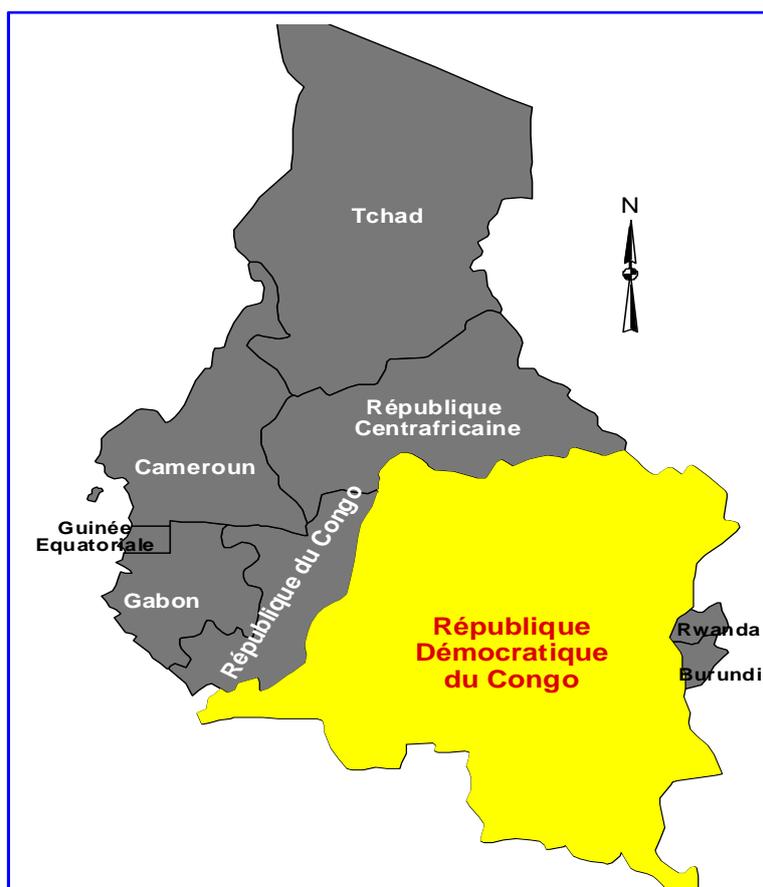




Etude Diagnostique des Capacités Évaluatives en République Démocratique du Congo

Référence du dossier : 0114/IC/PLASED/2016

RAPPORT DE L'ÉTUDE DIAGNOSTIQUE DES CAPACITÉS ÉVALUATIVES EN RDC



Présenté par
Dr. Francois-Corneille KEDOWIDE
Dr. Venance OPANGA
FEVRIER 2017

TABLE DES MATIÈRES

SIGLES ET ABRÉVIATIONS.....	5
BIBLIOGRAPHIE SOMMAIRE	6
REMERCIEMENTS.....	8
DEFINITION DES CONCEPTS UTILISES.....	9
RÉSUMÉ EXÉCUTIF	10
INTRODUCTION	16
I. MANDAT DE L'ÉTUDE.....	17
1.1. Contexte de l'étude.....	17
1.2. Objectifs de l'étude.....	19
1.3. Définitions de concepts et Cadre conceptuel.....	20
II. MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE.....	23
III. DISPOSITIF NATIONAL D'ÉVALUATION.....	25
3.1. Aperçu du dispositif national ou Revue du dispositif institutionnel et du cadre réglementaire	25
3.2. Analyse du fonctionnement du dispositif national et relations entre acteurs	26
3.2.1. Capacités humaines et logistiques.....	26
3.2.2. Systèmes d'information en support de l'évaluation.....	30
3.2.3. Capacités d'évaluation des politiques publiques.....	31
3.2.4. Cadre institutionnel imprécis	32
3.2.5. Déficit de communication et de circulation de l'information entre les différents niveaux	33
3.2.6. Equipements et infrastructures limités.....	33
3.2.7. Mobilité très marquée des ressources humaines.....	34
3.3. Opportunités et menaces pour l'institutionnalisation de la fonction d'évaluation en RDC	34
3.3.1. Opportunités pour l'institutionnalisation de l'évaluation	35
3.3.2. Menaces pour l'institutionnalisation de la fonction d'évaluation en RDC.....	36
IV. ÉTAT DES LIEUX DE L'ÉVALUATION (ÉTAT DE LA PRATIQUE DÉCLARÉE)	37
4.1. État des lieux : administration de questionnaire	37
4.2. État des lieux : entretiens semi-structurés.....	39
4.3. Résultats de l'État des lieux des pratiques évaluatives en RDC	39
4.3.1. Note sur le traitement des données	39
4.3.2. Administration du questionnaire.....	40
4.3.3. Pratiques évaluatives	42
4.3.4. Effets des évaluations	51
4.3.5. Modification d'approche pour de nouvelles évaluations	54
4.3.5. Planification d'évaluations pour 2016.....	55
4.3.6. Synthèse résultats relatifs aux pratiques et effets de l'évaluation	55

4.3.7. Futur de l'évaluation.....	56
VI. MÉTA ÉVALUATION	61
6.1. Evaluation du Plan National de développement Sanitaire de la République Démocratique du Congo 2011 - 2015	63
6.1.1. Description : tableau synoptique.....	63
6.1.2. Faits saillants de la démarche.....	64
6.2. Évaluation des progrès accomplis par la République Démocratique du Congo dans la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement..	66
6.2.1 Description : tableau synoptique.....	66
6.2.2 Faits saillants de la démarche.....	67
6.3. Évaluation de l'Éducation Pour Tous (EPT) en République Démocratique du Congo	68
6.3.1 Description : tableau synoptique.....	68
6.3.2 Faits saillants de la démarche.....	69
6.4. Revue de la mise en œuvre du DSCR2 et du PAG, République Démocratique du Congo, Exercice 2013	70
6.4.1 Description : tableau synoptique.....	70
6.4.2 Faits saillants de la démarche.....	71
VII. DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS NATIONALES D'ÉVALUATION.....	71
7.1. Les actions de renforcement des capacités managériales	71
7.2. Actions de renforcement des capacités techniques	72
7.3. Les thématiques de formation	72
7.4. Vers une restructuration du dispositif national d'évaluation des politiques publiques	73
7.5. Ancrage Institutionnel et stratégique	76
VIII. ANNEXES	77
8.1. Annexe 1 – Concepts d'évaluation	78
8.2. Annexe 2 : Liste des participants à l'atelier de restitution de l'étude diagnostique des capacités évaluatives en RDC (28 février 2017).....	80
8.3. Annexe 3 : Liste des participants à l'atelier de lancement de l'étude diagnostique des capacités évaluatives en RDC (10 novembre 2016).....	84
8.4. Annexe 4 : Liste des institutions/personnes ressources ayant reçu le questionnaire d'enquête	89
8.5. Annexe 5 : Liste des entretiens semi-structurés	93
8.6. Annexe 6 : Termes de référence	94

