, due notamment à une mauvaise identification des besoins des parties prenantes concernées, a affecté l'efficacité et la pérennisation des résultats obtenus.

Les **lourdeurs administratives** de la part à la fois du PNUD et du Gouvernement ont affecté aussi l'efficience des projets, notamment en matière de recrutement des consultants. Le Bureau de pays a rencontré des difficultés chroniques pour identifier des experts francophones de haut calibre, pour appuyer ses interventions dans certaines thématiques pointues pour lesquelles le Bureau ne disposait pas de ressources en interne, et qui se sont avérées difficiles à identifier, même à l'échelle du pays[62].

Les **rotations fréquentes des cadres** au sein des institutions partenaires (mutations, départs en retraite, etc.) et le **caractère éphémère de certains mécanismes de pilotage et de suivi créés** (par exemple sur le plan de l'environnement : le Comité national sur le CC, les Comités techniques locaux pour la question de la vulnérabilité et des risques naturels, etc.) entravent la pérennité des résultats obtenus.

La gestion des programmes/projets n'a pas été suffisamment axée sur les résultats. L'absence d'un mécanisme axé sur le suivi des progrès en vue de l'atteinte des effets, au-delà des produits seuls, a également affecté l'efficacité, ne favorisant pas une gestion adaptive et réactive des interventions. Les documents de programmes ne démontrent pas explicitement la logique permettant de relier les produits aux effets escomptés et les documents de projets décrivent des activités sans expliquer comment elles contribueront aux résultats escomptés du programme[63].

La taille du territoire et la localisation de certains projets (notamment dans le Grand Sud) dans des régions pénalisées par l'isolement, par les conditions climatiques, et – dans certains cas – par la longueur des délais pour l'obtention des autorisations nécessaires aux déplacements sur le territoire algérien, ont également constitué des difficultés majeures.

Certains éléments des projets s'adressent aux femmes et aux groupes vulnérables, mais ce ne sont que des composantes ; l'intégration de l'égalité et de l'équité n'est pas faite de manière transversale. Les compétences en matière d'approche

62 À titre d'exemples, dans le cas du Projet justice, trois appels à compétences ont été lancés sans pouvoir trouver de candidat du niveau exigé. De même, pour le projet Guerbès-Sanhadja, l'aménagement d'un centre éducatif sur les zones humides a dû être confié à un bureau d'études anglais, sur la base des besoins exprimés par la population, mais n'a pas pu encore être mis en œuvre faute de prestataires de service compétents.

63 Par exemple, dans le cas du projet d'Appui à la réinsertion sociale des détenus, les indicateurs se situent au niveau de l'activité (nombre de personnes aptes à dispenser un programme de traitement ; nombre de détenus ayant bénéficié de traitement), mais il n'y a pas d'indicateur qui relierait ces produits aux effets ou qui montrerait la situation avant et après l'intervention.

genre, inclusive et participative, sont limitées, dans ses implications sur la planification, les indicateurs et le suivi des programmes et projets.

Les facteurs énoncés peuvent être regroupés en endogènes au PNUD et propres à l'environnement :

Le chapitre suivant passe en revue les conditions dans lesquelles les contributions aux résultats de développement ont été obtenues et qui ont favorisé ou affaibli le positionnement du PNUD.

Facteurs endogènes au PNUD	Facteurs propres à l'environnement
• Conséquences de décembre 2007 • Éparpillement des ressources des projets (saupoudrage des activités notamment sur le plan géographique) • Surdimensionnement des projets (trop ambitieux) par rapport aux moyens disponibles • Capacités du Bureau insuffisantes au vu de la charge de travail (Bureau de pays en sous-effectif) • Lourdeurs administratives/retards • Application insuffisante des principes de la GAR • Faibles capacités sur les questions du genre • Montage vague des partenariats avec le secteur privé • Insuffisance de la fonction de communication du PNUD • Absence de stratégie de sortie en fin de projet	• Taille du territoire et localisation de certains projets • Diversité des contextes locaux • Rotation fréquente (turn-over) des cadres publics et perte de la mémoire institutionnelle • Lourdeurs administratives • Implication insuffisante de certaines parties prenantes publiques et privées • Retards dans le versement des quotes-parts des contributions financières en raison de la révision de leur mode de paiement • Appropriation insuffisante due au caractère éphémère de certains mécanismes de pilotage et de suivi créés ou à une mauvaise identification des besoins des parties prenantes concernées.

Chapitre 5

POSITIONNEMENT DU PNUD

Ce chapitre évalue le positionnement stratégique du PNUD en Algérie. Il analyse la pertinence des stratégies et des approches qu'il a mis en œuvre pour répondre aux principaux problèmes de développement du pays, sa capacité d'adaptation aux changements de contexte et sa capacité à maintenir un équilibre entre les réponses de court terme et celles de long terme. Il s'agit également de voir dans quelle mesure il a su tirer profit ou pas de ses points forts institutionnels et des atouts dont il disposait au niveau du pays et quelle a été sa performance en matière de promotion des valeurs des Nations unies.

5.1 PERTINENCE STRATÉGIQUE ET CAPACITÉ D'ADAPTATION

Au cours de la période 2009-2013, le **positionnement stratégique** du PNUD a été satisfaisant quoique variable selon la nature des interventions. En ce qui concerne les projets à caractère stratégique, le PNUD a parfois pu influencer le processus décisionnel du Gouvernement grâce à la mise à disposition d'une expertise et l'octroi d'une visibilité qui n'existaient pas avant. C'est le cas de thématiques liées aux réformes économiques pour lesquelles les projets concernés ont contribué à donner une meilleure visibilité au processus de prise de décision. En ce qui concerne les projets opérationnels, des dynamiques nouvelles ont été impulsées grâce à des appuis à des initiatives locales ponctuelles, ce qui a pu parfois inciter les pouvoirs publics à mettre en œuvre des programmes en vue d'assurer l'équité entre les localités du pays. Ainsi, ces projets ont contribué indirectement à ce que ces localités bénéficient de cette aide publique plus rapidement.

La **capacité d'adaptation** du PNUD aux demandes du Gouvernement algérien a été considérée comme bonne, pour les projets à caractère stratégique, dans lesquels les besoins émergents étaient circonscrits et pouvaient être satisfaits dans le cadre de révisions budgétaires ou encore de rallonges financières sur fonds PNUD ou gouvernementaux. En revanche, elle a été un peu moins satisfaisante dans le cas des projets sur le terrain, souvent à caractère pilote ou démonstratif, et pour lesquels les besoins émergents étaient liés à des déficits locaux incommensurables. Le PNUD a généralement été réceptif aux requêtes qu'il a reçues et a fait preuve d'une bonne réactivité pour y répondre. Il a parfois été en mesure d'être le premier parmi les partenaires au développement à saisir des opportunités d'intervention.

En matière de gouvernance et sur la période de revue de l'évaluation, l'appui du PNUD a plutôt été limité à la consolidation des résultats des phases précédentes. Au moment de l'ERAD cependant, des signes d'une nouvelle dynamique se sont manifestés, avec de nouveaux projets en voie de formulation dans de nouveaux domaines. Les évaluations passées et les entretiens avec les parties prenantes ont souligné que les interventions du PNUD ayant démarré au début des années 2000 – après une période difficile pour l'Algérie – ont apporté aux institutions nationales une ouverture à l'international, des expériences et des idées nouvelles qui ont été qualifiées d'« exemplaires » et d'« exceptionnelles ».[64] Le

64 À titre d'exemple, l'évaluation de l'Appui au Parlement (2007), a noté que les résultats les plus probants du projet ont été la collaboration fructueuse développée avec et entre les deux chambres, et l'instauration d'un véritable climat de confiance. Le soutien apporté par le PNUD à ce moment-là a également amélioré la communication entre le Parlement, les medias et la société civile.

nouveau projet *Appui au Parlement,* signé à la fin de 2009, devait consolider les résultats de la phase II. Le projet *Appui à la modernisation de la Justice,* démarré en 2003, a été prolongé afin de poursuivre l'informatisation du secteur judiciaire. Ces deux interventions ont porté essentiellement sur l'informatisation – certes importante et conforme à la priorité nationale qui était de moderniser l'État, mais n'ont pas eu le même caractère novateur qu'au cours de la période précédente. Dans le domaine de la justice, les résultats obtenus avant 2007, tels que la mise en place du système informatisé de l'extrait du casier judiciaire et les mesures facilitant la réinsertion sociale des détenus, ont de nouveau été mentionnés au moment de l'ERAD, comme étant parmi les résultats les plus importants obtenus grâce à l'appui du PNUD. Ce dernier a également apporté des idées nouvelles, sous forme d'appui à des activités visant les personnes les plus vulnérables dans le secteur de la justice, ou en rapport avec le renforcement des capacités des femmes parlementaires ainsi qu'en faveur d'un système de transcription des débats organisés au sein du parlement.

Suite à l'élection de 31,6 % de femmes à l'Assemblée populaire nationale (APN) en 2012, résultat d'une volonté politique et volontariste du Gouvernement ayant permis d'engager et d'atteindre les résultats enregistrés, dans le sillage du plaidoyer des Nations unies dans ce domaine, le PNUD a proposé de faire bénéficier les femmes nouvellement élues d'une formation sur la communication et d'un nouveau projet visant à renforcer et à assurer leur participation politique de manière effective. Une conférence internationale à ce sujet – sur la participation effective et durable des femmes dans les assemblées élues – a été organisée à Alger, en décembre 2013.

De nombreuses autres thématiques nouvelles ont été inscrites dans les documents stratégiques élaborés conjointement par le PNUD et le Gouvernement algérien (CdCS, DPP et PAPP), en adéquation avec le programme de réformes et le Plan quinquennal de développement (2010-2014) pour le renforcement des capacités nationales sur les droits de l'homme, la lutte contre la corruption, la modernisation de l'administration publique et le partenariat avec la société civile. Ceci reflète la nouvelle dynamique instaurée entre le PNUD et le Gouvernement algérien dans le domaine de la gouvernance.

La **flexibilité** du PNUD notamment par rapport à d'autres organismes internationaux a été appréciée par ses partenaires nationaux, car elle a permis, par exemple, d'adapter certains plans de travail à l'évolution du contexte du pays, mais en ayant parfois comme conséquence la mise à l'écart de certaines activités qu'il considérait comme prioritaires. Le PNUD a aussi offert l'opportunité de mettre en œuvre des actions pilotes pour le compte du Gouvernement algérien même si les coûts exacts n'étaient pas connus au départ, et d'ajuster les formations aux besoins émergents. À titre d'exemple, le séminaire sur l'e-justice n'était pas prévu initialement, mais il a répondu à la volonté de la Direction générale du ministère de la Justice de partager ses expériences et de tirer les enseignements de celles des autres. En revanche, la flexibilité, tant appréciée d'un côté, a eu également comme conséquence le report de certaines activités d'importance stratégique pour le PNUD et le Gouvernement algérien, telles que le renforcement des capacités des femmes parlementaires.

Sur le plan du développement économique et social, la **réactivité** du PNUD face aux besoins émergents a été variable selon qu'il s'est agi de projets stratégiques ou de projets opérationnels. En ce qui concerne la première catégorie, la réactivité a été à la fois possible et bonne dans le cadre de révisions budgétaires annuelles et parfois de rallonges budgétaires sur fonds PNUD ou gouvernementaux, car ces projets se prêtaient à une telle réactivité du fait du caractère circonscrit de leurs besoins. Dans le cadre des projets opérationnels, la réactivité du PNUD a été relativement plus sélective. Les besoins émergents étaient liés ici à des déficits locaux qui étaient parfois tellement immenses qu'il aurait été illusoire de vouloir les combler dans le cadre de ces projets à caractère pilote ou démonstratif. Dans ce dernier cas, la réactivité du PNUD s'est limitée à des révisions budgétaires et à des

possibilités de rallonges financières (souvent hors budget) conditionnées par la mobilisation de bailleurs de fonds privés (compagnies pétrolières, GDF-SUEZ dans le cas du projet *Charouine* par exemple). Comme l'arbitrage entre les demandes d'aide à court terme et les besoins de développement à long terme n' a pas semblé obéir à un mécanisme de régulation évident et prédéfini, il a été donc difficile pour le Bureau de pays de proposer, de manière proactive, plus de programmes à long terme et de continuer à faire preuve de flexibilité pour fournir l'expertise technique requise pour réagir aux nouveaux défis. Dans ces conditions, les besoins de développement à long terme n'ont pas été susceptibles d'être pris en compte. Il en a résulté un portefeuille composé de projets, soit qui faisaient directement suite à des requêtes du Gouvernement (réactivité à des demandes) soit que le Bureau de pays n'avait pas eu de mal à « vendre » auprès des institutions du fait de leur caractère peu novateur. Ceci a permis d'étoffer le portefeuille de projets, mais n'a pas permis forcément de consolider le positionnement du PNUD.

Sur le plan de l'environnement, le PNUD a pu saisir quelques opportunités afin d'être le premier partenaire à intervenir de manière stratégique, et à faire preuve de réactivité par rapport à un besoin prioritaire du pays. Ainsi (voir Chapitre 4), il a été précurseur en Algérie en matière de vulnérabilité liée aux risques et catastrophes naturelles. Ce projet n'aurait sans doute pas existé sans son appui. Il en est de même pour le projet *Plan de gestion intégrée de Guerbès-Sanhadja* qui est un projet phare au niveau du bassin méditerranéen, en ce sens qu'il a introduit des concepts innovants en matière de dynamique spatio-temporelle des écosystèmes, de vulnérabilité des ressources naturelles, de paiement pour des services environnementaux ou des retours sur investissement obtenus par conservation de zones humides. Le PNUD a été également le premier à apporter son appui à l'Algérie en matière de lutte contre les mines antipersonnel, suite à la demande du Gouvernement algérien, dans le cadre la mise en œuvre par l'Algérie de la Convention d'Ottawa.

5.2 CAPACITÉ À TIRER PARTI DE SES POINTS FORTS

Au cours du cycle de coopération précédent, les interventions du PNUD n'ayant pas été suffisamment inclusives, car focalisées principalement sur des appuis à des programmes nationaux et à des partenariats limités au Gouvernement et aux institutions nationales, ceci a engendré la perception de la part de certains d'une perte de sa **neutralité**. Il est à souligner, cependant, qu'au cours de la période post-2007, le PNUD a consacré l'essentiel de ses efforts au redémarrage de ses activités et au renforcement des relations de confiance et de crédibilité avec ses différents partenaires.

La question du **leadership en termes d'approches et d'expertise** a été généralement perçue de manière différente selon que l'on considère les projets stratégiques ou les projets opérationnels. Au niveau stratégique, le leadership du PNUD n'a toutefois été reconnu que lorsqu'il s'agissait d'un projet particulièrement novateur où il était de facto irremplaçable, car l'apport en expertise requise se situait au cœur de son domaine de compétence. En règle générale, le leadership perçu a été celui du Gouvernement, le PNUD apparaissant en arrière-plan, en tant que source d'appui technique ou prestataire de services pour le compte de ce dernier. Ce type de perception s'est retrouvé auprès des représentants des institutions (DNP) pour lesquels la conscience de la souveraineté nationale des projets reste très forte. Dans les projets[65] qui sont éloignés des avantages comparatifs du PNUD, précisément ceux pour lesquels d'autres agences du SNU auraient été plus indiquées, il semblerait excessif de parler de leadership. En revanche, le **leadership** du PNUD a été particulièrement reconnu au niveau opérationnel dans les territoires éloignés où il était le

65 Par exemple, les projets sur la Stratégie industrielle, les marchés financiers, Força.

plus souvent le seul intervenant international, ce qui lui a conféré un certain niveau de prestige, mêlé de respect et de reconnaissance de la part des populations satisfaites de l'intérêt qu'on leur portait. Le PNUD a été également largement reconnu par les bénéficiaires, pour les formations et ses apports en expertise, surtout par ceux qui venaient d'institutions décentralisées éloignées géographiquement et culturellement du niveau institutionnel central.

Au cours de la période évaluée, le PNUD a fait appel à son **réseau mondial d'expertise** afin d'encourager le partage d'expériences et introduire des exemples de bonnes pratiques, notamment en matière de coopération Sud-Sud, mais cela s'est fait de manière inégale au sein des différents domaines thématiques.

En matière de gouvernance, le PNUD a utilisé son réseau pour favoriser des opportunités d'échanges. Le projet *Appui au Parlement* a permis d'envoyer 13 personnes en Norvège pour un voyage d'immersion sur le fonctionnement du parlement norvégien et du système de gouvernance locale, sur la participation des femmes au Parlement, sur le rôle des jeunes dans la vie politique, ainsi que celui des medias. Le projet a aussi organisé en décembre 2013, en coopération avec le ministère des Affaires étrangères et le Parlement, une conférence internationale sur la participation effective et durable des femmes parlementaires qui a rassemblé des participants d'une vingtaine de pays. Lors de la rencontre entre les parlementaires et les associations de la société civile, le projet a permis la participation de représentants d'autres pays afin de partager des expériences internationales. Le projet *Appui à la modernisation de la justice* a, quant à lui, organisé des voyages d'études en Lituanie, Turquie et Egypte. Un séminaire international sur l'e-justice était prévu en octobre 2013, mais a été reporté, pour des raisons externes au PNUD et au projet. L'avantage comparatif du PNUD dans le domaine de l'échange d'expériences internationales est son réseau étendu, permettant d'établir des relations avec d'autres pays ayant des expériences similaires. Cependant, nombre d'interlocuteurs rencontrés étaient de l'avis que le PNUD aurait pu faire plus encore pour faire bénéficier l'Algérie des expériences et de l'expertise d'autres pays.

Dans le domaine du développement économique et social, la stratégie du PNUD n'a pas maximisé l'utilisation de son réseau mondial. Des partenariats multiples et variés ont été cependant développés, mais ils ont été plus dictés par le caractère intersectoriel des objectifs et activités de certains projets que par le souci de faire jouer des effets de levier, ou encore de rechercher des synergies ou des opportunités d'échanges et de coopération Sud-Sud. Ceci étant, en termes de recherches de partenariat, le PNUD s'est assez bien positionné. Selon les projets, ces partenariats ont été développés soit avec d'autres agences des Nations unies (FNUAP, UNICEF) en raison de leurs composantes multidimensionnelles, soit avec des bailleurs de fonds internationaux dont les financements ont apporté des rallonges budgétaires ou des compléments d'activités aux projets. Ces donateurs provenaient soit de gouvernement tel le Japon, soit de sociétés privées comme les compagnies pétrolières (Statoil, Anadarko, GDF SUEZ). Dans ce dernier cas, il s'agissait de partenariats induits par le caractère intersectoriel du projet. Ces partenariats ont permis d'associer des organismes nationaux tels que les universités et centres de recherche. Dans d'autres cas, lorsque le projet comprenait des actions de proximité ou des procédures participatives (*Charouine, Routes des Ksour, Força*), le partenariat s'est effectué avec des organisations de la société civile.

Avec les autres agences du SNU, dans le cadre de l'évaluation du programme commun, le Bureau de pays a initié des discussions/réflexions sur une multitude de questions clés (8) telles que notamment la capitalisation des points focaux et la nécessité de renforcer une institution publique ou une structure qui fédèrerait et coordonnerait les questions de genre (capitalisation Groupe Genre au sein du MSNFCF), « l'employabilité » et l'autonomisation, l'évaluation des expériences pilotes (cas de Djelfa) et leur éventuelle reproductibilité, l'appui à la participation d'organisations de la société civile et des agents économiques et sociaux, en particulier le patronat et les syndicats.

Le programme du PNUD a abordé la **coopération Sud-Sud**, mais sans en faire une préoccupation constante. Quelques échanges ont été réalisés à la faveur de voyages d'études dans le cadre de certains projets, mais ils n'ont pas été suivis d'effets et ne se sont pas traduits par des opportunités de coopération. C'est le cas des projets *CNES* (en relation avec le NEPAD) et *Stratégie industrielle et Marché financier* qui ont donné lieu à des voyages d'études et échanges d'expériences dans des pays similaires (Maroc, Tunisie), des pays voisins (Mali, Niger) ou émergents (Turquie). Sur le plan de l'environnement, le PNUD a eu des opportunités d'appuyer le Gouvernement à identifier et à mobiliser la coopération Sud-Sud et/ou à recourir à l'expertise externe, mais toutes ne se sont pas concrétisées. La composante PNUD du projet *Action antimines* a permis l'envoi de bénéficiaires du projet (militaires) en Ukraine, au Bénin et en Jordanie afin de suivre des formations reconnues. Le recours à une ONG internationale (Handicap International) aguerrie dans les programmes de sensibilisation et en approche communautaire a assuré le renforcement des capacités des associations locales et des populations. L'encouragement à la participation de représentants des associations concernées par le projet aux conférences internationales des États-parties a permis à l'un d'entre eux de devenir le représentant officiel de l'Algérie au sein du réseau ICBL (*International Campaign to ban landmines*) et d'échanger ses expériences avec un formateur égyptien qui a apporté par la suite son expertise en Algérie. De même, l'expertise du WWF Tunisie et celle d'un expert tunisien en communication ont été sollicitées dans le cadre du projet *Gestion intégrée de la zone humide de Guerbès-Sanhadja*. En revanche, les échanges d'expérience, de savoir-faire et d'informations qui devaient avoir lieu à l'échelle régionale du Maghreb, ou dans le cadre d'autres formes de coopération bilatérales et multilatérales ne se sont pas concrétisées dans le cadre du projet *Seconde communication nationale*.

Sur le plan de la **coordination** au sein du SNU et avec les autres partenaires au développement, le PNUD a fourni, sur le plan opérationnel, un effort laborieux, mais de qualité assez moyenne. L'efficacité du PNUD a été assez mitigée en raison du cloisonnement qui a prévalu entre les agences du SNU, celles-ci opérant séparément et selon ses propres priorités. Certaines agences telles que l'ONUDI et l'OIT auraient dû être impliquées dans certains projets. Avec les tiers, les relations ont été inexistantes ou de faible qualité. Le PNUD a parfois fait figure d'un simple gestionnaire de fonds (GDF SUEZ dans le projet *Charouine*). Au niveau stratégique, le PNUD a eu certains résultats probants dans le domaine de l'environnement, mais en revanche, il n'a pas su saisir les opportunités de coordination existantes avec des agences telles qu'ONU-Femmes et l'UNICEF, notamment pour éviter des duplications, ou encore avec les autres partenaires au développement bilatéraux et multilatéraux face auxquels il possède un avantage comparatif pour initier un dialogue, ouvrir de nouvelles pistes de réflexion ou encore intervenir sur le terrain.

Les **capacités techniques et managériales** du Bureau de pays n'ont pas été analysées de manière approfondie au cours de l'ERAD ; néanmoins un certain nombre de constats a pu être effectué. En effet, au cours de la période sous revue, le Bureau de pays n'a pas été en mesure de mettre en œuvre son programme d'une manière totalement efficace, c'est-à-dire, d'atteindre tous les résultats escomptés dans son programme, dans les délais et budgets impartis, et ce pour plusieurs raisons : 1) un programme ambitieux et éparpillé sous forme d'une multitude de projets ; 2) un bureau peu étoffé, avec un effectif limité voire en sous-effectif et certaines compétences en interne absentes ; 3) une surcharge du personnel en tâches opérationnelles en raison d'une modalité d'exécution nationale pas vraiment appliquée[66] ni maîtrisée par les partenaires nationaux ; 4) une approche particulièrement bureaucratique

66 Même si les projets NEX deviennent de plus en plus la règle et ce, notamment à la demande du MAE algérien, il n'en demeure pas moins que dans les faits, les procédures et les règles y afférant sont mal maîtrisées par les partenaires nationaux, et le Bureau de pays prend encore beaucoup de tâches à sa charge.

et une lourdeur des procédures opérationnelles. En revanche, le PNUD a fait preuve de **transparence** dans la gestion des ressources provenant des différents donateurs et a été largement apprécié par ses partenaires sur cette question bien que ses procédures aient été qualifiées de lourdes.

En matière de **visibilité** et de **communication**, comme déjà cité avec des exemples au chapitre 4 dans différents domaines thématiques, plusieurs partenaires ont souligné le déficit dont souffre le PNUD qui ne communique pas suffisamment sur son mandat, sur ses programmes et surtout sur les résultats de ses interventions, lesquelles sont cependant reconnues comme étant toujours utiles et porteuses de valeur ajoutée.

5.3 PROMOTION DES VALEURS DES NATIONS UNIES

Les activités concernant la promotion des valeurs des Nations unies (Droits de l'homme, Objectifs du millénaire pour le développement, genre, etc.) se sont traduites soit à travers des initiatives ciblées portant spécifiquement sur l'une d'entre elles, soit indirectement dans les programmes/projets de développement mis en œuvre. Le PNUD a donc bien contribué à la promotion des valeurs des Nations unies, quoique certaines de ses interventions ont eu tendance à s'éloigner des thématiques constitutives de son mandat.

Facilitation du PNUD en matière de dialogue sur les questions de développement humain. En appui à la volonté du Gouvernement et à la dynamique que ce dernier a initiée pour associer la société civile à la formulation et à la mise en œuvre de politiques publiques de développement, le PNUD a mis l'accent sur le renforcement de la participation de la société civile qui comprend notamment de nombreuses organisations et associations, mais qui n'ont que peu de capacités et de moyens pour peser sur le débat public. Des progrès ont cependant commencé à être perceptibles depuis peu.

Objectifs du millénaire pour le développement (OMD). Les interventions du PNUD dans le domaine du développement économique et social se sont inscrites dans le cadre des OMD et du développement durable. Elles ont contribué également à la réduction de la pauvreté (OMD1) grâce (i) au renforcement des capacités dans différentes thématiques de la politique économique et sociale ; (ii) au soutien à la promotion d'activités génératrices de revenus ; et (iii) à encourager l'accès des catégories défavorisées aux services de base en matière de santé, d'éducation et d'emploi. Ceci étant, il convient d'approfondir la réflexion sur l'articulation entre le développement économique et social qui semble faire l'objet de requêtes répétées du Gouvernement et le développement humain (DH) qui est le fondement de la philosophie du PNUD. La contribution du PNUD à faire avancer le dialogue national autour de la réalisation du DH et des OMD a été notoire, mais circonscrite. Elle s'est opérée de manière indirecte à travers les projets *DévInfo* et *CNES*, par le biais de la mise à disposition de méthodes et des outils nécessaires à ces thématiques. Néanmoins, ce dialogue ne s'est pas ouvert à la société civile, et est resté cantonné dans les enceintes du CNES et des administrations publiques concernées.

Les interventions du PNUD dans le domaine de l'environnement s'inscrivent toutes dans le cadre des OMD et répondent à un, voire plusieurs des objectifs. En effet, en plus de viser la gestion durable de l'environnement et des ressources naturelles (OMD 7), elles contribuent également à la réduction de la pauvreté (OMD 1) grâce notamment à la promotion d'activités génératrices de revenus (activités de production alternatives qui préservent les biens et les services fournis par les zones humides dans le projet *Gestion intégrée de la zone humide de Guerbès-Sanhadja*, de réinsertion socio-économique des victimes de mines antipersonnel dans la composante PNUD du projet *Action anti-mines*, d'éco-développement et d'éco-tourisme dans le projet *Tassili-Ahaggar*...), et à l'amélioration du cadre de vie, du bien-être et de la santé publique (projets *Gestion des déchets ménagers*, "V*ulnérabilité/risques naturels*", PNUD *Action anti-mines*).

Le PNUD a également joué un rôle important dans le plaidoyer pour la réalisation de l'OMD 3 et la mise en commun de plusieurs secteurs gouvernementaux dans un programme visant la promotion des femmes. Les programme/projets destinés aux femmes ou tentant de rendre transversale la dimension genre, répondent tous à l'impératif de l'application de l'OMD 3 dans le cas présent et l'OMD 1 par le travail des femmes et la lutte contre la pauvreté. Les projets visant l'égalité entre les hommes et les femmes (EHF) sont tous en conformité avec les valeurs prônées par le PNUD. La réalisation de l'effet énoncé, tant dans le 1er cycle de programmation que dans le second, contribuera de ce fait à la concrétisation des objectifs de la Déclaration du millénaire.

Genre. Des passerelles sont actuellement recherchées entre les projets « femmes » et les autres projets tels ceux portant sur le développement local. Le PNUD a saisi quelques opportunités pour intégrer les questions de promotion des femmes, surtout au niveau national, mais moins au niveau local. Il a été très pertinent en matière de problématique de l'EHF en concordance avec les priorités et objectifs nationaux. Les initiatives du PNUD ont été surtout opérationnelles, partant du national vers le local. Les résultats ont été meilleurs sur le plan national où, les activités visant un effort de transversalité du genre ne se sont pas réellement reflétées au niveau des produits, puis par conséquent des effets. Des tentatives d'introduire sur le plan local quelques projets qui ont intégré des actions visant spécifiquement des femmes, n'ont pas donné de réels résultats au vu des évaluations réalisées, car ils n'ont pas bénéficié d'une approche participative. Il n'y a donc eu que peu d'équilibre entre le niveau national et local sur la question du genre. Le PNUD a été néanmoins capable de mobiliser des ressources en s'adaptant, selon les cas, en adéquation avec des besoins émergents (projet *Appui à la modernisation de la justice* : populations vulnérables, projet *Appui au Parlement* : formation des femmes parlementaires). Le PNUD a tenté de contribuer à l'égalité des sexes dans les deux cycles de programme et à tous les niveaux de planification (UNDAF/CdCS ; DPP/PAPP, programmes/projets). L'intention était de promouvoir l'égalité des sexes, mais les problèmes posés n'ont pas été suffisamment analysés et les mécanismes proposés ont manqué de précision et n'ont pas intégré l'approche inclusive[67], en vue de « faire bouger les lignes ».

L'autonomisation des femmes et l'égalité des sexes n'ont pas constitué une préoccupation dans la majorité des projets dédiés à l'environnement. À l'exception de deux projets faisant partie de l'échantillon retenu, la question du genre n'a pas été abordée dans la plupart des projets, ni au stade de la conception ni au cours de la mise en œuvre. Dans la majorité des cas, la distinction entre hommes/femmes n'a pas constitué une préoccupation, pas plus que la prise en compte des besoins spécifiques des femmes ni les conséquences éventuelles d'un renforcement involontaire des inégalités. Les évaluations réalisées ont constaté que les femmes avaient été, en général, consultées au cours de l'identification des besoins et qu'elles ont été impliquées dans les activités de sensibilisation et d'information. Dans certains cas, des facilitatrices ont été recrutées pour l'animation des groupes de discussion (*focus groups*) féminins. Cependant, il n'existe pas souvent d'éléments montrant que des efforts particuliers ont été faits pour recruter du personnel féminin ou impliquer les femmes de manière active dans les prises de décision en matière de gestion du territoire, même si la structure sociale des communautés concernées est de type matriarcal (exemple des Touaregs). Au cours de la mise en œuvre des projets, des activités ont parfois été identifiées spécifiquement pour les femmes, leur permettant ainsi de s'insérer dans le tissu économique. À l'instar des hommes, elles ont bénéficié d'actions de sensibilisation et d'éducation, le plus souvent dispensées par des femmes afin de tenir compte des contraintes culturelles. Cependant, la plupart des activités de réinsertion socio-économiques est liée à des domaines

67 Les questions du handicap ne sont pas évoquées dans les questions d'habilitation des femmes.

(élevage) qui incombent aux hommes chefs de famille. De nombreux projets ont constitué une opportunité manquée d'intégrer et de tester les concepts d'équité du genre visant à réduire les inégalités entre les deux sexes.

En termes d'intégration des questions **d'équité,** le positionnement du PNUD peut être qualifié de moyen. En effet, si dans les projets opérationnels, cette préoccupation trouvait une place naturelle, il n'en a pas été de même dans les projets stratégiques. Ces derniers ont porté soit sur des thématiques institutionnelles liées au développement humain (par exemple, le projet *Stratégie de lutte contre la pauvreté*, projet *CNES*) auquel cas les questions d'équité en faveur des groupes vulnérables étaient sous-jacentes, soit sur des thématiques économiques spécifiques à des secteurs proprement économiques (projets *Stratégie industrielle et Marché financier*). Dans ce dernier cas, la prise en compte des questions d'équité a été d'emblée évacuée.

Le PNUD a grandement contribué à **renforcer les capacités** des individus et des institutions[68]. En ce qui concerne les individus, ils ont bénéficié de formations, participé à des séminaires et voyages d'études. Les institutions, quant à elles, ont bénéficié de bases de données et d'études, ainsi que de systèmes d'information, des méthodologies normatives, et des outils d'aide à la décision. Il convient cependant de préciser que les acquis des individus présentent une certaine volatilité dans les situations où les personnes bénéficiaires de ces activités n'ont pas été au départ correctement choisies, en fonction de critères préétablis ou encore lorsque celles-ci ont connu des phénomènes de mobilité professionnelle (mutation, démission, départ en retraite).

Ce chapitre et le précédent ont donné de manière détaillée les points d'impact et les faits saillants de l'évaluation. Le dernier chapitre résume les principales conclusions et les recommandations.

68 Une discussion plus approfondie et des détails sur les contributions spécifiques au développement des capacités ont été donnés à travers le présent chapitre, et dans les différents domaines thématiques couverts notamment dans le chapitre 4 (paragr. 4.3.2).

Chapitre 6

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Ce chapitre recense les principales conclusions de l'évaluation du point de vue des contributions du PNUD aux résultats de développement de l'Algérie. Tous ces points sont mis en regard avec les critères de pertinence, d'efficacité, d'efficience, de durabilité ainsi que du positionnement stratégique. Puis, des recommandations sont formulées sur la base de ces conclusions.

6.1 CONCLUSIONS

En conclusion générale, il est indéniable que les conséquences de l'attentat ont été tragiques pour le pays, pour le PNUD, mais également pour le système des Nations unies dans son ensemble, non seulement sur le plan programmatique et opérationnel, mais aussi sur le plan humain et psychologique. Redémarrer les activités était une priorité et a constitué un exploit en soi pour le Bureau de pays. De même se doter d'un cadre de coopération stratégique agréé par les deux parties était fondamental pour un fonctionnement plus efficace de la coopération pour le développement. Néanmoins, il ressort qu'au cours de la période évaluée, le PNUD a contribué à faire « bouger les choses » en Algérie, mais il ne semble pas avoir vraiment réussi à faire « bouger les lignes » ni à introduire des changements durables et des innovations audacieuses dans les modes et pratiques de fonctionnement des partenaires nationaux. Par conséquent, il est temps de « tourner la page pour le Bureau de pays après cette phase post-2007, de capitaliser les enseignements tirés, et de profiter de la conjoncture engendrée par les signes positifs de changement apparus récemment (décisions de la retraite du Bureau, CdCS signé, nouvelle équipe de direction, effort récents en matière de communication, achèvement des projets passés ou retardés, nouveaux projets en cours de formulation, etc.) pour que le PNUD améliore davantage son positionnement, fasse preuve de plus de leadership, de neutralité et d'indépendance et mette en œuvre les recommandations proposées ci-après.