Tableau 1 : Etapes des études nationales	23
Tableau 2 : Répartition des répondants par institution	40
Tableau 3: Répartition par fonction des répondants.	41
Tableau 4: Personne/service chargé de réaliser/suivre les évaluations	44
Tableau 5: Types d'évaluations réalisées	45
Tableau 6: Méthodes employées.	47
Tableau 7 : Prise en compte des résultats des évaluations antérieures avant la mise en œuvre de nouveaux projets, programmes ou politiques publiques.	53
Tableau 8 : Pratique de l'évaluation.....	55
Tableau 9 : Pratique de l'évaluation.....	55
Tableau 10 : Classement général par degré d'implication issu de l'opinion des enquêtés. ...	57
Tableau 11 : Attentes des acteurs par rapport aux rôles d'une éventuelle structure spéciale devant porter la fonction d'évaluation.	60

Figure 1: Répartition des répondants par institution.....	40
Figure 2 : Répartition par fonction des répondants.	41
Figure 3: Répartition par source de connaissance	42
Figure 4 : Services et responsables chargés du suivi et d'évaluation au sein des organisations.	44
Figure 5 : Existence d'un budget spécifique pour l'évaluation.....	45
Figure 6 : Coût des évaluations	46
Figure 7 : Dimension comparative.....	48
Figure 8 : Participation des acteurs (administration, bailleurs, partenaires non étatiques) aux processus des évaluations.....	48
Figure 9 : Participation des bénéficiaires finaux des projets, programmes et politiques publiques.	49
Figure 10 : Diffusion des résultats des évaluations	50
Figure 11 : Diffusion des résultats des évaluations	50
Figure 12 : Effets des évaluations sur les structures.	51
Figure 13 : Perception des apports des différentes évaluations réalisées.....	54
Figure 14 : Planification des modifications d'approches par rapport aux pratiques antérieures.	54
Figure 15 : Planification d'évaluations dans la structure en 2016	55
Figure 16 : Principales raisons	56
Figure 17 : Attentes des acteurs par rapport aux rôles d'une éventuelle structure spéciale devant porter la fonction d'évaluation.	60

SIGLES ET ABRÉVIATIONS

CAID	Cellule d'Analyses des Indicateurs de Développement
CIDD	unité Croissance Inclusive et Développement Durable
CIPCSD	Comité Interministériel de Pilotage, de coordination et de Suivi de la mise en œuvre de la Décentralisation
CTAD	Cellule Technique d'Appui à la Décentralisation
CSMOD	Cadre Stratégique de la Mise en Œuvre de la Décentralisation
DCS	Direction de Contrôle et Suivi
DEDI	Division des Études, Documentation et Information
DEME	Direction des Études Macro-Economiques
DEP	Direction des Études et Planification
DPS	Division Programme et Suivi
DSCI	Division Stratégie et Coopération Internationale
ETD	Entité Territoriale Décentralisée
PNSR	Programme National Stratégique de Développement
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
OCDD	Observatoire Congolais du Développement Durable
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
SNIS	Système National d'Information Statistique
U.S.E.	Unité de Suivi et d'Évaluation

BIBLIOGRAPHIE SOMMAIRE

Documents fournis par les Administrations Centrales à la mission d'évaluation

1. Michel VOYER. Diagnostic des capacités de la Direction de Contrôle et Suivi du Ministère du Plan et SMRM, proposition de restructuration (Rapport de mission), Kinshasa, le 27 novembre 2015.
2. Ministère de la santé publique, Plan National de Développement Sanitaire PNDS 2011-2015, Kinshasa, RDC, MARS 2010
3. RDC : Guide de suivi - évaluation du Plan Quinquennal 2017 – 2021, Kinshasa, juillet 2016
4. CTAD. Décision No 001/COORNAT/CTAD/MJ/2014 du 27 décembre 2014 portant création de l'Unité chargé du dispositif de suivi-évaluation au sein de la Cellule Technique d'Appui à la Décentralisation.
5. RDC, Ministère de la Décentralisation et Affaires Coutumières. Liste du personnel de la Direction d'Études et Planification, document interne, rédigé par KANDOLO Rose Colette, Chef de Division, le 30 novembre 2016.
6. RDC, Ministère du Plan et Suivi de la Révolution de la modernité. État des lieux de la Direction de Contrôle et Suivi, document interne, rédigé par Modestine MUKIRAMFI, Directrice, novembre, 2016.
7. RDC, Ministère du Plan et Suivi de la Révolution de la modernité. Liste des Cadres et Agents par emboitement de la Direction des Etudes Macro-Économiques, document interne, rédigé par Modestine MUKIRAMFI, Directrice, Kinshasa, 10 octobre 2015,
8. RDC, Ministère de la Décentralisation et Affaires Coutumières. Liste du personnel de la Direction d'Études et Planification, document interne, rédigé par KANDOLO Rose Colette, Chef de Division, Kinshasa, le 30 novembre 2016.

Autres documentations

1. CAID.L'équipe de la CAID. Récupéré le 08 décembre 2016, récupéré le 23 janvier 2017 de <https://www.caid.cd/index.php/lequipe-de-la-caid/>
2. COJESKI-RDC : gouvernance et développement en République Démocratique du Congo, Crise d'Hommes ou Crise du Système Politique ?, rapport analytique d'évaluation de l'an 1 du programme d'action quinquennal du gouvernement de la RDC, Kinshasa, Décembre 2012.
3. CORAF/WECARD : Manuel de Suivi-Evaluation, Septembre, 2009, consulté le 12 janvier 2017, in www.coraf.org/wp-content/uploads/2015/06/ManuelSuiviEvaluation.pdf
4. Guéneau, M.C. et al. : L'évaluation, un outil au service de l'action, F3E, Paris, 1996.