PRINCIPALES CONSTATATIONS

1. **Globalement, les interventions du PNUD ont été hautement pertinentes sur le plan des objectifs à atteindre, mais un peu moins sur le plan des approches adoptées.**

Quelle que soit la thématique choisie, les interventions du PNUD ont été systématiquement alignées sur les priorités nationales et/ou les engagements internationaux que le pays a ratifiés. Lorsque les politiques et stratégies nationales étaient formulées, le PNUD a généralement apporté des appuis techniques à leur mise en œuvre. Cependant, dans certaines thématiques telles que la lutte anti-corruption relevant de la gouvernance, le PNUD n'a pas été en mesure de proposer à la partie algérienne des projets dans ce sens. Dans le domaine économique et social, le PNUD a répondu aux priorités et préoccupations exprimées par le Gouvernement et a contribué à clarifier les visions et/ou formuler des politiques et des stratégies nationales. Afin de s'aligner sur les priorités nationales, le PNUD est même intervenu à la demande du Gouvernement sur des thématiques (projets *Marché financier, Força, et Stratégie industrielle* à titre d'exemples) qui n'étaient pas traditionnellement de ses domaines de compétences, ce qui peut soulever la question de la pertinence de ces interventions par rapport à son propre mandat.

Si la plupart des interventions du PNUD se sont inscrites dans la continuité, avec de nouveaux projets qui faisaient suite soit à des assistances préparatoires soit à d'autres projets qui venaient de s'achever, démontrant ainsi un certain degré de

cohérence dans le programme, il n'en demeure pas moins qu'il existe une grande dispersion dans les domaines d'intervention choisis et qu'il ne semble pas y avoir d'approche stratégique ni à l'échelle globale ni au sein d'une même thématique.

2. **En termes d'efficacité, des résultats probants sont à mettre à l'actif du PNUD dans le pays, mais dans l'ensemble, l'efficacité des interventions a été moyenne car elles n'ont pas suscité de transformations ni à grande échelle ni de manière durable, au-delà de l'atteinte des produits escomptés dans le cadre des projets initiés.**

En effet, les succès à mettre au crédit du PNUD toutes thématiques confondues sont : 1) le renforcement des capacités individuelles et institutionnelles en matière conceptuelle et opérationnelle, grâce à des apports d'expertise (méthodes et outils, bonnes pratiques), des formations (voyages d'études et séminaires/ateliers), des acquisitions de matériel et d'équipements ; 2) l'appui fourni au Gouvernement algérien, à ses institutions centrales et locales, pour la mise en œuvre de politiques nationales/stratégies sectorielles et des engagements internationaux signés par le pays ; 3) la prise de conscience de l'importance de la concertation et du partenariat, aussi bien au niveau central que local, par des institutions qui n'avaient ni l'habitude de travailler ensemble ni de collaborer avec le secteur privé et la société civile ; 4) la prise de conscience de l'importance de l'information, éducation, communication (IEC).

Cette appréciation s'explique aussi bien par la quantité que la qualité des résultats atteints. Des disparités existent en termes de résultats, entre les différents domaines thématiques mais également au sein d'un même domaine, entre les différents projets. En effet, 1) pour un grand nombre de projets, les objectifs escomptés n'ont pas toujours été atteints dans leur totalité en raison des modifications apportées aux activités et/ou de l'abandon de certaines d'entre elles ; 2) dans d'autres cas de figure, essentiellement des projets de terrain, la qualité des produits a été affectée par la volonté de satisfaire les besoins d'un nombre plus grand de bénéficiaires sans que soient ajustées en parallèle les ressources humaines et financières nécessaires ; 3) les mécanismes de pilotage et de suivi mis en place n'ont pas perduré au-delà de la durée de vie du projet.

Par ailleurs, certains résultats obtenus ont été partiels : 1) le renforcement des capacités s'est fait essentiellement au niveau individuel voire parfois institutionnel, mais il n'y a aucun élément tangible permettant d'affirmer qu'il a engendré à ce jour des changements significatifs dans le fonctionnement des institutions du pays ; 2) en matière de sensibilisation / communication, les stratégies ou plans ont tous été en général élaborés, mais très peu sont mis en œuvre, bien que tous les interlocuteurs rencontrés s'accordent à reconnaître son importance ; 3) de même, en ce qui concerne le partenariat intersectoriel, il a été considéré comme particulièrement efficace, mais n'a pas encore été suffisamment institutionnalisé, et l'engagement avec la société civile et le secteur privé reste encore timide et peu généralisé.

3. **La performance du PNUD et la pérennité des résultats atteints ont été affectés négativement par un faisceau de facteurs qui peuvent être classés en facteurs endogènes et en facteurs propres à l'environnement.**

Les facteurs endogènes au PNUD comprennent les conséquences de l'attentat qui a entraîné des pertes humaines, matérielles et documentaires, une tendance à un éparpillement des ressources des projets de manière à intervenir sur un maximum de territoires et à leur surdimensionnement par rapport aux moyens humains et financiers dont disposait le Bureau de pays. Ce dernier a souffert d'un sous-effectif au vu de la charge de travail d'une part, et de faibles capacités internes sur les principes de la gestion axée sur les résultats et la question du genre, d'autre part. En outre, les projets ont été pénalisés par les lourdeurs administratives et les retards engendrés dans la mise en œuvre, l'absence de stratégie de sortie nécessaire à la pérennisation des résultats atteints et l'insuffisance en matière de communication permettant d'assurer une visibilité appropriée.

Les facteurs propres à l'environnement ont trait à la taille du pays et à la localisation de certains projets dans des régions difficiles d'accès, à la diversité des contextes locaux, mais également à la rotation fréquente des cadres publics impliqués dans les projets, l'implication parfois insuffisante de certaines parties prenantes ainsi que le caractère éphémère des mécanismes de pilotage ou de suivi mis en place, les lourdeurs administratives et les retards notamment ceux relatifs au versement de la quote-part algérienne des contributions financières.

4. **L'efficience des interventions du PNUD est qualifiée en général de faiblement satisfaisante voire insatisfaisante. Abstraction faite de l'interruption d'au moins deux années imposée par l'attentat, les projets ont connu des dépassements de délais très longs. Lourdeurs administratives et retards dans le versement des contributions financières ont empêché une exploitation optimale des ressources.**

Cette appréciation provient principalement des retards accusés dans l'exécution des projets. Sans tenir compte de l'interruption d'au moins deux années engendrée par l'attentat, tous les projets ont connu des dépassements de délais allant d'une à six années. Les lourdeurs administratives, aussi bien du côté du PNUD que de la partie nationale, les retards dans le versement des contributions financières, l'absence d'un suivi systématique axé sur les progrès en matière de résultats ont empêché une exploitation optimale des ressources.

Les budgets ont généralement été respectés, mais il existe certains cas, notamment en matière de gouvernance, où des écarts ont été observés entre les budgets et les dépenses, et d'autres situations dans les domaines de l'environnement et du développement économique et social où la qualité des produits a pâti de l'accroissement du volume des activités, en cours d'exécution, sans ajustement correspondant du budget.

La plupart des projets sont mis en œuvre selon la modalité de l'exécution nationale, c'est-à-dire, sous la responsabilité de la partie nationale (Directeurs nationaux de projet désignés), mais en réalité, beaucoup de tâches incombent au Bureau de pays qui, en sous-effectif, n'est pas toujours parvenu à répondre rapidement ou de manière adéquate.

5. **Sur le plan du positionnement stratégique, le PNUD a fait preuve d'une bonne réactivité et d'une capacité d'adaptation correcte face à des priorités/besoins émergents.**

Le PNUD a été en général réceptif aux requêtes qu'il a reçues et a fait preuve d'une bonne réactivité pour y répondre. Il a parfois été en mesure de saisir le premier et de manière stratégique des opportunités d'intervention. Sa capacité d'adaptation a été à la fois possible et bonne dans le cas des projets à caractère stratégique pour lesquels les besoins émergents étaient circonscrits et pouvaient être satisfaits dans le cadre de révisions budgétaires ou encore de rallonges financières sur fonds PNUD ou gouvernementaux, mais un peu moins grande dans le cas des projets de terrain, souvent à caractère pilote ou démonstratif, et pour lesquels les besoins émergents étaient liés à des déficits locaux incommensurables.

6. **Le PNUD a su exploiter son capital image ainsi que sa crédibilité pour développer des partenariats entre les institutions étatiques dans le cadre d'interventions à caractère intersectoriel ou multisectoriel, avec des organismes de la société civile dans le cadre d'actions de proximité, notamment en matière d'information et de sensibilisation et de procédures participatives, et avec les agences de coopération bilatérales et le secteur privé sur le plan financier, en vue de l'obtention de rallonges ou de compléments budgétaires.**

Le PNUD a su exploiter son capital image ainsi que sa crédibilité pour engranger des partenariats, mais sur le plan du leadership, principalement en termes d'approches et d'expertise, les résultats sont contrastés selon la nature de son intervention et selon les bénéficiaires. Cependant, et en ce qui concerne les valeurs universelles qu'il promeut, le

PNUD n'a pas su être suffisamment innovant et introduire des changements durables, et ses efforts n'ont eu que peu de visibilité et d'effets.

Le leadership du PNUD a particulièrement été reconnu, au niveau opérationnel, dans les territoires éloignés où il était le plus souvent le seul intervenant international, ce qui lui a conféré un certain niveau de prestige, mêlé de respect et de reconnaissance de la part des populations satisfaites de l'intérêt qu'on leur portait. En revanche, au niveau stratégique, le leadership du PNUD n'a été reconnu que lorsqu'il s'est agi d'un projet particulièrement novateur où il était de facto irremplaçable, car l'apport en expertise requise se situait au cœur de son domaine de compétence. Dans tous les autres cas, il est apparu comme étant celui du Gouvernement, le PNUD étant relégué au second plan, considéré comme une source d'appui technique ou un simple prestataire de services. Ce type d'appréciation était surtout présent auprès des représentants des institutions publiques pour lesquels la conscience de la souveraineté nationale sur les projets est très élevée.

Des efforts ont été réalisés pour promouvoir la coopération Sud-Sud : des échanges entre pays du Sud ont été réalisés à la faveur de voyages d'études et d'échanges d'expériences dans le cadre de certains projets, mais ces opportunités de coopération n'ont souvent pas été suivies d'effets plus probants et n'ont pas été systématisées.

De même, de réels efforts ont été réalisés en matière de promotion du développement humain et des Objectifs du millénaire pour le développement (OMD), un voire plusieurs objectifs étant systématiquement recherchés dans l'ensemble des interventions proposées.

Quelques initiatives innovantes timides ont été menées en matière de gouvernance pour appuyer des activités visant les personnes les plus vulnérables dans le secteur de la justice ou encore pour assurer le renforcement des capacités des femmes parlementaires en communication, suite à l'élection de l'Assemblée populaire nationale (APN) en 2012.

Il n'en reste pas moins que le Bureau de pays a essentiellement porté ses efforts sur des interventions visant à appuyer le Gouvernement algérien à mettre en œuvre ses programmes/politiques nationaux, sans pour autant y apporter une grande valeur ajoutée.

Les approches adoptées n'ont pas ou très peu intégré les questions de transversalité de certaines thématiques telles que le genre, et celles liées à la gouvernance, aux droits humains ou à l'environnement sont restées cloisonnées dans leurs domaines respectifs. L'approche inclusive a aussi été absente des approches préconisées par le PNUD. Ceci a eu pour conséquence le peu de visibilité des valeurs universelles que devrait promouvoir le PNUD et le peu d'ambition dans le soutien de ces valeurs au niveau des effets et des produits.

7. **La contribution du PNUD en matière d'autonomisation des femmes et d'égalité des sexes a été moyenne. L'intégration de la dimension du genre s'est confondue avec l'approche d'intégration des femmes dans le développement, qui a montré ses limites, car axée sur les femmes et non sur les questions d'égalité.**

La participation et les besoins des hommes et des femmes parties prenantes d'un programme ou projet n'ont été que peu ou pas analysés. Dans les projets où figurait un volet dédié aux femmes, il s'agissait plutôt de promotion d'activités économiques. N'ont pas été pris en compte les effets éventuels de certaines activités de projet sur un renforcement involontaire des inégalités.

6.2 RECOMMANDATIONS POUR LE BUREAU PAYS DU PNUD

RECOMMANDATIONS AU NIVEAU STRATÉGIQUE

Recommandation 1 : Concentrer les interventions du PNUD sur un nombre limité de thèmes – au sein d'une vision stratégique adaptée aux spécificités du pays – qui seront identifiés de manière participative, sur la base de critères,

incluant notamment les avantages comparatifs du PNUD et la valeur ajoutée apportée à l'Algérie.

Compte tenu des moyens limités du Bureau de pays (aussi bien sur le plan humain que financier) et compte tenu de la diversité et de l'étendue des besoins de l'Algérie, le PNUD doit abandonner l'idée d'intervenir dans tout et partout, notamment dans les domaines en dehors de ses compétences, et doit plutôt opter pour une approche qui privilégie le qualitatif sur le quantitatif (faire moins, mais mieux), et intervenir dans des thématiques qui mettent en avant son leadership et qui sont à fort potentiel d'innovation. De plus, il doit faire participer les différentes parties prenantes dans cet exercice, notamment dans l'élaboration des contextes nationaux qui souffrent actuellement de faiblesses liées à l'absence d'analyse critique et de données mises à jour. Parmi les thèmes à privilégier, à titre d'exemples, on pourrait citer les questions liées aux jeunes et à leur emploi, à la lutte contre la corruption, à la promotion de la société civile, aux droits de l'homme, au renforcement de l'intégration des questions du genre de manière plus transversale, et au développement local. Il serait également utile de poursuivre l'expérience positive des voyages d'étude qui ont fait bénéficier l'Algérie des expériences et de l'expertise d'autres pays.

Recommandation 2 : Prendre les mesures nécessaires afin de permettre au Bureau de pays de devenir une force de propositions innovantes (en renforçant et/ou en réorganisant les compétences existantes ou encore en en mobilisant d'autres, notamment dans le domaine du conseil politique), d'introduire des changements durables dans les modes et pratiques de fonctionnement des partenaires nationaux, en privilégiant les interventions à thématiques transversales ou celles qui promeuvent l'intersectorialité. Il devrait également maintenir un équilibre entre les activités stratégiques et les interventions sur le terrain qui doivent rester à caractère pilote.

En effet, le PNUD doit maintenir un juste équilibre entre les interventions classiques d'appui au Gouvernement pour la mise en œuvre de ses programmes et les interventions plus novatrices portant par exemple sur des problématiques liées à la fois à la gouvernance, à l'environnement et au genre, ou encore qui appuient des initiatives luttant contre le cloisonnement des institutions publiques et encourageant l'intersectorialité, en faisant collaborer des partenaires qui n'ont pas l'habitude de travailler ensemble.

Au sein de ses domaines de concentration, le Bureau de pays du PNUD devrait privilégier les interventions au niveau stratégique, peu budgétivores et, au niveau opérationnel, utiliser ses ressources limitées, de manière catalytique, en testant des initiatives pilotes. En effet, le PNUD n'étant pas un bailleur de fonds, il n'est pas en mesure de mettre en œuvre des projets physiques, de grande envergure. Il est en revanche mieux placé pour appuyer des initiatives à caractère stratégique, au niveau des politiques, et tester les approches et concepts sur le terrain.

Recommandation 3 : Mettre à profit la neutralité et l'indépendance du PNUD pour diversifier ses partenaires jusque-là peu impliqués (notamment, les universités, les centres de recherche, la société civile, le secteur privé) et assurer un rôle d'interface et de coordination avec les institutions publiques et entre eux.

Le Gouvernement algérien est le partenaire traditionnel du PNUD. Il s'agit de poursuivre cette collaboration, mais également de trouver un juste équilibre afin de développer d'autres partenariats avec d'autres acteurs du développement tels les centres de recherche et les universités qui peuvent mettre à disposition des ressources humaines qualifiées et peu onéreuses (étudiants) pour tester et approfondir les connaissances de nouveaux concepts et approches. Les organisations de la société civile devraient pouvoir être davantage impliquées en tant que collaboratrices du PNUD, mais aussi en tant que forces de propositions innovantes et audacieuses non négligeables.

Recommandation 4 : Intégrer les approches inclusives (personnes démunies, handicapées, vulnérables) dans la planification de toutes ses interventions. En même temps, il serait nécessaire de renforcer les capacités du Bureau de pays et des partenaires en matière d'intégration de la perspective du genre et veiller à ce qu'elle le soit dans toutes les phases des projets à venir, y compris au niveau des TDR.

Il s'agit de promouvoir de manière systématique les valeurs universelles portées par le PNUD et qui, jusqu'ici, ne figuraient pas de manière systématique ou adéquate dans ses interventions en Algérie. Le renforcement passera par celui du personnel des programmes ainsi que par la mise en place de mécanismes sensibles au genre comme l'instauration d'un groupe de travail sur le genre compétent, la mise en place d'une véritable institutionnalisation du genre au sein du Bureau lui-même, et enfin l'appel à l'expertise externe en fonction de la demande et du besoin identifié.

Recommandation 5 : Accorder plus d'attention à la pérennisation des résultats du PNUD en prévoyant systématiquement une stratégie de sortie, de relève ou encore de transposition à plus grande échelle, en identifiant des sources alternatives de financement auprès d'autres donateurs ou en s'assurant de l'existence de lignes budgétaires au niveau du Gouvernement algérien.

Les projets doivent prévoir de manière systématique une stratégie de sortie, ou de transposition à plus grande échelle, en cas d'initiatives pilotes réussies et ce, en recherchant avant la fin des activités, des sources alternatives de financement auprès d'autres donateurs prêts à prendre la relève ou auprès du Gouvernement algérien afin que la continuité des projets soit assurée grâce à leur inscription au niveau du budget des institutions concernées.

6.2.2 RECOMMANDATIONS AU NIVEAU OPÉRATIONNEL

Recommandation 6 : Clôturer les anciens projets au plus vite et développer/mettre en œuvre de nouvelles initiatives alignées sur la stratégie du Bureau amorcée par la nouvelle équipe de direction récemment mise en place.

De nombreux projets conçus au cours du cycle de programmation (2002-2006) figurent encore dans Atlas, parce qu'ils sont toujours en cours ou qu'ils n'ont pas encore été clôturés opérationnellement, alourdissant ainsi le travail des chargés de programme et ne répondant plus complètement aux priorités. Il est temps de s'engager dans de nouvelles activités dans le cadre d'un leadership renouvelé des Nations unies, et de procéder à un examen en vue d'une meilleure adéquation des profils et des postes au sein du Bureau de pays, afin de mieux répondre aux nouvelles exigences telles que, par exemple, l'application de la GAR, l'intégration des questions du genre de manière plus transversale, et les innovations en matière de gouvernance.

Recommandation 7 : Renforcer l'appropriation nationale des interventions par une définition plus rigoureuse des besoins des parties prenantes et par la mise en œuvre d'une réelle modalité d'exécution nationale des projets (NEX).

Des efforts doivent être réalisés par la partie nationale, en collaboration avec le Bureau de pays, afin de développer davantage l'approche participative à tous les niveaux du processus décisionnel (aussi bien stratégique qu'opérationnel), et assurer une meilleure identification des contextes et des interventions. De même, l'appropriation serait meilleure avec une réelle application de la modalité de l'exécution nationale, d'ailleurs réclamée à plusieurs reprises par les autorités nationales, basée sur la gestion axée sur les résultats et avec des procédures de contrôle a posteriori plutôt qu'a priori, ce qui diminuerait les lourdeurs bureaucratiques. Les indicateurs utilisés pour le suivi des résultats devront être sensibles au genre et être conçus avec les parties prenantes. Il est toutefois à noter que des efforts ont été initiés par le Bureau de pays avec le MAE, mais ils devront être poursuivis voire intensifiés afin de renforcer les capacités sur les

modalités de l'exécution nationale, de tous les acteurs nationaux tant du secteur public que de la société civile (les associations, les universités) et du secteur privé.

Recommandation 8 : Assurer une meilleure visibilité des résultats atteints par les interventions du PNUD en prévoyant une ligne budgétaire dédiée à la communication pour chaque projet. Il faut continuer les efforts en matière de communication adoptée par la nouvelle équipe de gestion du Bureau de pays, sur le plan des résultats, mais aussi sur le plan de la programmation future en vue de trouver des synergies avec d'autres partenaires.

Le déficit de communication du Bureau de pays constitue un point soulevé par la majorité des personnes rencontrées, qui doit être pallié afin de renforcer sa crédibilité et son capital image. En matière de communication, les stratégies ou plans ont tous été en général élaborés, mais très peu mis en œuvre, bien que tous les interlocuteurs rencontrés s'accordent à reconnaître son importance. Les projets sont pénalisés aussi par l'insuffisance en matière de communication qui ne permet pas d'assurer une visibilité appropriée. Il est nécessaire de poursuivre les efforts en matière de communication adoptée par la nouvelle équipe de gestion du Bureau de pays.

Recommandation 9 : Institutionnaliser davantage au sein du Bureau de pays et des institutions partenaires les principes de la gestion axée sur les résultats (GAR).

Que ce soit au niveau du Bureau de pays ou au niveau des équipes de projet, le suivi des résultats souffre de l'absence de maîtrise des concepts et des outils de la GAR. Il est primordial que cette recommandation[69], déjà soulignée en 2010 dans le cadre de la Revue à mi-parcours du programme de pays, soit appliquée efficacement, et le plus rapidement possible.

Recommandation 10 : Prendre les mesures nécessaires afin d'améliorer le fonctionnement des opérations au sein du Bureau de pays dans le but d'alléger l'impact de la bureaucratie et de réduire les délais de réponse sur les questions de recrutement, paiements directs, élaboration de termes de référence, etc.

Au niveau des opérations, le Bureau de pays devrait revoir / mettre en place un cadre de contrôle interne, avec un système clair de délégation d'autorités, des procédures d'opération standardisées, une systématisation du fonctionnement et la préparation mensuelle d'un tableau de bord en tant qu'outil complet de suivi et d'aide à la décision pour la Direction, l'équipe des chargés de programme et l'ensemble du Bureau de pays. En outre, des actions d'information et de sensibilisation devront également être menées pour faire face à la maîtrise des procédures opérationnelles du PNUD, aussi bien en interne qu'auprès de certains partenaires d'exécution, et qui est en partie à l'origine des blocages dans l'exécution et de lourdeurs administratives. Le suivi devrait être renforcé par l'utilisation systématique du tableau de bord mis en place par les opérations.

69 MTR 2010 : Recommandation no. 4 : *Les principes et les outils de la gestion axée sur les résultats doivent être appliqués intégralement et systématiquement à chacun des projets et au programme dans son ensemble.*

Annexe 1

TERMES DE RÉFÉRENCE DE L'ERAD

1. INTRODUCTION

Le Bureau indépendant de l'évaluation du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) mène des évaluations de pays appelées "Évaluations des résultats des activités de développement (ERAD)", afin de recueillir et d'établir des éléments d'appréciation des contributions du PNUD aux résultats de développement au niveau des pays, ainsi que démontrer l'efficacité de la stratégie du PNUD pour faciliter et exploiter les efforts nationaux destinés à obtenir des résultats en matière de développement.

L'objectif d'une ERAD est de :

- aider l'Administrateur à exercer ses responsabilités organiques en matière de présentation de rapports au Conseil d'administration ;
- favoriser une plus grande responsabilisation du PNUD vis-à-vis des partenaires et parties prenantes nationales dans le pays du programme ;
- servir de moyen d'assurance-qualité pour les interventions du PNUD au niveau national ;
- contribuer à l'apprentissage aux niveaux institutionnel, régional et national, notamment pour l'élaboration du nouveau programme de pays et du Cadre de coopération stratégique.

Les ERAD sont des évaluations indépendantes effectuées dans le cadre des dispositions générales de la Politique d'évaluation du PNUD.[70] Le Bureau de l'évaluation, indépendant de la direction du PNUD, a à sa tête un directeur qui rend compte au Conseil d'administration du PNUD par l'intermédiaire de l'Administrateur du PNUD. La responsabilité du Bureau indépendant de l'évaluation est double : (a) fournir au Conseil d'administration des informations fiables et crédibles tirées des évaluations aux fins de responsabilité institutionnelle, de prise de décision et d'amélioration ; et (b) renforcer l'indépendance, la crédibilité et l'utilité de la fonction d'évaluation, ainsi que sa cohérence, son harmonisation et son alignement en faveur de la réforme des Nations Unies et de l'appropriation nationale. Compte tenu du principe de l'appropriation nationale, le Bureau indépendant de l'évaluation s'attache à effectuer les ERAD en collaboration avec le gouvernement national.

C'est la première ERAD menée en Algérie. Elle est effectuée en étroite collaboration avec le gouvernement algérien, le Bureau de pays du PNUD en Algérie et le Bureau régional pour les États arabes (BREA). Elle évalue les résultats du programme du PNUD sur la période 2009-2013, en vue de contribuer en 2014 à la préparation du prochain Document de programme de pays (DPP) du PNUD, ainsi que d'autres exercices de planification stratégique.

2. CONTEXTE NATIONAL

L'Algérie est une République Démocratique et Populaire dont la population dépasse les 37 millions d'habitants. Avec une superficie de 2 381 741 kilomètres carrés, elle est le 10e pays le plus vaste du monde et le plus vaste d'Afrique et du bassin méditerranéen. Elle est membre des Nations unies, de la Ligue arabe, et membre fondateur de l'Union africaine, de l'Union du Maghreb Arabe et de l'OPEP. Le pays est un acteur de premier plan en

70 Politique d'évaluation du PNUD : www.undp.org/eo/documents/Evaluation-Policy.pdf. L'ERAD sera effectuée en respectant les Normes et Règles et le code de conduite éthique définis par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (www.uneval.org).

Afrique du Nord et dans la région arabe, également en termes d'intégration avec l'Europe, le Maghreb et l'Afrique sub-saharienne. Ses ressources importantes en pétrole et gaz, sa population nombreuse, jeune et en pleine croissance (+1,5 % par an) et son PIB (161 milliards de dollars en 2010) font de l'Algérie un pays à revenu intermédiaire et la deuxième puissance économique du Moyen-Orient et d'Afrique du Nord (MENA) après l'Égypte. Son PIB par habitant (supérieur à 7000 $ en 2011) est l'un des plus élevés parmi les pays de la région MENA. L'Algérie partage avec d'autres pays de la région de nombreux défis, comme la nécessité de créer des emplois et des revenus pour une population de plus en plus éduquée et, comme pour d'autres pays producteurs de pétrole, de diversifier son économie notamment en matière d'exportations hors hydrocarbures.

L'Algérie s'est maintenue à des niveaux respectables de croissance économique depuis 2002. Une augmentation continue des recettes tirées des hydrocarbures lui a permis d'obtenir des taux d'investissement élevés et une augmentation maîtrisée des salaires, et grâce à des remboursements anticipés, le pays a pu apurer l'essentiel de sa dette extérieure, publique et multilatérale. Comparée à des économies aux revenus similaires, l'économie algérienne est peu diversifiée et la contribution du secteur privé au PIB global reste faible. Sa situ–ation macroéconomique est stable en raison des prix élevés du pétrole et du gaz dans le monde. Pourtant, malgré les politique d'aide à l'emploi des jeunes, d'accroissemene de l'offre en logement et de subention des produits alimentaire, il demeure que le chômage reste important, et les prix des produits alimentaires élevés. La question du logement reste une préoccupation pour le gouvernement qui doit faire face à une forte demande en la matière. Les exportations de pétrole et de gaz représentent environ 40% des recettes de l'État[71], 26 % du PIB et 98 % des recettes d'exportation. La crise mondiale de 2008-2009 a touché l'Algérie, principalement sous la forme d'une chute des prix du pétrole, réduisant ainsi le flux de ressources pour le pays et les recettes publiques. Des inquiétudes existent quant au climat des affaires et à la dépendance du pays à l'égard des prix du gaz et du pétrole. L'Algérie est le quatrième plus grand producteur de pétrole brut en Afrique et le sixième plus grand producteur de gaz naturel du monde. Sonatrach est la plus importante société africaine d'hydrocarbures et l'un des plus importants exportateurs et sociétés internationales d'hydrocarbures. La hausse rapide des recettes issues du pétrole et du gaz au cours des dernières années a permis à l'État de financer d'ambitieux programmes d'investissements publics (PIP), l'un des principaux facteurs à l'origine de la croissance soutenue de l'économie non pétrolière (services, construction, énergie, eau). L'État a récemment entrepris une série de politiques économiques visant à réduire la dépendance du pays à l'égard des importations et à soutenir l'économie locale. Pourtant, les perspectives économiques restent étroitement liées à l'évolution des prix du pétrole et du gaz et à l'expansion de la production d'hydrocarbures et des réserves escomptées. Avec des taux d'extraction élevés et des réserves en hydrocarbures relativement faibles par rapport à d'autres pays riches en pétrole, il est urgent que le pays diversifie son économie et se prépare à l'ère "post-pétrole". La durée de vie des réserves de pétrole brut et de gaz naturel est aujourd'hui estimée à 16,7 ans et 52 ans respectivement : par conséquent, la viabilité de l'économie est source d'inquiétudes. Jusqu'à présent, les différentes politiques n'ont pas réussi à amorcer un processus de diversification des exportations et de croissance du secteur privé dans les industries nouvelles et compétitives.

En termes de gouvernance, un processus de libéralisation politique a été entrepris, comprenant l'élaboration d'une nouvelle constitution en 1989 et une révision profonde de cette dernière en 1996 et en 2008, par la loi 08-19 du 15 novembre de cette même année, qui ont ouvert la voie au pluralisme politique, à la liberté de la presse et à la présence des femmes dans les instances élues. Ces changements ont permis à l'Algérie de prendre de l'avance sur les autres pays de la région quant à sa capacité à avoir introduit des moyens de

71 http://www.mf.gov.dz/article/48/Zoom-sur-les-Chiffres-/143/Solde-global-du-Tr%C3%A9sor.html.

gouvernance démocratique. Après la "décennie noire" des années 90, marquée par une instabilité politique et une stagnation économique, le pays a commencé à regagner sa stabilité à la fin des années 90, améliorant notablement le niveau de vie. Avec l'établissement de la réconciliation nationale et le rebond des prix du pétrole, le pays a retrouvé sa stabilité et l'État a commencé à investir dans les infrastructures, le logement, le développement sanitaire et social, en plus de réformes axées sur le marché poursuivant l'ouverture du pays. Cependant, un certain degré d'insécurité demeure, lié au terrorisme transfrontalier et international.

Les indicateurs sociaux n'ont cessé de s'améliorer depuis l'indépendance, grâce à la hausse des revenus et aux importants investissements publics dans l'éducation et la santé. L'Algérie est en voie d'atteindre les objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD), avec notamment des améliorations en matière de réduction de la pauvreté, d'éducation pour tous et d'égalité entre les sexes. Des progrès réguliers continuent d'être réalisés dans l'amélioration des indicateurs de santé et la réduction de la propagation du VIH/SIDA. Selon le rapport du PNUD de 2013, l'Algérie est classée 93ème sur 182 pays suivant l'Indice du Développement Humain (IDH). L'IDH s'élevant à 0,713 en 2013 est au-dessus de la moyenne pour les pays des États arabes. Bien qu'elle ait accompli des progrès vers l'égalité des sexes dans de nombreux domaines, l'Algérie reste encore derrière d'autres pays à revenu intermédiaire en termes de pouvoir économique ou politique des femmes (Indice de participation des femmes, ONU 2009). En 2013, l'indice des inégalités de genre (IIG) de 0,425 a classé l'Algérie à la 81ème place sur 152 pays. Par exemple, la présence des femmes sur le marché du travail est de 37,2 % contre 79,6 % pour les hommes. Suite à la révision de la Constitution en 2008 (article 31bis) et la loi organique n° 12 – 03, du 12 janvier 2012, la part des femmes élues dans l'assemblée populaire nationale (APN) est passée de 7 à 31,4%. Les taux de pauvreté ont diminué par rapport aux chiffres élevés des années 90, passant de 14,1 % en 1995 à 12,1 % en 2000 pour atteindre 0,4% en 2011 (objectif atteint avant 2015), et ils devraient continuer à baisser avec la hausse des revenus et des emplois. L'incidence, la profondeur et la sévérité de la pauvreté sont plus prononcées dans les zones rurales et les régions montagneuses du nord (Hauts Plateaux) et dans le sud saharien algérien. Le chômage est passé de 29 % en 2000 à 15,3 % en 2005 et à 9.8% en 2013 (10,6 % en milieu urbain et 8,7 % en milieu rural avec une prédominance du chômage féminin : 30,5% (source ONS). Pourtant, le chômage chez les femmes et les jeunes reste élevé. En outre, l'inadéquation des compétences entre les opportunités offertes par le marché et la disponibilité de la main-d'œuvre est une source de mécontentement chez les jeunes diplômés. Le système éducatif algérien a fait des progrès impressionnants. L'enseignement primaire est généralisé et les taux de scolarisation dans l'enseignement secondaire et supérieur ont augmenté au fil du temps. Malgré des dépenses élevées en matière d'éducation (6 % du PIB au cours de la dernière décennie), sa qualité et son alignement sur les exigences du marché du travail doivent être améliorés. La quasi-totalité de la population a accès aux structures sanitaires. Le taux de mortalité maternelle est de 73,9 décès pour 100 000 naissances vivantes, soit moins que la moyenne de la région MENA. Les programmes de protection sociale sont une composante clé de la stratégie de l'Algérie pour lutter contre la pauvreté et protéger les populations vulnérables.

L'Algérie a toujours été active sur les questions régionales. Grâce à sa stabilité intérieure, l'Algérie a fait son retour sur la scène internationale et a mené des initiatives régionales visant à renforcer l'intégration économique dans le Maghreb et l'Afrique sub-saharienne. Le pays est membre fondateur du NEPAD et joue un rôle actif dans l'UA sur les questions économiques et politiques. Sa situation géographique stratégique entre l'Europe et l'Afrique, et sa position politique en tant que partenaire dans la paix et la sécurité mondiales en font un partenaire essentiel pour l'UE : l'accord d'association avec l'UE en 2005 représente l'importance stratégique de l'Algérie pour l'Europe eu égard ses liens historiques et culturels étroits, sa source d'énergie stratégique et il est un allié important dans la sécurité internationale.

La protection de l'environnement et la prévention des catastrophes naturelles constituent des enjeux pour l'Algérie. L'érosion de la biodiversité et la raréfaction des ressources en eau sont perceptibles. Principalement dans les zones urbaines, il existe des problèmes de contrôle du logement et de la pollution. La forte pression démographique sur le littoral contribue à des catastrophes industrielles et naturelles. L'Algérie a ratifié les conventions internationales sur l'environnement et se prépare à remplir ses engagements pour maîtriser les risques naturels, industriels ou autres.