5. Ministère de l'Agriculture et de la Sécurité Alimentaire : Mise en place du système de suivi évaluation du Programme national du secteur rural, Ouagadougou, Décembre 2013, consulté le 10 octobre 2016, in www.fondation-farm.org/zoe/doc/etudfarm_201302_rblein_opburkinafaso_l.pdf
6. Observatoire du Sahara et du Sahel : Conception d'un dispositif opérationnel de suivi-évaluation au niveau sub - national et local en Tunisie : Volume 1 : conceptualisation, consulté le 15 octobre 2017, in <http://www.oss-online.org/fr/publications>
7. PNUD : Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement, bureau de l'évaluation du PNUD, New York, ny, 2002.
8. Prennushi, G., Rubio, G. et Subbarao, K. Suivi-évaluation: techniques fondamentales et questions transversales. In Monitoring, 2002, 30p.
9. RDC, Ministère de la Décentralisation et Aménagement du Territoire. Cadre Stratégique de Mise en œuvre de la Décentralisation, Kinshasa, juillet 2009.

REMERCIEMENTS

L'équipe de consultants tient à remercier toutes les personnes qui ont participé à cette étude et dont le soutien et les contributions ont été indispensables à son succès.

L'équipe tient notamment à remercier pour leur appui les collègues du Programme des Nations Unies pour le Développement à Kinshasa et plus spécialement son unité *Croissance Inclusive et Développement Durable - CIDD*, les participants aux ateliers de lancement et de restitution de l'étude tenus à Kinshasa, les répondants au questionnaire ainsi que les collègues des partenaires techniques et financiers à Kinshasa, qui ont répondu au questionnaire et ont accordé des entretiens semi-structurés à l'équipe.

Nos remerciements aux collègues des Opérations du PNUD pour leurs appuis logistiques et financiers sans lesquels la finalisation de cette étude ne pourrait être possible. Nous n'oublions pas les chauffeurs du PNUD pour leur constante amabilité et disponibilité.

Dr. François-Corneille KEDOWIDE, Chef d'Équipe

DEFINITION DES CONCEPTS UTILISES

Evaluation¹	« ... l'évaluation d'un projet, d'un programme ou d'une politique publique consiste en une mesure et une appréciation de ses effets observables auprès de ses destinataires (dont par exemple les impacts auprès de la population). Différents critères, tels que l'efficacité, l'efficacités, la pertinence etc., permettent de juger de la valeur des effets qui sont imputables à un projet, un programme ou une politique publique » (cf. questionnaire de l'enquête).
Evaluation ex ante	C'est l'évaluation anticipée d'un projet, d'un programme ou d'une politique en vue de vérifier sa pertinence, son opportunité, sa rentabilité et sa faisabilité ; ceci étant, l'évaluation ex ante motive la décision d'entreprendre ou non le projet, le programme ou la politique.
Evaluation ex post	L'évaluation ex post consiste à mesurer les effets observables du projet sur les bénéficiaires ciblés au départ ; elle est plus large que l'évaluation physique et financière faite immédiatement à la fin du projet, et donc, elle intervient avec un recul de temps suffisant pour permettre la production effective des effets retardataires.
Efficacité	Une action ou une mesure est efficace quand elle permet d'atteindre l'objectif tel que défini et en temps voulu.
Efficience	Une action ou une mesure est efficiente quand elle permet d'atteindre l'objectif à un coût optimal.

¹ Voir une définition plus explicite de l'évaluation des politiques publiques dans l'annexe 1

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

1. Objectifs et méthodologie de l'étude

L'objectif final visé au travers de l'étude diagnostique est la mise en place d'un programme de renforcement des capacités évaluatives en République Démocratique du Congo - RDC. Ce programme doit permettre de promouvoir l'évaluation, comprise comme un « ensemble de pratiques, méthodologiquement robustes, permettant de mesurer les effets des projets, programmes et politiques publiques ainsi que de juger de la valeur de ceux-ci ». Avant d'envisager un programme de renforcement des capacités en évaluation, il était néanmoins nécessaire de réaliser un état des lieux le plus complet possible des acteurs, des pratiques et des compétences humaines en évaluation disponibles à l'échelle nationale afin de proposer des scénarios pour une meilleure institutionnalisation de cette pratique dans la gestion publique. Les objectifs spécifiques de l'étude diagnostique sur les capacités évaluatives en RDC sont les suivants :

1. Analyser la pratique évaluative et apprécier la qualité d'un certain nombre d'évaluations réalisées (rapports d'évaluation réalisée pour la méta évaluation) ;
2. Faire ressortir les forces et faiblesses en matière de capacités évaluatives ;
3. Définir des scénarios d'institutionnalisation de la fonction d'évaluation.

L'analyse des pratiques évaluatives couvre les niveaux suivants² :

- *le dispositif institutionnel et juridique de l'évaluation,*
 - mandats, réglementations, mission des structures administratives,
 - ressources des organisations chargées de piloter des évaluations,
- *l'étendue de la pratique évaluative,*
 - commanditaires, types d'activités (politiques, programmes, projets) évaluées,
 - forces et faiblesses d'une sélection réalisées (selon certains critères par exemple : TDR, partenaires engagés, rapportage, valorisation ; confrontation à des standards de qualité préétablis comme l'utilité politique, la rigueur scientifique, l'implication des acteurs politiques, etc.),
 - liens fonctionnels (institutionnels et financiers) et dynamiques des échanges entre acteurs et structures,
- *la perception des acteurs sur les pratiques actuelles en évaluation,*

² Ces points avaient été recensés depuis l'atelier régional consacré aux processus de « suivi et évaluation » qui s'est tenu à Nouakchott (Mauritanie) du 23 au 25 octobre 2004. Le PNUD, l'UNICEF et l'Organisation Internationale de la Francophonie (OIF) ont proposé de mener une étude diagnostique sur les capacités nationales en évaluation, étape préalable à l'établissement de réels programmes de renforcement des capacités évaluatives dans les pays d'Afrique du Centre et de l'Ouest, ainsi qu'au niveau régional et il avait été préparé à la suite de cet atelier les grandes lignes du questionnaire devant être utilisé

- *leur vision concernant l'avenir de l'évaluation dans chacun des contextes nationaux.*

2. La pratique évaluative

Les résultats de l'enquête sur la pratique évaluative sont issus de l'exploitation des questionnaires soumis auprès d'une soixantaine de structures. Finalement, vingt deux (22) questionnaires ont été remplis et reçus. Les questionnaires ont été remplis par des acteurs au sein des structures représentant principalement l'Administration publique, les ONG, les bailleurs de fonds et les bureaux d'étude.

Les principaux résultats ressortis de l'exploitation des questionnaires sur la pratique évaluative sont les suivants :

Les responsables de l'évaluation

- Pour les acteurs ayant répondu au questionnaire, leur connaissance de la pratique évaluative est issue, par ordre d'importance, d'une formation universitaire, de la lecture de manuels et guides, et de la formation continue.

Fréquence et caractéristiques des évaluations menées au cours des cinq (5) dernières années

- La pratique évaluative n'est pas assez courante au sein des structures ayant répondu au questionnaire, puisque environ trois quarts des acteurs affirment ne pas souvent réaliser des évaluations ;
- Environ 90% des évaluations sont réalisées par un service externe ;
- Quant aux cinq (5) dernières années, très peu d'évaluations ont été recensées auprès des structures ayant répondu au questionnaire. Il y a davantage de revues que d'évaluation et il y a une confusion entre le suivi, l'évaluation et la revue ;
- Le coût des évaluations et même de revues n'est pas connu ;
- La plupart des évaluations sont commanditées par les bailleurs de fonds suivis par l'Administration centrale. Dans la majorité des cas, les évaluations sont conduites par des consultants indépendants ou des bureaux d'étude).

Champ et méthodologie d'évaluation

- La majorité des évaluations sont réalisées en réponse à une exigence du bailleur de fonds ou par obligation réglementaire/ légale (ou contractuelle) ;
- Moins d'une évaluation sur cinq, porte sur une politique publique, les autres concernent les projets et les programmes ;
- Pour une grande majorité des acteurs leurs évaluations portent sur la mise en œuvre des projets et programmes ;
- Pour la conduite des évaluations, la combinaison des méthodes quantitatives et qualitatives est la règle ;
- Les méthodologies, enquêtes, entretiens individuels et discussions de groupe dirigées (focus group) sont presque systématiquement (toujours ou souvent) utilisées lors des évaluations. La méthode entretiens individuels est toujours privilégiée dans les structures ayant répondu au questionnaire. Dans leur approche évaluative, les structures mettent l'accent sur l'exploitation des bases de données existantes ;

- La publication des résultats des évaluations n'est pas la règle dans la majorité des cas. Selon environ 50% des répondants, les résultats des évaluations sont toujours diffusés auprès des partenaires et bailleurs de fonds. Ce pourcentage atteint à peine 10% pour l'Administration centrale.
- La pratique d'émettre des commentaires ou de faire accompagner les évaluations par une prise de position ou une appréciation de la qualité semble inexistant selon les affirmations des répondants. La conséquence que l'on peut facilement deviner est que les résultats de l'évaluation ne sont utilisés que très rarement ;

Facteurs de succès et sources de problèmes en matière d'évaluation

- Comme sources de problèmes, les acteurs ont identifié l'attitude des responsables politiques, le coût et le délai, l'attitude de la hiérarchie ;
- Les facteurs de succès sont notamment la clarté du mandat (pas toujours), la compétence de l'évaluateur, le choix des techniques utilisées par rapport au projet et la participation des acteurs parties prenantes.

Appréciation des acteurs sur les effets de l'évaluation

- Près de la moitié des acteurs ayant répondu au questionnaire affirment que les évaluations devraient ou pouvaient induire un changement important, que ce soit sur le projet, sur l'organisation de la structure, ou sur la relation avec le bailleur de fonds mais leurs résultats ne servent hélas presque pas ;
- Selon près de 50% des acteurs, la pratique de l'évaluation a toujours un effet sur la transparence de l'action publique et la communication avec les citoyens.

Appréciation des acteurs sur les perspectives de l'évaluation en RDC

- Plus du tiers des structures projettent de modifier leur approche par rapport aux évaluations antérieures. Aussi, pour pratiquement tous les acteurs ayant répondu au questionnaire, la pratique de l'évaluation doit se développer en RDC. Ils estiment que l'évaluation pourrait contribuer à rationaliser les dépenses publiques, améliorer la gestion administrative, augmenter la transparence pour les citoyens, et répondre aux exigences des partenaires au développement ;
- Selon les acteurs, les instances qui pourraient jouer un rôle clé dans le développement de la pratique évaluative sont notamment l'Assemblée Nationale, le Ministère en charge du plan, les évaluateurs du secteur privé, la Cour des comptes. Les évaluateurs du secteur privé sont d'ailleurs considérés comme étant les plus indépendants. Toujours quant au développement de l'évaluation, la majorité des structures interrogées tiennent à leur autonomie mais peuvent envisager un appui d'une structure centrale spécialisée qui aura la charge de la coordination des évaluations des politiques publiques tout en laissant les autres secteurs à poursuivre leur mission d'évaluation. Pour elles, cette structure pourrait être logée au ministère en charge de la Planification du développement.

3. Le dispositif institutionnel d'évaluation

L'analyse du dispositif institutionnel de l'évaluation en RDC montre :

- Une faible institutionnalisation de la fonction d'évaluation au sein de l'Administration publique, qui se reflète, entre autres, par la quasi absence d'instances avec un mandat évaluatif clair, des relations entre acteurs institutionnels faiblement développées et une prédominance de la fonction de contrôle (interne et externe) ;
- Qu'il n'existe pas de structure d'évaluation, qu'elle soit indépendante ou pas, chargée d'encadrer, de susciter ou de réaliser des actions initiées dans le cadre de l'appréciation globale des politiques publiques mises en œuvre ;
- La non représentation des collectivités locales et des services *déconcentrés* dans le dispositif institutionnel d'évaluation (la fonction d'évaluation est quasi absente au niveau décentralisé, au moins en ce qui concerne l'Etat) ;
- Que la demande en évaluation de la part de l'État est faible et que ce constat s'explique principalement par un déficit en ressources humaines (compétences) et financières, la perception des acteurs sur l'utilité et l'utilisation de l'évaluation, l'absence de volonté politique ou encore la prédominance de la fonction de contrôle et de suivi ;
- Une demande forte de la part des partenaires au développement et croissante au sein des organisations de la Société Civile (exigence de reddition de comptes - de redevabilité - de l'action publique) ;
- Une offre de plus en plus importante, notamment en matière de ressources humaines (cabinets, consultants) mais un secteur peu organisé/ professionnalisé (non utilisation des normes et standards d'évaluation par exemple) ;
- Plusieurs opportunités dans le contexte national qui pourraient favoriser une plus forte institutionnalisation de la fonction d'évaluation (réformes publiques, décentralisation, changements dans les modalités de l'aide publique au développement) ;
- Que malgré ces opportunités, certains facteurs risquent de continuer à freiner le développement de la pratique évaluative vers une culture d'évaluation (absence de volonté politique de la part de l'État, faible circulation de l'information, résistances aux réformes institutionnelles).