3. LE PNUD EN ALGÉRIE

Le gouvernement algérien et le PNUD ont signé en juillet 1977 un accord régissant les activités du PNUD dans le pays. Le ministère des Affaires étrangères (MAE) joue le rôle d'organisme de coordination du gouvernement. Au cours des deux dernières périodes du programme, le programme de pays du PNUD a été guidé par le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (2007-2011) et le Cadre de coopération stratégique (2012-2014) qui décrivent les réponses communes de l'ONU aux enjeux de développement dans le pays. L'UNDAF (PNUAD)[72] repose sur les priorités nationales ainsi que sur la Déclaration du millénaire et les Objectifs du millénaire pour le développement. À partir de l'analyse élaborée par le Bilan commun de pays en septembre 2005, quatre domaines de coopération ont été identifiés conjointement avec le gouvernement : le développement humain, l'environnement et le développement durable, la gouvernance et les questions de genre. Le programme du PNUD 2007-2011 s'est bâti sur trois piliers, liés aux quatre domaines de l'UNDAF : le développement humain, la protection de l'environnement et la gouvernance. L'égalité des sexes a été considérée comme une question transversale.

Pour la période 2012-2014, le gouvernement et l'équipe de pays des Nations Unies ont élaboré un Cadre de coopération stratégique, aligné sur la dernière partie du plan actuel de développement national quinquennal (2010-2014). Ce Cadre de coopération stratégique identifie trois grands thèmes de coopération avec les Nations Unies : la gouvernance et les droits humains, le développement durable, qui englobe le développement économique, le développement humain et l'environnement, et la paix, la sécurité et la protection. Le programme 2012-2014 du PNUD vise à soutenir les efforts nationaux dans trois domaines, intimement liés aux cinq résultats attendus du Cadre de coopération stratégique, à savoir la gouvernance et les droits de l'homme, le développement économique et social, et l'environnement et le développement durable. Le programme de pays du PNUD pour cette période est énoncé dans le Document du programme de pays (CPD/DPP[73]) et son Plan d'action du programme de pays correspondant (CPAP[74]). L'annexe 2 présente les effets escomptés des programmes de pays antérieurs (2007-2011) et actuels (2012-2014). À l'heure actuelle, le programme de pays du PNUD pour l'Algérie est géré par trois groupes sectoriels, reflétant les trois principaux thèmes du programme de pays actuel : Promotion de la gouvernance démocratique ; Développement social et économique pour atteindre les OMD et réduire la pauvreté ; Énergie et environnement propices au développement durable. L'égalité des sexes reste considérée comme une question transversale. Une certaine continuité entre les deux périodes du programme a pu être observée, car les principaux domaines de coopération n'ont pas changé. En outre, certains projets entrepris au cours de 2007-2011 restent d'actualité dans la nouvelle période du programme.

4. PORTÉE DE L'ÉVALUATION

L'ERAD évalue deux cycles du programme de pays : celui en cours et le précédent. Au cours de

72 UNDAF : United Nations Development Assistance Framework.

73 Country Programme Document.

74 CPAP : Country Programme Action Plan.

la mission préparatoire à Alger (22-28 juin 2013), il est devenu évident que les événements tragiques de décembre 2007 ont eu un impact profond sur la mise en œuvre et l'exécution des projets et programmes, puisque très peu d'activités du programme pendant la période d'un an et demi ayant suivi les événements ont pu se poursuivre normalement. En outre, les documents et la mémoire institutionnelle ayant été lourdement endommagés ou perdus, il peut être difficile d'accéder aux informations des cycles précédents du programme de pays. C'est aussi pour ces raisons qu'il a été convenu que l'ERAD de l'Algérie se concentrera sur les cinq dernières années d'activité, 2009-2013, à savoir les deux premières années du cycle du programme en cours (2012-2014) et les trois dernières années du cycle de 2007-2011. L'évaluation veillera cependant à ce que les projets qui courent du cycle précédent à l'actuel soient examinés dans la mesure du possible car les nouveaux projets s'appuient sur les résultats et les leçons tirées du passé.

L'évaluation porte sur l'action du PNUD en Algérie et l'exécution de son programme en soutien aux efforts des autorités algériennes en matière de la gouvernance démocratique et droits humains, du développement économique et social, de la protection de l'environnement, et du genre. L'évaluation met l'accent sur la responsabilité du PNUD à l'égard d'un ensemble d'effets – définis dans les documents de programme – et sur l'analyse de la performance du PNUD par rapport à ces effets. Dans le cas de l'Algérie, les effets formulés dans le CPAP sont gérés par trois domaines du programme sur la base de la structure du bureau actuel, comme indiqué dans le tableau 1a et 1b ci-dessous.

Tableau 1a : Effets et données financières du Programme de pays du PNUD Algérie (2007-2011)[75]

Domaine du programme	Effets		Budget total des projets
Développement humain	**1 – Réduction de la pauvreté** (Stratégie sectorielle existante faisant état des OMD de manière marginale)		3 196 000 $
	4 – Développement local (Communautés locales aptes à gérer leur propre développement)		3 678 000 $
	5 – Administration publique (Administration publique apte à planifier et gérer les ressources)		413 000 $
Gouvernance	**2 – Institutions de l'état de droit** – parlement	(Institution de l'état de droit fonctionnait de manière démocratique, transparente et équitable)[76]	1 989 000 $
	3 – Institutions de l'état de droit – justice		3 390 000 $
Environnement et développement durable	**6 – Stratégies pour le développement durable** (Stratégies nationales de développement durable et de protection de l'environnement renforcées)		641 000 $
	7 – Stratégie pour la biodiversité (Parcs nationaux disposant d'une stratégie de protection de la biodiversité mais sans réels moyens pour la mise en œuvre)		3 800 000 $
	8 – Renforcement des capacités de développement durable (Capacités nationales de mise en œuvre de la stratégie de développement durable et de protection de l'environnement renforcées)		4 123 000 $

75 Les données financières sont basées sur Atlas Snapshot (à partir d'avril 2013) et reflètent le budget total de tous les projets du programme pour le développement pour chaque effet. Les projets qui se sont poursuivis dans le DPP actuel de 2012-2014 sous un effet différent disposent de données uniquement pour la période 2007-2011.

76 Comme indiqué dans le Suivi du plan de travail intégré et le Rapport annuel axé sur les résultats pour la période 2007-2011 du DPP, les Effets 2 et 3 sont désignés de façon identique, même si dans la pratique, ils sont liés respectivement au parlement et à la justice.

Tableau 1b : Effets et données financières du Programme de pays du PNUD Algérie (2012-2014)[77]		
Domaine du programme	**Effets**	**Budget total des projets**
Développement économique et social	**11 – Accès aux services** (L'accès aux services de santé, d'éducation, de formation et de protection sociale est amélioré, leur qualité a augmenté et les disparités spatiales et les discriminations sociales existantes sont réduites, particulièrement à l'égard des femmes, des enfants, des personnes handicapées et des personnes touchées par le VIH/sida)	1 165 000 $
	12 – Politique publique (La connaissance des processus sociaux et économiques et la capacité d'évaluation et suivi des politiques publiques sont plus performantes, la compétitivité et l'environnement des entreprises améliorés, les inégalités régionales et sociales réduites, en particulier la participation des jeunes à la vie économique)	4 956 000 $
Gouvernance et droits de l'homme	**10 – Justice et droits de l'homme** (La transparence et la performance de la vie économique et politique, la participation de la société civile, la modernisation de l'administration de la justice, les mécanismes de protection des droits de l'homme et les capacités de l'administration publique au service des citoyens sont améliorés)	1 881 000 $
Environnement et développement durable	**13 – Environnement** (La protection des ressources naturelles, la gestion durable de l'environnement, l'utilisation rationnelle de l'énergie, la lutte contre la pollution et la protection contre les effets du changement climatique et des catastrophes naturelles sont améliorées)	2 092 000 $

5. MÉTHODOLOGIE

L'évaluation comporte deux principaux volets : (1) l'analyse de la contribution du PNUD aux résultats de développement par le biais de ses domaines thématiques/programmatiques et (2) le positionnement stratégique du PNUD. Pour chaque volet, l'ERAD présentera ses constatations en fonction des critères ci-dessous, tels que définis dans le Manuel méthodologique des ERAD :[78]

1. Contribution du PNUD aux résultats de développement par le biais de domaines thématiques/programmatiques

Une analyse sera effectuée sur la contribution du PNUD aux résultats de développement en Algérie par le biais de ses activités du programme. Cette analyse sera présentée par domaine thématique et programmatique, et conformément aux critères suivants :

- pertinence des projets du PNUD, produits et effets ;
- efficacité des interventions du PNUD en termes de réalisation des objectifs fixés ;
- efficience des interventions du PNUD en termes d'utilisation des ressources humaines et financières ; et
- durabilité des résultats auxquels le PNUD contribue.

Dans l'analyse de ce qui précède, une attention particulière sera accordée à l'identification des "facteurs" qui influencent la performance du PNUD. Dans chacun des domaines thématiques

77 Voir la note de bas de page 2 ci-avant, mais dans ce tableau il est fait référence à la période 2012-2013.

78 PNUD, Bureau indépendant de l'évaluation, Manuel méthodologique des ERAD, janvier 2011.

et programmatiques, un certain nombre d'aspects sera inclus dans l'analyse : l'intégration de l'égalité des sexes et des droits de l'homme, le renforcement des capacités, la promotion de la coopération Sud-Sud, l'appropriation nationale et le soutien à la coordination de l'ONU. Seront également pris en compte les bonnes pratiques et les enseignements tirés des interventions qui peuvent être appliqués à d'autres pays et régions.

2. La contribution du PNUD par le biais de son positionnement stratégique

L'évaluation portera sur le positionnement stratégique du PNUD, à la fois du point de vue du mandat de l'organisation et des besoins et priorités en matière de développement du pays. Cela impliquera une analyse systématique de la place et du créneau du PNUD dans le développement du pays, ainsi que des stratégies utilisées par le PNUD afin de maximiser sa contribution par l'adoption de stratégies et d'approches pertinentes. Les critères suivants seront appliqués :

- pertinence et réactivité du programme de pays dans son ensemble ;
- exploitation des avantages comparatifs du PNUD ; et
- promotion des valeurs de l'ONU dans une perspective de développement humain.

Les critères d'évaluation constituent la base du processus méthodologique des ERAD. L'ERAD permettra également d'évaluer la performance du PNUD concernant ses approches générales, à savoir le renforcement des capacités, l'égalité des sexes, la coopération Sud-Sud, l'appropriation nationale et les partenariats avec l'ONU. Une attention particulière sera accordée aux activités du PNUD en matière d'avancement de l'égalité des sexes en Algérie. L'évaluation portera systématiquement sur la façon dont les questions de genre sont intégrées dans les activités du PNUD et aux actions de sensibilisation pour promouvoir davantage l'égalité des sexes.

Dans l'analyse de ce qui précède, une attention particulière sera accordée à l'identification des "facteurs" qui ont influencé et qui influencent toujours la performance du PNUD. Un certain nombre d'aspects seront pris en considération pour l'analyse, à savoir :

- l'impact de l'attaque terroriste des bureaux du PNUD en 2007, avec les effets à court et à long terme sur les projets et la mise en œuvre du programme, ainsi que sur les ressources humaines et la documentation du PNUD ;
- l'évolution du contexte national et régional, avec les antécédents de crises à la fin des années 90, et celles plus récentes ;
- la remise en question du cadre des résultats, avec les descriptions des priorités et effets du programme qui varient selon les documents, d'où la difficulté d'utiliser les effets actuels appliqués rétroactivement aux précédentes phases du programme ;
- l'intégration de l'égalité des sexes et des droits humains dans le programme de manière transversale et efficace ;
- les liens importants du PNUD dans le pays avec le gouvernement algérien, qui représente en même temps un donateur de premier plan et le principal intermédiaire pour toutes les interventions du PNUD dans le pays ;
- l'impact des moyens mis à disposition par le Bureau de pays et leur efficacité (nombre restreint de personnels spécialisés, moyens financiers limités) ;
- le recours à des partenariats adaptés au développement et à la promotion de la coopération régionale Sud-Sud ;
- les changements récents de la direction au Bureau de pays, avec les nouvelles perspectives que cela implique.

Des rapports sur les effets seront réalisés afin d'examiner les progrès accomplis pour atteindre ces effets et mesurer la contribution du PNUD

à ces changements souhaités. Une Théorie du changement (TdC)[79] sera également utilisée pour orienter la réflexion de l'équipe de l'évaluation, en consultation avec le PNUD et les parties prenantes nationales. Dans l'élaboration de la TdC, les hypothèses sousjacentes aux changements attendus du programme et les liens de cause à effet sont appelés à devenir clairs et servir de base pour la méthode de collecte des données. En utilisant une TdC, les effet de chaque domaine du programme PNUD tels que définis dans l'Anexe 2 sera analysé et fera l'objet d'un rapport spécifique qui évaluera la contribution du PNUD à l'effet en question à l'aide de critères d'évaluation et qui identifiera les facteurs ayant influé sur cette contribution. Chaque rapport sur les effets sera élaboré selon un modèle standard qui facilitera la synthèse des résultats et la formulation des conclusions. Les constatations et conclusions de chaque rapport sur les effets seront ensuite synthétisées dans le rapport global de l'ERAD.

6. COLLECTE DES DONNÉES

Analyse des contraintes de la collecte de données et des données existantes : Une analyse des contraintes a été entreprise avant et pendant la mission préparatoire pour comprendre les contraintes et les possibilités liées à la collecte des données. Ce processus sert de base à l'identification des méthodes de collecte de données et aide à obtenir une première idée des besoins de l'ERAD en termes de ressources nécessaires et de calendrier de la collecte des données. Un tableau complet des défis et des possibilités de collecte de données est à l'annexe 1. Le Bureau de pays en Algérie n'a pas fait d'évaluation des effets, mais a réalisé environ 11 évaluations de projets (dont deux encore doivent être achevées en octobre 2013). Toutes les évaluations existantes menées par le Bureau de pays serviront d'apport important à notre analyse, tout comme les documents de la Revue à mi-parcours[80] datant de 2010.

Méthodes de collecte des données : Une approche multi-méthodes sera utilisée et inclura les éléments suivants :

- Examen de documents de référence : Un certain nombre de documents sera consulté, y compris les documents de programmation de pays, les documents et rapports du projet/programme par le PNUD et le gouvernement algérien, les documents institutionnels du PNUD (par exemple, enquêtes mondiales sur le personnel, plan stratégique, plans de financement pluriannuels, rapports annuels axés sur les résultats), les rapports sur les précédentes évaluations disponibles au niveau des projets et tous les travaux de recherche et publications disponibles sur le pays.
- Entretiens : Des entretiens en face à face et par téléphone seront réalisés avec les parties prenantes nationales pertinentes, telles que les

79 La Théorie du changement est une approche basée sur les effets qui applique un esprit critique à la conception, la mise en œuvre et l'évaluation des initiatives et programmes destinés à venir soutenir les changements dans leur contexte. Bien qu'il n'existe aucune méthodologie définie, la Théorie du changement est à tout le moins supposée englober les échanges sur les éléments suivants :

- le contexte de l'initiative, y compris les conditions sociales, politiques et environnementales ;
- les changements à long terme que l'initiative cherche à soutenir et qui lui sont bénéfiques au final ;
- le processus/la série de changements prévus pour parvenir à l'effet souhaité à long terme ;
- les hypothèses sur la façon dont ces changements pourraient se produire, comme vérifier si les activités et extrants sont appropriés pour influencer le changement dans la direction souhaitée dans ce contexte ;
- le schéma et la synthèse qui rendent compte des résultats de la discussion.

Source : Vogel, Isabel, « Review of use of"Theory of Change"in International Development » (avril 2012), DfID

80 Revue à mi-parcours du Programme de pays du PNUD pour l'Algérie (2007-2011), Projet de rapport : avril 2010 : La Revue à mi-parcours a identifié en 2010 quelques limitations en termes de : 1) disponibilité et d'accès à la documentation pertinente, 2) cadre des résultats des projets, notamment en matière d'indicateurs et de suivi, 3) absence d'évaluations au-delà des limites du projet et 4) absence de visites sur le terrain par l'équipe de la Revue à mi-parcours. Dans une certaine mesure, ces limitations restent d'actualité. Voir aussi la séance de restitution des résultats préliminaires de la Revue à mi-parcours : www.dz.undp.org/evenements/restitution_miparcoursundaf0110.html

représentants du gouvernement, les organisations de la société civile, les représentants du secteur privé, les agences des Nations Unies et de développement, les donateurs et bénéficiaires du programme de pays pour donner leur avis sur toutes les questions d' évaluation posées par l'ERAD, y inclus les prestations du PNUD, l'exécution des projets et programmes et de leur impact (points fort, points faibles et financements consacrés), etc.Visites sur le terrain : L'équipe de l'évaluation se rendra sur les sites des projets retenus afin de constater de visu les résultats éventuels obtenus. Seront prises en considération les régions où le PNUD a une concentration de projets sur le terrain, et celles où des projets cruciaux sont en cours de mise en œuvre. Les efforts pour valider les résultats sur place combleront une faiblesse de la MTR de 2010, qui n'était pas allée sur le terrain. L'identification des parties prenantes nationales pertinentes pour les entretiens ainsi que des sites à visiter de dehors d'Alger sera faite en concertation avec le MAE.

Validation : Toutes les constatations de l'évaluation doivent être accompagnées de preuves à l'appui. Une analyse solide et cohérente des questions soumises à l'évaluation sera menée en ayant recours à une triangulation des constatations.