4. Conclusions et propositions

Les résultats de l'étude sur les capacités évaluatives en République Démocratique du Congo – RDC - font ressortir :

1. Une faible maturité de la pratique évaluative qui se caractérise par :

- un nombre très peu élevé d'évaluations réalisées ces dernières années ;
- la faible importance que les acteurs accordent à la fonction d'évaluation et à son développement ;
- la pratique non courante que constitue l'évaluation auprès des acteurs répondant au questionnaire (dont un peu plus de la moitié affirment en réaliser très rarement) ;
- la prédominance des évaluations formatives (portant aussi bien sur la mise en œuvre que sur les effets du projet/ programme / politiques en question) ;
- une très faible diversité dans l'approche méthodologique qui – comme en attestent les résultats de la méta évaluation – révèle d'un certain nombre d'insuffisances dans la gestion des évaluations lorsque l'on applique les normes et standards internationaux.

2. Une faible institutionnalisation de la fonction d'évaluation qui se caractérise par :

- une prédominance de la fonction de suivi et de contrôle et de responsabilité financière ;
- des institutions dont le mandat évaluatif est faiblement développé et dont les rôles et responsabilités en matière d'évaluation sont peu ou pas définis ;
- des relations faibles entre institutions potentiellement et réglementairement concernées par l'évaluation ;
- une faible demande interne en évaluation formulée par les institutions républicaines et celles de l'Administration publique, contrairement à une demande forte de la part des partenaires au développement ;
- une offre de compétences évaluatives peu organisée/ structurée et plus présente dans le secteur privé et chez les partenaires au développement qu'au niveau de l'Etat.

3. Des opportunités réelles dans le contexte national (RDC) qui devraient pouvoir permettre un meilleur ancrage et une pratique davantage mature de l'évaluation :

- une demande croissante pour l'évaluation de la part des organisations de la Société Civile
- des ressources humaines, notamment au sein du secteur privé, disponibles mais pourtant peu organisées professionnellement (absence de cadre déontologique)
- la décentralisation ainsi que la modification progressive des modalités d'aide au développement (plus d'accent sur l'utilisation des systèmes et dispositifs nationaux dans le cadre de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris)
- des organisations de la Société Civile et des partenaires au développement ayant accumulé des expériences importantes avec la fonction d'évaluation comme instrument d'apprentissage.

La probabilité que ces opportunités peuvent être saisies est dans une large mesure dépendant de l'adoption d'un certain nombre de préalables ou conditions idoines pour un meilleur ancrage de la fonction d'évaluation, telle l'adoption d'une politique ou stratégie nationale d'évaluation. Néanmoins, l'étude a également révélé un certain nombre de risques qui peuvent entraver le processus d'ancrage de la fonction d'évaluation. Les facteurs majeurs sont : la faible échange et accessibilité de l'information en général et celle relative aux résultats et gestion des évaluations en particulier.

Etant donné les principaux résultats de l'étude ainsi que les opportunités et menaces identifiées dans le contexte actuel, un certain nombre de recommandations peuvent être formulées. Elles ne constituent pas un « plan de renforcement des capacités évaluatives » tel que prévu au démarrage de l'étude. Ainsi, les recommandations sont adressées à divers acteurs dont le dénominateur commun est lié dans leur engagement en faveur de l'évaluation.

Propositions

Quel que soit le scénario privilégié à ce jour par tel ou tel acteur politico-administratif, il nous semble opportun de lancer un **débat politique** sur le mode d'institutionnalisation de l'évaluation à promouvoir dans le futur. En effet la RDC se trouve à un moment clé dans le sens où des acteurs émergent pour se saisir de la question évaluative, mais la qualité de la pratique évaluative pourrait être sensiblement améliorée, notamment grâce à un cadre institutionnel plus abouti intégrant la préoccupation évaluative. De plus, la nouvelle donne en matière de gouvernance implique de mettre au centre de l'action, la pratique de l'évaluation. Les nouvelles exigences du développement ont placé les démarches d'évaluation au cœur des politiques publiques et de leur pilotage stratégique. Elles en ont fait un facteur de transparence et de bonne gouvernance. Les nouvelles exigences du développement ont placé les démarches d'évaluation au cœur des politiques publiques et de leur pilotage stratégique. Elles en ont fait un facteur de transparence et de bonne gouvernance. L'évaluation est de plus en plus considérée comme une exigence démocratique.

Voici un ensemble de dix (10) propositions concrètes pour lancer le débat sur l'évaluation en RDC auxquelles les résultats de cette étude invitent et ainsi mettre en place une stratégie concertée d'institutionnalisation fondée sur base d'une approche pluraliste :

PROPOSITION 1 : ORGANISER UN SEMINAIRE DE HAUT NIVEAU (HAUTS FONCTIONNAIRES, DEPUTES, GOUVERNEURS ETC.) SUR LA QUESTION (IMPORTANCE ET ENJEUX) DE L'ÉVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES

PROPOSITION 2 : ORGANISER DES SESSIONS DE FORMATIONS SUR LE SUIVI ET L'ÉVALUATION ET SUR LA GESTION AXÉE SUR LES RESULTATS VISANT LE RENFORCEMENT DES COMPETENCES DES ACTEURS CLES DES MINISTERES SECTORIELS ET AUTRES

PROPOSITION 3 : APPUYER LES INITIATIVES DE PROMOTION DE LA CULTURE DE L'ÉVALUATION (RESEAU DE PROFESSIONNELS, JOURNEES D'ÉTUDES, ETC.)