Participation des parties prenantes : Au début de l'évaluation, une analyse poussée des parties prenantes (déjà largement entamée au cours de la mission préparatoire) sera effectuée afin d'identifier tous les partenaires pertinents du PNUD, ainsi que ceux qui peuvent ne pas travailler avec lui mais qui jouent un rôle clé dans l'atteinte des effets des domaines prioritaires. L'évaluation utilisera une approche participative pour la conception, la mise en œuvre et l'élaboration des rapports de l'ERAD. Afin de faciliter ce processus et d'accroître l'appropriation des résultats de l'évaluation, une institution de référence nationale pour l'ERAD (le MAE) a été identifiée par le Bureau de pays. Le Bureau de pays impliquera également dans ce processus les parties prenantes nationales issues du gouvernement, de la société civile, les agences des Nations Unies, les donateurs et autres partenaires.

7. MISE EN ŒUVRE ET MODALITÉS DE GESTION

Le processus d'évaluation rassemble un large éventail de bureaux différents.

Bureau indépendant d'évaluation du PNUD : Le Bureau indépendant d'évaluation du PNUD mènera l'ERAD en collaboration avec le Bureau de pays et le gouvernement algérien. Le Bureau indépendant d'évaluation a établi ces Termes de référence (TdR) pour l'évaluation et dressera les grandes lignes de chaque rapport sur les effets qui seront intégrés au rapport final, sélectionnera l'équipe de consultants, dirigera l'équipe de la collecte des données, apportera ses conseils, organisera des séances de retour d'informations et une réunion avec les parties prenantes, préparera la première version provisoire du rapport, finalisera ce dernier et gérera les processus d'examen et de suivi. Le Bureau indépendant d'évaluation prendra à sa charge tous les frais directement liés à la conduite de l'ERAD.

Bureau de pays du PNUD en Algérie : Le Bureau de pays devra apporter son soutien à l'évaluation : i) en travaillant en liaison avec le gouvernement national et les autres parties prenantes dans le pays ; ii) en aidant l'équipe de l'évaluation à identifier et recueillir tous les documents de référence pertinents pour le programme de pays et du PNUD ; iii) en fournissant en temps utile tout soutien logistique et administratif requis par l'équipe de l'évaluation lors de la collecte des données (notamment pour la prise de rendez-vous), ainsi qu'en veillant à ce que les mesures de sécurité adéquates soient prises pour l'équipe de l'évaluation ; iv) en revoyant le rapport provisoire de l'ERAD et en apportant toutes les corrections factuelles nécessaires et ses commentaires ; et v) en facilitant l'organisation d'un atelier final pour les parties prenantes.

Institution de référence nationale : La participation nationale et l'appropriation du processus et des résultats de l'ERAD seront assurées par un partenariat dans le processus d'évaluation avec le ministère des Affaires étrangères (MAE). Le MAE est en Algérie le principal interlocuteur

gouvernemental du PNUD, et tous les échanges avec les parties prenantes et les bénéficiaires nationaux devront passer par lui. Il est attendu du MAE qu'il : i) examine les Termes de référence de l'évaluation ; ii) participe au choix des parties prenants à interviewer et des sites à visiter ; iii) aide à faciliter la collecte de données sur le terrain ; iv) apporte ses observations sur la deuxième version provisoire du rapport de l'ERAD ; v) facilite l'organisation de l'atelier avec les parties prenantes aux côtés du bureau de pays.

Bureau régional du PNUD pour les États arabes (BREA) : Le BREA apportera son aide à l'évaluation en partageant des informations, en examinant les TdR et la première version provisoire de l'ERAD et en participant à l'atelier pour les parties prenantes. Le BREA est également chargé de surveiller et de superviser la mise en œuvre des actions de suivi au Centre de ressources de l'évaluation.[81]

L'équipe d'évaluation : Le Bureau indépendant d'évaluation mettra en place une équipe de l'évaluation pour l'ERAD, composée des membres suivants :

- **Responsable de l'évaluation (RE) :** Membre du personnel du Bureau indépendant d'évaluation dont la responsabilité générale est d'effectuer l'ERAD et de préparer et réviser le rapport provisoire et le rapport final, de coanimer l'atelier pour les parties prenantes et d'apporter tous les éclaircissements requis par le Bureau de pays dans la préparation de son registre de contrôle pour la première version de l'ERAD, et la réponse de la direction (qui sera déposée dans l'ERC avec le rapport final de l'ERAD).
- **Responsable adjoint de l'évaluation (RAE) :** Membre du personnel du Bureau indépendant d'évaluation dont la responsabilité est d'apporter un soutien technique approfondi, de participer à la mission préparatoire et à la phase de collecte des données, ainsi que d'assurer la qualité des rapports provisoires.
- **Assistant de recherche (AE) :** Un AE au Bureau indépendant d'évaluation est impliqué dans la collecte de documents de référence et la préparation des données et des informations, en particulier pour le Chapitre 2 de l'ERAD et les informations sur le programme.
- **Spécialiste régional de l'évaluation (SRE : Consultant) :** Expert indépendant de l'évaluation provenant d'Afrique du Nord, avec une expérience approfondie dans les domaines de l'environnement, et chargé entre autres d'aider à la rédaction du rapport et de faciliter les échanges avec les partenaires.
- **Deux spécialistes nationaux :** Des consultants nationaux indépendants seront recrutés, notamment dans les domaines de la gouvernance et des questions de genre, tout en ayant également une solide expérience dans les autres domaines de travail du PNUD en Algérie, en particulier les domaines transversaux. Les consultants ont une connaissance approfondie des questions qui leur sont confiées et seront responsables de la rédaction des rapports sur les Effets et autres documents qui seront intégrés par le RE (et le RAE) au rapport final de l'ERAD.

En résumé (Tableau 2), chaque membre de l'équipe sera chargé de coordonner la rédaction d'un effet, en fonction du domaine de spécialisation. Le RE se concentrera sur la coordination de l'Effet 12 (Développement économique et social), le RAE sur l'Effet 10 (Gouvernance démocratique et droits humains), le SRE sur l'Effet 13 (Environnement et développement durable) et le Spécialiste des questions de genre sur l'Effet 11 (traitant des aspects transversaux des questions de genre). Cependant, ce dernier apportera aussi impérativement son soutien, également sur le terrain, à d'autres membres de l'équipe, notamment le RE, sur les questions de genre et aspects transversaux inhérents à leurs effets et domaines d'expertise respectifs. De son côté, l'expert de la gouvernance aidera tout particulièrement le RAE sur les aspects de la gouvernance et interviendra (y compris sur

81 http://erc.undp.org/.

Tableau 2 : Responsabilités de l'équipe d'évaluation pour les rapports sur les effets						
Domaine du Programme de Pays	**Effet**	**RE**	**RAE**	**SRE**	**Expert en questions de genre**	**Expert en gouvernance**
Gouvernance et droits humain	10		X		X	X
Développement économique et social	12	X			X	X
Environnement et développement durable	13			X	X	(x)
Genre (Transversal)	11				X	

le terrain) pour rassembler des informations utiles aux autres domaines d'expertise et effets.

8. PROCESSUS D'ÉVALUATION

L'évaluation sera menée conformément aux orientations approuvées sur le processus du Bureau indépendant d'évaluation. Ce qui suit présente un résumé des éléments du processus. Quatre grandes phases apportent un cadre pour la conduite de l'évaluation.

Phase 1 : Préparation. Le Bureau indépendant d'évaluation préparera la documentation de base avec l'aide du Bureau de pays et recevra des informations du Bureau régional et des autres administrations centrales. Le RE et le RAE ont entrepris une mission préparatoire d'une semaine dans le pays et se sont entretenus avec le Bureau de pays, le gouvernement et les principales parties prenantes nationales. Les objectifs de cette mission étaient les suivants : i) s'assurer que les parties prenantes clés comprennent le but, le processus et la méthodologie de l'évaluation ; ii) obtenir le point de vue des parties prenantes clés sur toutes les questions importantes à traiter dans l'évaluation ; et iii) déterminer la portée de l'évaluation, les approches, le calendrier et les paramètres de sélection de l'équipe d'évaluation de l'ERAD.

La mission préparatoire à Alger (22-28 juin 2013) a conduit à l'élaboration de ces Termes de référence, qui sont communiqués aux parties prenantes clés pour qu'elles apportent leurs observations. En s'appuyant sur les TdR finalisés, et en accord avec les directives de recrutement interne, le Bureau indépendant d'évaluation recrutera deux consultants nationaux (voir la Partie 7 et le Tableau 2) experts en matière d'évaluation, au sein du pays, et dans les thématiques couvertes par l'évaluation.

Phase 2 : Collecte et analyse des données. L'objectif est de procéder à la collecte des données en accord avec ces TdR et d'analyser les données recueillies auprès de diverses sources par rapport aux critères d'évaluation indiqués dans la partie 6.

- Activités préalables à la mission : Les membres de l'équipe d'évaluation analyseront les documents de référence et prépareront un rapport provisoire sur les effets avant la mission de collecte de données. Ce document permettra d'identifier les questions de l'évaluation propres aux effets, d'identifier les lacunes et les problèmes qui devront être validés au cours de la phase de collecte de données sur le terrain. En outre, les Chapitres 2 et 3 du rapport final de l'ERAD devront être intégralement rédigés avant la mission principale, afin d'être vérifiés auprès du Bureau de pays.
- Mission de collecte et de validation des données : L'équipe de l'évaluation, menée par le RE et le RAE, entreprendra une mission dans le pays pour prendre part à des actions de collecte de données de terrain. La durée prévue de cette mission est de 2,5 à 3 semaines en octobre 2013 (début autour du 18 octobre et fin autour du 7 novembre).
- Analyse et synthèse : une fois la collecte des données terminée, l'équipe se réunira pour réfléchir aux principales constatations et recommandations, en vue d'en faire un compte-rendu et d'avancer sur la rédaction des effets.

- Compte-rendu en fin de mission : L'équipe de l'évaluation fera un compte-rendu avec le Bureau de pays principalement (et éventuellement le BREA) à la fin de la mission (~ 5-7 novembre) pour discuter des principales constatations et recommandations préliminaires. L'équipe veillera à ce que toutes les inexactitudes factuelles et erreurs d'interprétation soient vérifiées.

Phase 3 : Synthèse, Rédaction du rapport et examen. L'objectif est de synthétiser l'ensemble des évaluations (rapports sur les effets) et de consulter les parties prenantes pertinentes pour obtenir des constatations, conclusions et recommandations solides et factuelles.

- Rédaction des rapports : Les rapports provisoires et finaux sont élaborés en accord avec les TdR, le Manuel méthodologique des ERAD ainsi que les normes de qualité établies par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation.
- Examen : Pour des questions d'assurance-qualité, une version provisoire du rapport est d'abord examinée en interne par le Bureau indépendant d'évaluation, par le Bureau de pays et le BREA. Le coordinateur de l'ERAD au Bureau indépendant d'évaluation procède à un examen de la conformité, après quoi le rapport est soumis au Directeur du Bureau indépendant d'évaluation pour approbation. En ce qui concerne la revue par les parties prenantes, une première version du rapport est ensuite envoyée au MAE sous couvert le Bureau de pays pour, le cas échéant, en vérifier les faits et identifier les inexactitudes ou omissions. Le Bureau indépendant d'évaluation examinera soigneusement les commentaires reçus et proposera, le cas échéant, des modifications au document. Un «registre de contrôle" des commentaires et des réponses est préparé.
- Atelier pour les parties prenantes : En étroite collaboration avec le Bureau de pays et le MAE, une réunion avec les principales parties prenantes nationales est prévue (début 2014) afin de présenter les résultats de l'évaluation et d'étudier les voies à suivre. Les participants comptent la direction générale du Bureau indépendant d'évaluation et le RE (et le RAE), des représentants du BREA et des représentants des parties prenantes nationales. L'objectif principal de cette réunion est d'obtenir une plus grande adhésion nationale pour exploiter les leçons et recommandations tirées du rapport et de renforcer l'appropriation nationale du processus de développement et la responsabilisation nécessaire des interventions du PNUD au niveau du pays. Le rapport sera finalisé après la fin de l'atelier.

Phase 4 : Production, diffusion et suivi. L'objectif est de créer un rapport accessible à un large éventail de lecteurs (50 pages maximum plus les annexes, publié en français – en ligne et sur papier – et également disponible en ligne en anglais). Après le processus de révision, de traduction et de mise en page, le rapport final sera ensuite mis en ligne sur le site du Bureau indépendant d'évaluation. Cette phase permettra de garantir que les résultats et les enseignements tirés du rapport de l'ERAD sont pleinement pris en compte pour les futures améliorations opérationnelles et largement diffusés au public. Le rapport est soumis à l'Administrateur du PNUD, qui sollicite des réponses formelles à l'évaluation de la part du Bureau de pays/BREA (une "réponse de la direction"). Le BREA est chargé de surveiller et de superviser la mise en œuvre des actions de suivi au Centre de ressources de l'évaluation.[82] Le rapport de l'ERAD est partagé avec les publics internes et externes, à la fois en version papier et en version électronique. Les résultats de l'évaluation sont présentés à la haute direction du BREA par le biais d'une présentation formelle. Des échanges peuvent aussi se tenir avec d'autres bureaux (par exemple, le Bureau des politiques de développement, le Bureau de la prévention des crises et du relèvement, le Groupe de la performance organisationnelle) pour faciliter l'apprentissage organisationnel. Une version résumée servira d'outil de communication.

82 http://erc.undp.org/

9. CALENDRIER DU PROCESSUS DE L'ERAD

Le calendrier provisoire du processus d'évaluation et les responsabilités respectives sont indiqués ci-dessous. Le Bureau de pays et le BREA participeront au processus d'élaboration d'un nouveau DPP en 2014, l'ERAD se déroule donc au moment idéal pour profiter aux conclusions et recommandations du processus de planification découlant de l'ERAD. Ainsi, les messages clés de l'évaluation peuvent être validés de façon appropriée et être en toute confiance pris en considération lors de l'élaboration du nouveau programme de pays. L'ébauche finale du rapport devrait être à la disposition du Bureau de pays et du BREA au cours du 1er trimestre 2014.

Tableau 3 : Calendrier provisoire

Activité	Responsable	Échéancier provisoire
Phase 1 : Préparation		
Lancement de l'ERAD et travaux préparatoires	AE/RE/RAE	mai/juin 2013
Mission préparatoire ; Identification des consultants nationaux	RE/RAE + SRE	22-28 juin
Version provisoire des Termes de référence pour observations et validation par le bureau indépendant d'évaluation	RE (RAE)	12 juillet
Version provisoire des Termes de référence pour traduction (avec validation du SRE)	RE (+ SRE pour vérification)	25 juillet
Version provisoire des Termes de référence pour observations du bureau de pays/BREA/gov. Algérien	RE	7 août
Version finale des Termes de référence, complétée et validée par le Directeur du bureau indépendant d'évaluation	RE	30 août
Recrutement des membres de l'équipe d'évaluation nationale	RE	15 septembre
Finaliser les Ch. 2, 3 (anglais), examen par le bureau indépendant d'évaluation, traduction en français	RE/RAE	<26 septembre
Phase 2 : Collecte et analyse des données		
Élaboration des outils et protocoles d'évaluation	RE/RAE	<10 octobre
Mission de collecte des données (compte-rendu) pour l'Algérie	RE/RAE/Consultants	19 oct. – 7 nov.
Phase 3 : Synthèse et rédaction du rapport		
Première version provisoire pour accord du bureau indépendant d'évaluation	RE/RAE + SRE	25 novembre
Première version provisoire pour observations du bureau de pays/BREA	Bureau de pays/BREA	30 novembre
Présentation de la seconde version provisoire au bureau de pays/BREA + ministère de référence	RE/RAE	20 décembre
Atelier pour les parties prenantes en Algérie	Bureau indépendant d'évaluation/ Bureau de pays/BREA	janvier 2014
Finalisation du rapport ; production du brief de communication	RE/RAE	février 2014
Phase 4 : Production et suivi		
Révision et formatage	Bureau indépendant d'évaluation	février 2014
Publication du rapport final ; rédaction de la Réponse de la direction	Bureau indépendant d'évaluation/ Bureau de pays/BREA	mars 2014
Diffusion du rapport final (et ajout à l'ERAD)	Bureau indépendant d'évaluation	avril 2014

Annexe 2

ANALYSE DE LA CAPACITÉ D'ÉVALUATION

Domaine du programme	Effets	Budget total des projets 2009-2013 (en USD)	Nombre de projets[83] (2009-2013)	Possibilités/contraintes en matière de collecte des données *Évaluations [numéro de l'award]	Méthode de collecte des données
Développement humain/ *Développement économique et social*	Effet 1 – Réduction de la pauvreté	1 899 000	7	[11096] 'Appui à la mise en œuvre de la Stratégie de la lutte contre la pauvreté et l'exclusion' ; mai 2009 [40862] 'Stratégie de développement rural durable' ; janvier 2009	Examens de documents ; entretiens ; visites de sites
	Effet 4 – Développement local	2 270 000	3	[32892] 'Gestion des déchets' ; février 2010 [40875] 'Charouine' ; juin 2013 [41493] 'Route des Ksours' ; novembre 2013	Examens de documents ; entretiens ; visites de sites Sites possibles : Gestion des déchets– 19 communes ; Daïra de Charouine– W-Adrar ; Route des Ksours : wilayas d'Ouargla, Ghardaïa, Adrar, Béchar
	Effet 5 – Administration publique (ressources)	301 000	2		
	Effet 11* – Accès aux services (questions de genre)	2 170 000	2	[57032] 'Gender equality MDG-F' ; évaluation à mi-parcours ; fév. 2012 [58181] 'Appui Stratégie contre la VEF' ; évaluation prévue et peut être rendue disponible par la mission principale	Examens de documents ; entretiens ; visites de sites Visites de sites possibles : Alger, Djelfa (Haut Plateau, accessible par la route), Tipaza (pas loin d'Alger)
	Effet 12 – Politique publique	4 956 000	4	[61824] 'Réforme du marché financier'	Examens de documents ; entretiens ; visites de sites Visites de sites : (sud) Djelfa, Tiaret, Adrar, Skikda

Source : (1) Données financières et de projet : Données du Bureau indépendant d'évaluation (*ERAD – tableau de projet – DZA 9 juillet*) ; et (2) Évaluations : ERC (http://erc.undp.org/évaluationadmin/plans/viewÉvaluationPlan.html?unitid=169) et informations fournies par le Bureau de pays

(à suivre)

83 Ces chiffres indiquent le nombre d'awards (pas les numéros d'identification des projets) dans chaque effet qui ont été sources de dépenses au cours de la période 2009-2013.