PROPOSITION 4 : MENER UN PLAIDOYER POLITIQUE AUTOUR DE L'AUGMENTATION DES BUDGETS DESTINÉS À L'ÉVALUATION

PROPOSITION 5 : IDENTIFIER UNE STRUCTURE DANS L'ADMINISTRATION DEVANT ENCADRER/COORDONNER LA PRATIQUE ÉVALUATIVE AU NIVEAU DE L'ÉTAT (ÉVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES). *L'ÉTUDE A FAIT DEUX PROPOSITIONS DE SCENARIOS NON LIMITATIFS*

PROPOSITION 6 : LA CRÉATION D'UNITÉS DE PLANIFICATION, SUIVI & ÉVALUATION OU LEUR RENFORCEMENT AU NIVEAU DES MINISTERES TECHNIQUES PAR DES FORMATIONS EN SUIVI ET L'ÉVALUATION ET LA GESTION AXÉE SUR LES RESULTATS

PROPOSITION 7 : ELABORER UNE POLITIQUE/STRATÉGIE NATIONALE D'ÉVALUATION BASÉE SUR UNE STRATÉGIE PLURALISTE VISANT DES ACTIONS À PLUSIEURS NIVEAUX SELON UN TRIPLE BUT : L'INSTITUTIONNALISATION DE LA FONCTION D'ÉVALUATION, L'AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ ET DE L'ÉTENDUE DE LA PRATIQUE ÉVALUATIVE, ET LA PROMOTION D'UNE CULTURE D'ÉVALUATION.

PROPOSITION 8 : INTÉGRER LA FONCTION D'ÉVALUATION DANS LES TEXTES QUI RÉGLEMENTENT LE FONCTIONNEMENT DES INSTITUTIONS, Y COMPRIS LES COLLECTIVITÉS LOCALES

PROPOSITION 9 : PROMOUVOIR LES NORMES ET STANDARDS INTERNATIONAUX ET AFRICAINS D'ÉVALUATION

PROPOSITION 10 : FAIRE UN PLAIDOYER POUR L'INCLUSION DANS LES LOIS SUR LES POLITIQUES PUBLIQUES D'UNE PRÉVISION D'ÉVALUATION

INTRODUCTION

Ce rapport présente les résultats des travaux menés dans le cadre de l'Étude Diagnostique des Capacités Évaluatives en RDC, sous la direction du Programme des Nations Unies pour le Développement.

Les travaux se sont déroulés en RDC durant la période de novembre 2016 à février 2017 et ceux-ci ont permis la réalisation de trois grands chantiers d'enquête, d'analyse et de concertation, soit :

1. l'état des lieux de la pratique évaluative en RDC sur base de questionnaires, d'entretiens et de concertations avec les parties prenantes à l'évaluation, entre autre après un atelier de lancement de l'étude qui a regroupé de hauts cadres de l'administration publique en RDC ;
2. la « méta évaluation³ » d'une sélection de rapports d'évaluation et de revues menées en RDC ;
3. sur base de l'analyse des données recueillies, de la revue des rapports et des concertations avec diverses parties prenantes à l'évaluation en RDC, le développement d'un projet de scénario pour le développement des capacités nationales d'évaluation. Le projet de scénario est le résultat des analyses mais aussi de l'expertise de l'équipe de consultants en étroite collaboration avec les participants à l'étude.

Il est anticipé que cette étude puisse servir de base à un développement structurant de l'évaluation en RDC sous le signe de la qualité, de l'utilité pour la prise de décision publique et de la transparence de l'action publique. Aussi, il est souhaité que, conformément au principes de la Déclaration de Paris et l'Agenda d'Accra pour l'Action, la présente étude et son rapport, puissent servir de vecteur pour l'appropriation par la RDC des pratiques et des ressources d'évaluation au pays, et pour l'alignement et l'harmonisation des interventions des partenaires techniques et financiers.

³ Le terme méta évaluation se réfère habituellement à une évaluation basée sur l'étude d'un certain nombre d'évaluations. L'exercice mené dans le cadre de la présente étude est davantage une appréciation de la qualité d'un certain nombre de rapports de type évaluatif plutôt qu'une méta évaluation au sens strict du terme. Ceci dit le terme méta évaluation est retenu dans le présent rapport par souci de continuité avec les études semblable menées jusqu'à présent et pour assurer la cohérence du langage employé avec l'usage passé.

I. MANDAT DE L'ÉTUDE

1.1. Contexte de l'étude

La montée en puissance de la question des capacités d'évaluation des politiques, stratégies et programmes publics résulte d'un ensemble de facteurs convergents dont :

- l'évolution en profondeur des cadres du développement (OMD/ODD, DSRP, NEPAD) et des modalités de l'APD (Déclaration de Paris, Initiative pour l'Afrique) qui placent les démarches d'évaluation au cœur des politiques publiques et de leur pilotage stratégique ;
- une demande croissante d'évaluation émanant des Etats, des partenaires au développement et des professionnels de l'évaluation ;
- l'accent mis sur le renforcement des capacités nationales (Consensus de Bonn⁴) ainsi que sur une meilleure organisation et gestion des connaissances ;
- la revendication croissante par la société civile d'une information sur les résultats et les impacts des politiques publiques.

Les changements ou différentes évolutions dans l'agenda international du développement mettent indéniablement l'accent sur le renforcement des capacités institutionnelles, l'organisation et la gestion des connaissances, et impliquent que l'on fasse davantage appel à des évaluateurs nationaux ainsi qu'à des approches évaluatives de nature participative qui intègrent plus en avant la société civile et les experts locaux. Comme stipulé dans les TDR de l'étude, « *l'évolution progressive des cadres et des stratégies du développement en République Démocratique du Congo (Programmes d'ajustement structurels, Plans quinquennaux de développement, Stratégie de Croissance et de Réduction de Pauvreté, le Programme National Stratégique de Développement) et des concepts de l'aide publique au développement (Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide, Initiative pour l'Afrique, Partenariat Mondial pour le développement, New Deal pour l'engagement dans les Etats fragiles) a fait de l'approche du suivi et de l'évaluation une composante essentielle dans le pilotage des politiques publiques et des stratégies/plans de développement* ». Et si l'on y ajoute le fait que la gestion axée sur les résultats dans la mise en œuvre des stratégies/plans/programmes de développement et politiques publiques est devenue un impératif pour mesurer les résultats atteints ou les reculs dans le but d'une réorientation ou changement, on comprend mieux que la fonction du suivi et de l'évaluation s'impose de nos jours à tous.

L'étude diagnostique des capacités d'évaluation en République Démocratique du Congo – RDC - s'inscrit dans les recommandations de l'atelier régional sur les processus de suivi

⁴ Consensus de Bonn, Mai 2008

évaluation (Nouakchott, octobre 2004⁵) qui préconisait, entre autres, la conduite de diagnostics des capacités nationales en évaluation, préalable à l'établissement d'un système cohérent d'évaluation et de programmes de renforcement des capacités évaluatives pour le développement de la fonction et de la culture de suivi et d'évaluation. Il s'inscrit également sur le constat fait par le PNUD, surtout dans la mise en œuvre du programme pays 2013-2017, de la nécessité de soutenir la partie nationale dans le développement de la fonction de suivi et de l'évaluation des politiques publiques et des stratégies/plans/programmes/projets de développement. Cet appui comporte des préalables qui consistent à faire une étude diagnostique des capacités évaluatives qui va déboucher, par la suite, à la formulation d'un programme de développement/renforcement des capacités en évaluation afin d'aider la RDC à renforcer la culture d'évaluation et par ricochet celle de la gestion axée sur les résultats.

L'évaluation des projets, programmes et politiques publiques, telle que définie dans le cadre de cette étude consiste en une mesure et une appréciation de leurs effets observables auprès de leurs destinataires. Différents critères d'évaluation, tels que l'efficacité, l'efficience, la pertinence, la durabilité/visibilité et l'impact aideront à juger de la valeur des effets.

L'étude s'inscrit par conséquent dans les efforts de renforcement des capacités évaluatives des pays en développement dont la République Démocratique du Congo surtout avec la mise en œuvre des Objectifs du Développement Durable – ODD⁶. La culture de l'évaluation a fortement évolué au cours des dernières années. Si les OMD étaient dépourvus de système permettant leur évaluation, ce n'est pas ce qui est envisagé pour les ODD. En effet, dans la lignée de Rio+20, la conférence a confirmé le rôle central de l'évaluation dans leur réussite. Ces objectifs nécessitent un système d'évaluation efficace et efficient à l'échelle nationale, régionale et internationale.

Ce changement dans l'agenda du développement, qui met indéniablement l'accent sur le renforcement des capacités institutionnelles, l'organisation et la gestion des connaissances, implique que l'on fasse davantage appel à des évaluateurs nationaux ainsi qu'à des approches évaluatives de nature participative, ou à tous le moins partenariale, qui intègrent plus avant la société civile et les experts locaux.

⁵ Lors d'un atelier régional consacré aux processus de « suivi et évaluation » qui s'est tenu à Nouakchott (Mauritanie) du 23 au 25 octobre 2004, le PNUD, l'UNICEF et l'Organisation Internationale de la Francophonie (OIF) ont proposé de mener une étude diagnostique sur les capacités nationales en évaluation, étape préalable à l'établissement de réels programmes de renforcement des capacités évaluatives dans les pays d'Afrique du Centre et de l'Ouest, ainsi qu'au niveau régional

⁶ Les objectifs du millénaire – OMD (2000-2015) ont laissé place aux objectifs de développement durable - ODD (2015-2030). Ces derniers accordent une place centrale à l'évaluation et soulèvent l'enjeu d'une évaluation utile et vectrice d'apprentissages.

A cette première tendance s'ajoute celle d'une *mobilisation accrue de la société civile* pour une plus forte participation à l'élaboration des politiques publiques et à leur évaluation.

Le PNUD, en collaboration avec les autres partenaires au développement, aussi bien du domaine de la coopération multilatérale ou bilatérale, accompagne le ministère du Plan ainsi que toutes les autres institutions ou structures nationales impliquées dans la formulation ou la mise en œuvre des politiques publiques ou des stratégies/plan de développement. Ainsi, se basant sur son expérience avec les partenaires nationaux de mise en œuvre de son programme-pays pour le cycle 2013-2017 ainsi que le soutien politique du Premier ministre (Cellule de Suivi et d'Évaluation) mais surtout du Ministère du Plan et des autres structures nationales impliquées dans la formulation ou la mise en œuvre des politiques publiques ou des stratégies/plan de développement, le PNUD a pris l'option d'aider la RDC à développer/renforcer la fonction évaluative

1.2. Objectifs de l'étude

L'objectif final visé au travers de l'étude diagnostique est la mise en place d'un programme de renforcement des capacités évaluatives en RDC. Ce programme doit permettre de promouvoir l'évaluation, comprise comme un ***ensemble de pratiques, méthodologiquement robustes, permettant de mesurer les effets des projets, programmes et politiques publiques ainsi que de juger de la valeur de ceux-ci.*** Comme il est aisé de le comprendre, l'objectif, en d'autre terme, est de **promouvoir la culture de l'Évaluation** en préparant un programme de renforcement des capacités évaluatives. Ainsi, l'évaluation devrait-elle se concevoir comme une **pratique de nature largement participative**, au cours de laquelle un processus de dialogue et d'apprentissage se développe entre les acteurs de l'action publique.

Le prélude à l'élaboration d'un programme de renforcement des capacités évaluatives est la réalisation d'un état des lieux le plus complet possible des outils, des pratiques et des compétences humaines disponibles dans le domaine de l'évaluation, ceci à l'échelle nationale.

Dès lors, les objectifs spécifiques de l'étude diagnostique sur les capacités évaluatives en RDC sont les suivants :

1. Analyser la pratique évaluative et apprécier la qualité d'une sélection d'évaluations réalisées ;
2. Faire ressortir les forces et faiblesses en matière de capacités évaluatives ;
3. Définir des scénarios d'institutionnalisation de la fonction d'évaluation.

1.3. Définitions de concepts et Cadre conceptuel

Définition des concepts

L'importance de l'harmonisation de la compréhension des concepts en début de cette étude n'est plus à démontrer. Nous avons pris les définitions du glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et à la Gestion Axée sur les Résultats (OECD/OCDE), du Guide de la planification, du suivi et d'évaluation axés sur les résultats PNUD (2009) et autres documents de l'UNEG. Ces termes sont les suivants :

- Suivi : un examen quasi-continu des progrès vers l'obtention des résultats et de l'effectivité des hypothèses et des risques ainsi que les indicateurs de mise en œuvre, les tableaux de bord. Le suivi consiste à collecter et à analyser systématiquement l'information pour suivre les progrès réalisés par rapport aux plans établis, et vérifier leur conformité avec les normes établies ;
- Contrôle : régularité juridique des procédures administratives ;
- Audit : expertise organisationnelle et/ou comptable ;
- Évaluation: toute pratique, assise sur une méthodologie robuste, permettant de mesurer et d'apprécier les effets observables des projets, programmes et politiques publiques auprès de leurs destinataires. Différents critères d'évaluation (pertinence, efficacité, efficience, durabilité/viabilité, impact, etc.) permettent de juger de la valeur de ces effets. Une évaluation implique un processus qui respecte les normes de qualité de l'évaluation.