(suite)

Domaine du programme	Effets	Budget total des projets 2009-2013 (en USD)	Nombre de projets (2009-2013)	Possibilités/contraintes en matière de collecte des données *Évaluations [numéro de l'award]	Méthode de collecte des données
Gouvernance/ Gouvernance et droits de l'homme	Effet 2 – Institutions de l'État de droit (parlement)	1 989 000	1		Examens de documents ; entretiens ; visites de sites
	Effet 3 – Institutions de l'État de droit (genre)	(voir* Effet 11)			
	Effet 3 – Institutions de lÉtat de droit (justice)	1 210 000	1	* [11098] Modernisation de la justice ; 2007	Examens de documents ; entretiens ; visites de sites Sites possibles : tribunaux à Alger, Sétif
	Effet 10 – Justice, droits de l'homme	1 881 000	1		
Environnement et développement durable	Effets 6, 7, 8, 13 – Environnement	5 607 000	7	* [11090] 'Management of natural resources' ; Évaluation prévue * [35770] 'Renforcement des capacités pour l'analyse des risques' ; février 2012 * [33348] 'Biodiversity / Tassili Ahaggar' ; octobre 2010	Examens de documents ; entretiens ; visites de sites Visites de sites possibles : Tassili-Ahaggar (sud) ; Guerbes (zones humides ; nord-est) ; gestion des ressources naturelles : Béchar, Naâma, Msiya

Source : (1) Données financières et de projet : Données du Bureau indépendant d'évaluation (*ERAD – tableau de projet – DZA 9 juillet*) ; et (2) Évaluations : ERC (http://erc.undp.org/évaluationadmin/plans/viewÉvaluationPlan.html?unitid=169) et informations fournies par le Bureau de pays

Annexe 3

EFFETS DU PROGRAMME DE PAYS (2007-2011 ET 2012-2014)

Domaines de coopération	UNDAF (2007-2011)	Programme pays PNUD (2007-2011)	Programme pays PNUD (2007-2011)	Programme Pays PNUD (2012-2014)
	Effet UNDAF	Effets du Programme de pays[84]	Effets du Programme de pays[85]	Effets du Programme de pays[86]
Développement humain, social et économique	D'ici à 2011, … l'accès de qualité à la santé, l'éducation, la formation, une protection sociale et à un emploi décent, sera amélioré.	1,1. La stratégie nationale de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale est mise en œuvre de manière intégrée et contribue à la réduction des disparités.	1 : Stratégie sectorielle existante faisant état des OMD de manière marginale 4 : Communautés locales aptes à gérer leur propre développement 5 : Administration publique apte à planifier et gérer les ressources	11 : L'accès aux services de santé, éducation, formation et protection sociale, est amélioré, leur qualité a augmenté et les disparités spatiales et discriminations sociales existantes sont réduites, particulièrement à l'égard des femmes, des enfants, des personnes handicapées et des personnes touchées par le VIH/sida 12 : La connaissance des processus sociaux et économiques et la capacité d'évaluation et de suivi des politiques publiques sont plus performantes, la compétitivité et l'environnement des entreprises améliorées, les inégalités régionales et sociales réduites, en particulier la participation des jeunes à la vie économique (et culturelle) est renforcée.
		1,2. Les services sociaux de santé, d'éducation, de formation et de protection sociale sont plus accessibles et leurs prestations de qualité, répondent aux besoins des populations dont ils améliorent les conditions de vie.		
		1,3. Les programmes nationaux en matière de lutte contre le chômage, d'amélioration de la protection sociale et de promotion de l'emploi sont mis en œuvre de manière efficace.		
		1,4. Le Programme d'appui au développement des Hauts Plateaux et du Sud est mis en œuvre et contribue efficacement à la réduction des inégalités régionales et locales et à l'amélioration durable des conditions de vie des populations de ces régions.		

(à suivre)

84 Les exposés des effets dans cette colonne reflètent ceux de l'UNDAF (2007-2011) qui sont désignés par numéro dans le Cadre des résultats et des ressources du DPP.

85 Les exposés des effets correspondent à ceux utilisés dans le Plan de travail intégré PNUD sur le système de gestion d'Atlas. Les numéros des effets correspondent à ceux utilisés dans Atlas.

86 Pour la période 2012-2014, les exposés des effets dans les CdC (c.-à-d. UNDAF), le DPP et Atlas sont identiques.

(suite)

Domaines de coopération	UNDAF (2007-2011)	Programme pays PNUD (2007-2011)	Programme pays PNUD (2007-2011)	Programme Pays PNUD (2012-2014)
	Effet UNDAF	Effets du Programme de pays	Effets du Programme de pays	Effets du Programme de pays[8]
Environnement et développement durable	… les institutions nationales et les populations auront renforcé leur partenariat dans la gestion durable de l'environnement, notamment en matière d'utilisation durable des ressources, gestion des risques et prévention des catastrophes	2,1. Les stratégies et programmes nationaux de gestion et d'utilisation durable des ressources et espaces naturels ainsi que de l'aménagement durable des territoires, sont mis en œuvre de manière concertée et efficace.	6 : Stratégies nationales de développement durable et protection de l'environnement renforcées 7 : Parcs nationaux disposant d'une stratégie de protection de la biodiversité, mais sans réels moyens pour la mise en œuvre 8 : Capacités nationales de mise en œuvre de la stratégie de développement durable et de la protection de l'environnement renforcées	13 : La protection des ressources naturelles, la gestion durable de l'environnement, l'utilisation rationnelle de l'énergie, la lutte contre la pollution et la protection contre les effets du changement climatique et des catastrophes naturelles sont améliorées
		2,2. Les stratégies et programmes nationaux de lutte contre la désertification sont intégrés dans les programmes locaux de développement.		
		2,4. Les stratégies et les programmes nationaux de gestion des risques et de prévention des catastrophes naturelles, intégrés dans la politique d'aménagement du territoire, sont mis en œuvre et contribuent à la protection des populations et à l'efficacité de la préservation du patrimoine naturel.		
		2,6. La société civile appuie efficacement les interventions dans le domaine de la protection et de la préservation durable de l'environnement.		
Gouvernance et droits humains	… les institutions nationales auront été modernisées et leurs capacités consolidées.	3,1. Les institutions nationales modernisées et consolidées répondent mieux aux besoins des citoyens	2 : Institution de l'État de droit fonctionnant de manière démocratique, transparente équitable 3 : Institution de l'État de droit fonctionnain de manière démocratique, transparente équitable	10 : La transparence et la performance économique et politique, la participation de la société civile, la modernisation de l'administration de la justice, les mécanismes de protection des droits de l'homme et les capacités de l'administration publique au service des citoyens sont améliorés
		3,2. La société civile a la capacité d'intervenir efficacement pour le développement en partenariat avec les institutions nationales et locales.		
Genre	… la promotion d'une participation des femmes à la vie politique, économique et sociale, sera consolidée.	4,1. La promotion de la participation de la femme en général et de la femme rurale en particulier, à la vie politique, économique et sociale aux niveaux national et local, est poursuivie.		

Annexe 4

ÉCHANTILLONNAGE – LISTE DES PROJETS

Titre du projet	Numéro du projet	Durée	Budget (cumulatif) (en USD)	Nom des partenaires de mise en œuvre	Principale source de fonds (donnateurs)
Programme de l'appui à la modernisation de la justice en Algérie	00011098	2003-2011	2009-2011 1 200 000	Direction générale de la modernisation de la justice	GA, PNUD
Appui à la consolidation de la modernisation de la justice	00061679	2011-2013	1 881 000	Direction générale de la modernisation de la justice	GA, PNUD
Appui au Parlement algérien	00059151	2009-2013	1 989 000	Conseil de la Nation, Assemblée populaire nationale	Fonds belges/ Programme global de renforcement parlementaire (GPPS III), PNUD, GA
Programme conjoint pour l'égalité entre les genres et l'autonomisation des femmes en Algérie	57032	2009-2013	3 640 202	MDCFCF (puis MSNFCF), PNUD, UNFPA, OIT, UNICEF, ONUDI, ONU-SIDA, UNIFEM	Espagne/ Fonds OMD
Appui au plan opérationnel de la Stratégie nationale de la lutte contre la violence à l'égard des femmes	58181	2007-2012	576 900	MDCFCF, UNFPA, PNUD	UNFPA PNUD
DevInfo OMD Algérie	00071938	2009–2012 9 mois	129 780,10	Commissariat général à la planification et à la prospective ; Secrétariat d'État chargé de la prospective et des statistiques ; et le CNES	PNUD
Appui au CNES pour l'élaboration des Rapports sur le développement humain, les libertés économiques, et la qualité de la gouvernance	41558 / ID00047452	2005-2013	257 802,30	CNES (Conseil national économique et social)	GA
Appui à la mise ne œuvre de la stratégie de lutte contre la pauvreté et l"exclusion	AlG/02/010/ A/01/99 ID 0037704	2005-2009	410 339, 16	Ministère de l'Emploi et de la Solidarité nationale	PNUD
Appui à la mise en œuvre au niveau local, de la stratégie nationale de développement rural intégré	ID : 00040862	2005-2010	880 422,00	Ministère de l'Agriculture et du développement rural	

(à suivre)

(suite)

Titre du projet	Numéro du projet	Durée	Budget (cumulatif) (en USD)	Nom des partenaires de mise en œuvre	Principale source de fonds (donnateurs)
Appui au Programme de Renforcement des Capacités Humaines et d'Assistance Technique pour la mise en œuvre du renouveau rural	ID : 00063696 00080654	2012 en cours	38 743,62	Direction générale des forêts ;	Finlande via UNCCD
Assistance préparatoire à la Réforme du marché Financier	ID00064098 00078783 ID 00051461	2009-2013	461 763,80	COSOB	GA
Appui à la mise en œuvre de la Stratégie industrielle	ID : 00078905	2012-2014	32 639,12	Ministère de l'industrie et de la PME	
Routes des ksour	00041493	2005-2012	1 137 636,67	Ministère de l'intérieur et collectivités locales ; Unesco ; Anadarko	Statoil
Daïra de Charouine : appui au renforcement des capacités locales pour un développement durable	00040875	2005-2012	694 000	Ministère de l'intérieur et des collectivités locales	PNUD UNICEF, FNUAP, GDF SUEZ
Appui à l'accès des jeunes au premier emploi	00065920	2012-2013	40 260,25	Ministère du travail, de l'emploi, et la sécurité sociale	Gouvernement japonais
Appui au renforcement des capacités dans le cadre du Programme national de gestion des déchets municipaux	32892	24 mois prévus	681 000	MATE	GA
Appui au renforcement des capacités nationales pour l'analyse des facteurs de vulnérabilité liés aux risques et catastrophes naturels	35770	18 mois prévus.	855 000	MATE	PNUD, GA, DDC Suisse
Préservation et utilisation durable de la diversité biologique d'intérêt mondial dans les parcs nationaux de l'Ahaggar et du Tassili	33348	36 mois prévus	3 725 720	Ministère de la culture, OPNA, OPNT	GEF PNUD
Appui des Nations unies à l'Algérie en matière d'action anti-mines	43683	24 mois prévus	1 202 615	Comité interministériel de suivi de la mise en œuvre de la Convention d'Ottawa	PNUD, GA, Belgique, Canada
Activités habilitantes pour la préparation de la Seconde communication de l'Algérie au titre de l'UNFCCC	39149	36 mois prévus	405 000	MATE	FEM
Plan de gestion intégré du complexe de zones humides de Guerbès-Sanhadja	46356	24 mois prévus	399 800	DGF (MADR)	PNUD, GA, WWF

Annexe 5

BIBLIOGRAPHIE

DOCUMENTS STRATÉGIQUES DES NATIONS UNIES

'Projet de descriptif de programme de pays pour l'Algérie (2007-2011)', septembre 2006

Programme de pays pour l'Algérie (2012-2014), septembre 2011

PNUD, Plan d'action pour la mise en œuvre du Programme de pays (PAPP) entre le Gouvernement de la République algérienne démocratique et populaire et le programme des Nations unies pour le développement (PNUD) 2012 à 2014, 2011

Revue à mi – parcours du Programme de pays du PNUD pour l'Algérie (2007 – 2011)

SNU Algérie, Plan cadre des Nations unies pour la coopération au développement 2007-2011, juin 2006

Conseil d'administration du PNUD, Projet de Descriptif de programme de pays pour l'Algérie (2007-2011), septembre 2006

SNU Algérie, "Cadre de coopération stratégique 2012-2014", 2011

Conseil d'administration du PNUD, "Programme de pays pour l'Algérie (2012-2014)", 2011

PNUD, Rapport sur le développement humain 2013

DOCUMENTS STRATÉGIQUES DU GOUVERNEMENT ALGÉRIEN (GA)

République algérienne démocratique et populaire, 'Plan d'action du Gouvernement pour la mise en œuvre du programme du Président de la République (septembre 2012)', www.mf-ctrf.gov.dz/presse/Planaction%20fr.pdf

République algérienne démocratique et populaire, "Programme de Développement quinquennal 2010-2014, Communiqué du Conseil des ministres", www.mae.dz/photos/gov/programme.htm

Gouvernement algérien, "2ème rapport national sur les Objectifs du millénaire sur le développement", septembre 2010

République algérienne démocratique et populaire, portail du Premier ministre, "Annexe à la déclaration de politique générale", octobre 2010

Journal officiel N°76 du 8 décembre 1996. Constitution de la République algérienne démocratique et populaire.

DOCUMENTS D'ÉVALUATION

Baker, T., 'Global Programme for Parliamentary Strengthening III. Evaluation Report', May 2011

Lemaresquier Thierry, Bouaita Zohra, Talafré Joana, "Revue à mi-parcours du programme de pays de l'Algérie 2007-2011", avril 2010

Murphy, J., Alkache A., 'Global Programme for Parliamentary Strengthening II. Mid-term Evaluation Report', février 2007

Richelieu, A., Bettahar, T., Ouldkara, A. 'Étude finale du projet de modernisation de la justice en Algérie', Alger, novembre 2007

Évaluation du projet : Réforme du marché financier en Algérie, 1ère phase : évaluation, conception

Évaluation finale du Projet "Appui à la mise en œuvre au niveau local, de la Stratégie nationale de développement rural durable"

Évaluation finale du Projet "Appui à la stratégie de lutte contre la pauvreté et l'exclusion"

Moreau S. & Makhoukh, "Rapport d'évaluation finale du projet d'appui au renforcement des capacités dans le cadre du PROGDEM", février 2010

"Évaluation finale du projet de préservation et d'utilisation durable de la diversité biologique d'intérêt mondial dans les parcs nationaux de l'Ahaggar et du Tassili (Phase 1)", octobre 2010

Bouchard & Trache, "Évaluation finale du projet d'appui au renforcement des capacités nationales pour l'analyse des facteurs de vulnérabilité liés aux risques et catastrophes naturelles en Algérie", février 2012

Donnat, M., *É*valuation à mi-parcours du programme conjoint pour "L'égalité entre les genres et l'autonomisation des femmes en Algérie". Février 2012

Évaluation finale du programme AL INSAF. Août 2013

Évaluation finale du Projet Daïra de Charouine : Appui au renforcement des capacités pour un développement local. Version provisoire juin 2013

DOCUMENTS DE PROJETS

République algérienne démocratique et populaire et PNUD, "Appui à la participation politique effective et durable des femmes dans les assemblées élues" (projet, non signé), octobre 2013

République algérienne démocratique et populaire et PNUD, "Additif au projet 'Programme d'appui à la modernisation de la justice en Algérie' ", 2003

République algérienne démocratique et populaire et PNUD, "Appui à la consolidation de la modernisation de la justice", mai 2011

République algérienne démocratique et populaire et PNUD, "Appui à la réinsertion sociale des détenus", non signé, novembre 2013

République algérienne démocratique et populaire et PNUD, "Programme d'appui à la modernisation de la justice en Algérie : contribution à la réalisation d'un projet pilote d'un établissement de réinsertion sociale des condamnés", date non lisible

République algérienne démocratique et populaire et PNUD, "Appui au Parlement algérien", novembre 2009

République algérienne démocratique et populaire et PNUD, "Programme d'appui à la modernisation de la justice en Algérie", 2003

République algérienne démocratique et populaire et PNUD, "Projet d'appui au Parlement Algérien", version non signé, avril 2005

Appui à l'Accès des jeunes au premier emploi

Appui à la mise en œuvre de la Stratégie industrielle et la promotion des investissements

Appui au programme de renforcement des capacités humaines et d'assistance technique pour la mise en œuvre du renouveau rural

Assistance préparatoire à la réforme du marché financier

Réforme du marché financier en Algérie – 1ère phase Évaluation et conception

Appui au Commissariat général à la planificiation et à la prospective pour la mise en place d'un système d'information utilisant DevInfo 6.0 et facilitant l'évaluation des politiques sociales. Document d'assistance préparatoire (2009 – 2010)

Les Routes des ksour

Daïra de Charouine : Appui au renforcement des capacités locales pour un développement durable

Développement communautaire dans le Grand Sud

Appui au CNES pour l'élaboration des Rapports sur le développement humain, Les libertés économiques et la qualité de la gouvernance

Appui à la mise en œuvre au niveau local, de la Stratégie nationale de développement rural durable

Appui à la mise en œuvre de la Stratégie de lutte contre la pauvreté et l'exclusion

Appui au renforcement des capacités dans le cadre du programme national pour la gestion intégrée des déchets municipaux, décembre 2003

PNUD & Gouvernement de l'Algérie, Appui au renforcement des capacités dans le cadre du programme national pour la gestion intégrée des déchets municipaux, décembre 2003

PNUD & GA, Appui au renforcement des capacités nationales pour l'analyse des facteurs de vulnérabilité liés aux risques et catastrophes naturelles en Algérie, décembre 2004

PNUD & GA, Préservation et utilisation durable de la diversité biologique d'intérêt mondial dans les parcs nationaux de l'Ahaggar et du Tassili (Phase 1), 2004

PNUD & GA, "Activités habilitantes pour la préparation de la seconde communication nationale de l'Algérie auprès de la CCNUCC", 2006

PNUD & GA, Appui des Nations unies à l'Algérie en matière d'action anti-mines, novembre 2006

PNUD & GA, Élaboration d'un plan de gestion intégrée du complexe des zones humides de Guerbès-Sanhadja, décembre 2004

République algérienne démocratique et populaire, UNFPA et PNUD : Appui opérationnel de la Stratégie nationale de lutte contre la violence envers les femmes

République algérienne démocratique et le système des Nations Unies en Algérie : Programme commun pour l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes en Algérie

DOCUMENTS LIÉS À LA GESTION DES PROJETS

PNUD, "Rapport annuel axé sur les résultats : ROAR", 2008, 2009, 2010, 2011 et 2012

PNUD, "Appui au Parlement algérien", Rapport d'activité (01/01/2011 au 20/06/2012), 2013

PNUD, "Appui au Parlement algérien" Rapport d'avancement (1/01/2010 au 31/12/2010), 2011

PNUD et GA, 'Table ronde sur le projet de mise en place d'un tribunal modèle favorisant l'accès à la justice aux personnes vulnérables. Note conceptuelle', sans date.

PNUD, "Appui à la consolidation de la modernisation de la justice, Rapport d'avancement, Périodes du 01/05/2011 au 30/04/2013"

PNUD, "Rapport d'avancement d'activités 2004-2006, Projet de gestion des déchets municipaux", 2007

PNUD, "Rapport d'avancement d'activités 2006-2009, projet Vulnérabilité/risques naturels", 2010

PNUD, "Rapport de démarrage du projet Tassili-Ahaggar", avril 2006

PNUD, "Rapports trimestriels 2007 du projet Tassili-Ahaggar", 2007/2008

Gouvernement d'Algérie, "Seconde communication nationale de l'Algérie sur les changements climatiques à la CCNUCC", 2010

PNUD, "Rapport d'activités 2007-2012 du projet d'action anti-mines", avril 2013

PNUD & WWF, "Rapport d'activités 2007-2012 du projet de la zone humide de Guerbès", 2012

AUTRES – NATIONS UNIES

Conférence des États parties à la Convention des Nations unies contre la corruption, 'Résumé analytique', Panama, juin 2013, CAC/COSP/IRG/I/3/1

Nations unies, 'Compilation établie par le Haut-Commissariat aux droits de l'homme conformément au paragraphe 5 de l'annexe à la résolution 16/21 du Conseil des droits de l'homme,' A/HRC/WG.6/13/DZA/2, Genève, mars 2012

Nations unies, 'Résumé établi par le Haut-Commissariat aux droits de l'homme conformément au paragraphe 5 de l'annexe à la résolution 16/21 du Conseil des droits de l'homme,' A/HRC/WG.6/13 /DZA/3, Genève, mars 2012

Nations unies, 'Rapport du groupe de travail sur l'Examen périodique universel, A/HRC/21/13/Add.1, Genève, septembre 2012

Nations unies, 'Rapport national présenté conformément au paragraphe 5 de l'annexe à la résolution 16/21 du Conseil des droits de l'homme,' A/HRC/WG.6/13/DZA/1, Genève, avril 2012

ONS. Enquête emploi auprès des ménages 2011, Collection statistique n° 173, Juillet 2012

Agence de développement social. Bilan des réalisations des dispositifs sociaux selon le genre et au titre de la période 2007-2011, Février 2012

ANGEM, Présentation du dispositif Micro Crédit, 2013

Perspectives économiques en Afrique (Algérie), 2013

World Economic Forum, The Global Gender Gap Report 2012

PNUD. Manuel sur la méthodologie de l'ERAD, Bureau indépendant d'Evaluation, New York

Annexe 6

LISTE DES PERSONNES RENCONTRÉES

PNUD ET BUREAU DE LA CR DE L'ONU (ALGÉRIE)

Aboul-Hosn Randa, Représentant résident adjoint, PNUD

Amaral Cristina, Coordinatrice résidente, Représentante résidente, PNUD

Arim Merouane, Coordinateur projet Jeunesse, PNUD Lopez-Mancisidor Eduardo, Analyste programme, (gouvernance), PNUD

Benderra Tewfik, Analyste programme (développement local), PNUD

Bendriss Faïza, Analyste programme (environnement), PNUD

Benyettou Wissam, Analyste coordination (Bureau de la CR de l'ONU)

Dih Sofiane, Analyste programme (environnement), PNUD

Kebri Farida, Analyste programme (gouvernance), PNUD

Khelfaoui Mohammed, Analyste programme (gouvernance), PNUD

Lopez-Mancisidor Eduardo, Analyste programme, (gouvernance), PNUD

Michiel Hanne, Jeunesse VNU (gouvernance), PNUD

Musako Karis, Analyste coordination (Bureau de la CR de l'ONU)

Osmani Karima, Adjointe au programme (développement local), PNUD

Santon Roland, Administrateurs de programme VNU, (gouvernance), PNUD

BUREAU RÉGIONAL DU PNUD POUR LES ÉTATS ARABES (NEW YORK)

Carrie Edwine, Spécialiste programme

El Kebir Mdarhri Alaoui, Conseiller politique, Environnement et développement durable

Lanzoni Marta, Analyste programme

Moyroud Celine, Conseillère programme

AGENCES DES NATIONS UNIES

Haddouche Badia, Chargée de programme UNFPA

Hayef Imane, Coordinatrice ONU Femmes

Merabtine Doria, Chargée de programme, UNICEF

Zeddam Adel, Coordonateur national ONUSIDA Algérie

AUTRES, AGENCES BILATÉRALES ET MULTILATÉRALES, ONG INTERNATIONALES, AMBASSADES

Boonen Herman, Conseiller pour la Coopération internationale, Ambassade de Belgique

Lembo Paolo, ancien Représentant résident et RC, PNUD Algérie

Martins Paulo (EU), Chef des Opérations à la delegation de l'UE pour l'Algérie

Medagangoda-Labe Ayshanie, ancienne Représentante résidente adjointe, PNUD Algérie

Tadj Leila, Ancienne Conseillère à la coordination

Takehana Chihro, 2e secrétaire de l'ambassade du Japon à Alger, Ambassade du Japon

Van Nie Miriam, Conseillère, Ambassade du Canada

MINISTÈRE DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES

Ben Azza Latifa, Directrice, Environnement et Développement durable, point focal du GEF

Ben Cherif, Directeur des affaires humanitaires, culturelles et développement social

Djouama Toufik, Sous-directeur à la Direction générale des relations économiques et de la coopération internationale

Khelifi Saïd, Sous-Directeur du développement social

Kimouche Hichem, Sous-directeur du Développement durable

Louafi Nader, Chef du bureau, chargé du dossier PNUD

Rimouche Nasreddine, Directeur des Affaires économiques et financières internationales

MINISTÈRE DE LA JUSTICE

Alaoui Meriem, Coordinatrice du projet Appui à la consolidation de la modernisation de la justice

Djadi Abdelkrim, Magistrat, Sous-directeur de la programmation et de la prospective, Direction générale de la modernisation de la justice

Lamouri Nadir, Secrétaire général de la cour de Djelfa

Labaz Elatra, Ingénieur, service informatique de la cour de Djelfa

Maheddine Rachid, Directeur de la programmation et de la prospective, Direction générale de la modernisation de la justice

Merabet Belkheir, Procureur général adjoint de la cour de Djelfa

Mokrame Mustapha, Secrétaire général de la cour d'Alger

Muhoubi Abdelkader, Premier Procureur général adjoint de la cour d'Alger

2 greffiers à la cour d'Alger

CONSEIL DE LA NATION

Dada Mohamed Drissi, Directeur général, Direction générale des services administratifs, des finances et des affaires des membres

Kermia Mohamed Nadir, Chef d'études

MINISTÈRE DE LA SOLIDARITÉ NATIONALE, DE LA FAMILLE ET DE LA CONDITION DE LA FEMME

Benouali Mohamed, Coordinateur du Programme commun Égalité entre les genres

Boureghda Ouahida, DNP du Programme commun Égalité entre les genres et projet VEF

Ladjel Khedidja, Directrice générale de la famille, de la femme et de la cohésion sociale

Moussaoui Malika, Directrice de la femme

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE

Amraoui Kouider, Ancien député national et fonctionnaire de l'ONAEA de Djelfa

Baïtèche Mohamed, Fonctionnaire de l'ONAEA de Djelfa

Mohammedi Zohra, Assistante de l'ONAEA de Djelfa

Taouti Mohamed, Directeur de l'Office national d'alphabétisation et d'enseignement des adultes (ONAEA) de Djelfa

MINISTÈRE DES FINANCES

Boualit Rabah, Directeur d'études, Direction générale des relations économiques et financières extérieures, membre de l'ensemble des comités de pilotage des projets avec le PNUD

Khelfaoui Mohamed, Coordonnateur du projet Réforme du marché financier

MINISTÈRE DE L'INDUSTRIE

Abid Khaled, DNP, Projet Évaluation des besoins d'accompagnement économique

Dali Yahia Lamia, Coordinatrice du projet d'Appui à la stratégie industrielle

Lahlali Lynda, DNP du projet Appui à la stratégie industrielle

Rahla Abdelkader, Chef de division de la promotion du partenariat

MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE ET DU DÉVELOPPEMENT RURAL

Abdelkader Rachedi, Directeur de la planification, Direction générale des forêts, DNP - PRCHAT

Belkhira, Ministère de l'Agriculture et du Développement rural, Direction générale des forêts

Bessah Ghania, DNP, projet Plan de gestion intégré du complexe de zones humides de Guerbès-Sanhadja, Direction générale des forêts

Bouaïta Zohra, Coordonnatrice du projet, Direction générale des forêts

Boukerma Nadira, Responsable du projet Guerbès, Conservation des forêts/ DGF

Djehiche Fatiha, DNP, projet Appui au renouveau rural

Idir Baïs, Directeur d'études, Secrétariat général

Rahal Lazhar, Conservateur des forêts de la wilaya de Skikda/ DGF

MINISTÈRE DE L'AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE, DE L'ENVIRONNEMENT ET DE LA VILLE

Azouz Lamine, Directeur CET de Djelfa

Ben Khenouf, Sous-directeur des déchets ménagers

Bereriche Samira, Chef de service Environnement urbain et industriel de Skikda

Bouhali Leïla, Agence nationale des déchets/ déchetterie de Djelfa

Bourmane Mahieddine, Directeur de l'environnement de Djelfa

Tolba Tahar, Directeur général, Environnement et développement durable

MINISTÈRE DE LA CULTURE

Akeb Fatiha, Directrice de la coopération et des échanges

Ambes Houcine, Directeur de la culture, wilaya de Boumerdès, DNP projet Parcs culturels

Betrouni Mourad, Directeur de la protection légale des biens culturels et de la valorisation du patrimoine culturel

MINISTÈRE DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI ET DE LA SÉCURITÉ SOCIALE

Feddal Kheira, Directrice centrale à la Direction nationale de l'emploi (DNE)

Guettaf Farouk, Chef d'agence de l'emploi de la wilaya de Djelfa

Lyes Redjem, chef d'agence l'ANEM de Skikda

Mohamed Abdelhalim Bouaffar, Direction de l'emploi de Skikda

Ouahab Ismail, Directeur régional de l'emploi (région centre/Blida)

Tlili Aïssa, Directeur régional de l'emploi (région est/ Annaba)

MINISTÈRE DE LA DÉFENSE NATIONALE

Colonel Hacène Ghérabi, DNP du projet Action Anti-mines

Mr Keria, Sous-Directeur de la coopération

CONSEIL NATIONAL ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

Bouazouni Omar, Directeur des études statistiques, de la modélisation et de la synthèse

Chentouf Nadira, Chef de Cabinet

Idjekouane Aïcha, Chef de division des études sociales

Lehtihet Derar, DNP du projet CNES

ASSEMBLÉE POPULAIRE NATIONALE

Brahimi Samira, Députée

Fergani Soumaia, Députée

Fourar Dalila, Députée

Tachi Fatima, Députée

MINISTÈRE DE L'INTÉRIEUR

Amadjkouh Karim, Chef de Cabinet du Wali de Djelfa

Ben Hassine Faouzi, Wali de Skikda

Dahri Mohamed, Chef de cabinet du Wali de Skikda

SOCIÉTÉ CIVILE

Boufenissa Ahcène, Association solidarité AIDS

Maamouri Faouzi, Représentant WWF Tunisie

Pinon Alexandre, Chef de Mission, Handicap International

Rebbah Selima, Chef de projet, Handicap International

Sbia Noureddine, Président du Forum algérien pour la citoyenneté et la modernité (FACM) et Vice-président du Comité permanent pour le partenariat euro-méditerranéen (COPPEM)

3 avocats, dont une femme, aux guichets à la cour d'Alger

3 femmes et 5 hommes utilisant les guichets à la cour de Djelfa

Association 18 février de Djelfa

Association Assala de Djelfa Femmes et violence

Association d'aide aux malades atteints de cancer de Djelfa

Association de développement des langues étrangères de Djelfa

Association des consommateurs de Djelfa

Association LIBRAS, théâtre pour enfant de Djelfa

Association de la femme rurale de Skikda, Souad Bouacida

Association mère et enfant de Djelfa

Association *sounaa el hayet* 2008 de Djelfa

Association sportive des jeunes de Djelfa

13 bénéficiaires du projet Força à Djelfa

3 bénéficiaires du projet Força à Skikda

3 bénéficiaires de l'activité d'apiculture du projet Guerbès de Skikda

SECTEUR PRIVÉ

Ahcène Mimi, Expert environnement et risques majeurs, consultant principal du projet Appui au renforcement des capacités nationales pour l'analyse des facteurs de vulnérabilité liés aux risques et catastrophes naturels

Boughedaoui Menouar, Directeur du laboratoire de l'énergie et de la pollution de l'air à Blida, Coordonnateur national du projet Activité habilitante pour la préparation de la seconde communication nationale de l'Algérie au titre de la CCNUCC

Ghazali Abdelhamid, Statoil dans le cadre du projet Routes des Ksour

Khodja Souad, Evaluatrice du projet Routes des Ksour, Consultant

Moreau Sophie, Evaluatrice du projet Gestion des déchets

WILAYA DE SIDI BEL ABBES

Benhamou Khaled, Conservateur des forêts de la wilaya

Boutenzer Tayeb, Responsable de la circonscription des Forêt de Sidi Bel Abbes

Dahou Abdelkrim, chef de Bureau Moyens et matériels à la Conservation des Forêts

Douar Ghanem, Chef de services de la Construction, Direction de l'urbanisme et construction

Faraoun Kouider, ingénieur à la Direction de l'environnement

Fellah Adda, Délégué agricole communale de Sidi Ali Benyoub dans la wilaya

Hadji Mohamed, Chef, bureau Cartographie et risques majeurs, Direction de la protection civile

Hasnaoui Ali, Directeur général filiales Groupe Hasnaoui (développement agricole et rural)

Kerroucha Mohamed, Chef de service de l'inspection vétérinaire et phytosanitaire à la Direction des services agricoles

Khebchiche Seghir, Chef de Cabinet de la wilaya

Mahtougui Abbasia, Responsable de la formation pour le projet PRCHAT

Meliani Wahid, Chef de service de l'organisation de la production et de l'appui technique phytosanitaire à la Direction des services agricoles

Mouilah Youcef, expert forestier à la Conservateur des Forêts de la wilaya

Sallat Amin, Chef de service de l'aménagement rural et de la promotion des investissements à la Direction des services agricoles

Bénéficiaires de la formation dans le cadre du projet Risques

Bénéficiaires de la Politique du renouveau rural:

—Bouhaous Djillali DairaTanira Commune Hassi Dahoud

—Ketab El hadj DairaTanira, Commune de Tenira Localité Dar El Kaïd

—Lahbib Haddar DairaTanira Commune Hassi Dahoud

WILAYA DE TIPAZA

Boudjemaa Belkacem, agriculteur à Sidi Amar

Chaib Said, Président du Tribunal

Cheliout Merouane, Circonscription de Cherchell, bénéficiaire de la formation PRCHAT

M. Djamal, Directeur, Conservation des Forets

Khiat Rabie, Chef de district à Sidi Amar

Mezair Ramdane, Expert Forestier

Naidjaoui Djamel, Procureur de la République

Roudj Badria, Chef de service Extension du Patrimoine et protection des terres

6 greffiers à la cour de Tipaza



Au service
des peuples
et des nations

Programme des Nations Unies pour le Développement
Bureau indépendant d'évaluation
220 East 42nd Street, New York, NY 10017 USA
Tel. : (646) 781-4200 Fax : (646) 781-4213
Internet : www.undp.org/evaluation