Enjeux de l'évaluation

L'évaluation différencie trois principales catégories d'enjeux :

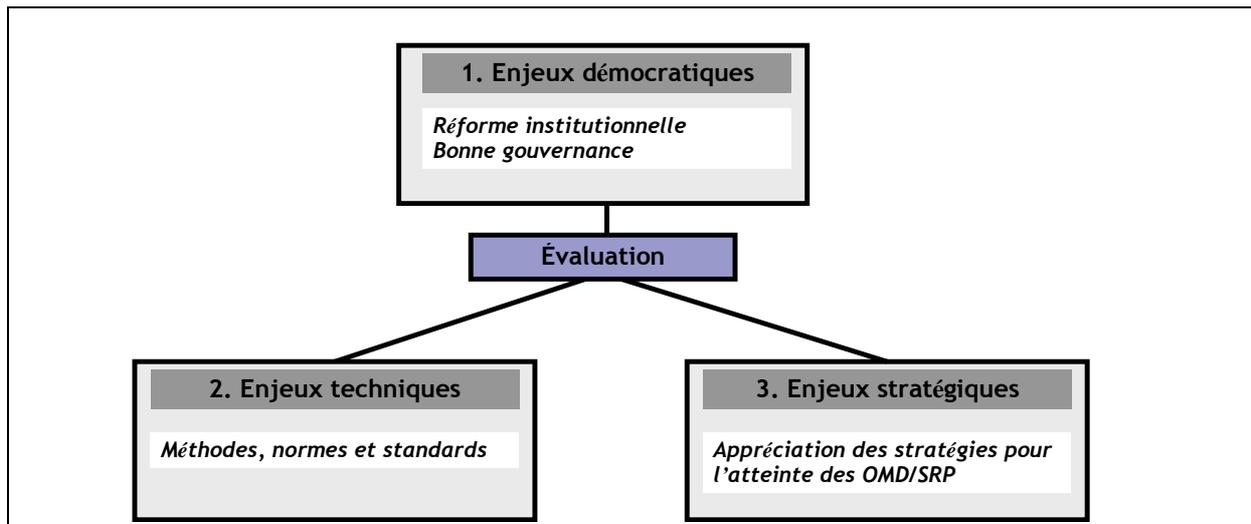
- les enjeux démocratiques,
- les enjeux stratégiques
- es enjeux techniques (cf. encadré ci-dessous).

Les Enjeux démocratiques : Evaluation et Gouvernance : l'évaluation, dans une conception démocratique du fonctionnement de l'État, permet aux pouvoirs publics de connaître les conséquences de leurs décisions ou de leur action afin d'en assumer pleinement la responsabilité (*redevabilité*). En ce sens, elle vise à optimiser la gestion des capacités institutionnelles, le processus de prise de décision des acteurs de l'action publique et la gestion des ressources allouées au développement, et ce dans le respect des droits de l'homme et des libertés fondamentales. La pratique de l'évaluation vise à informer les différentes parties prenantes, au premier rang desquels le citoyen, sur la manière dont une action a été mise en œuvre et sur les résultats obtenus. L'évaluation est une démarche qui devrait susciter le dialogue entre toutes les catégories d'acteurs de la société.

Les enjeux stratégiques : **Evaluation et Stratégies de Développement** : la démarche évaluative est de plus en plus au cœur des politiques publiques et de leur pilotage stratégique.

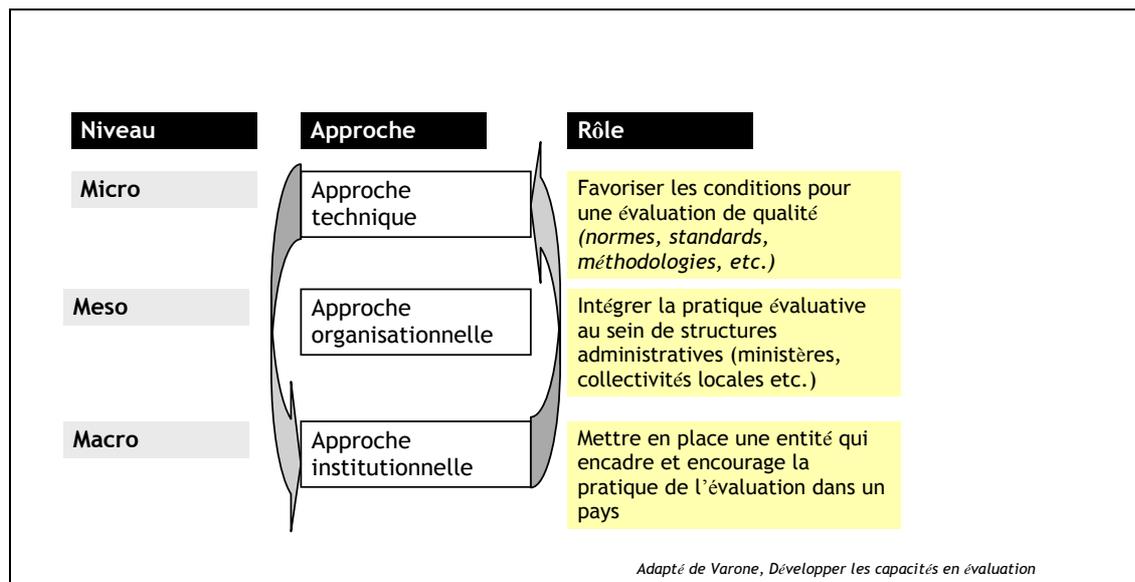
Les enjeux techniques : **Evaluation et Approches méthodologiques** : Des enjeux démocratiques et stratégiques de l'évaluation découlent clairement des enjeux techniques liés, entre autres, à l'adaptation de l'arsenal méthodologique au contexte national en développement.

Figure : Les enjeux de l'évaluation

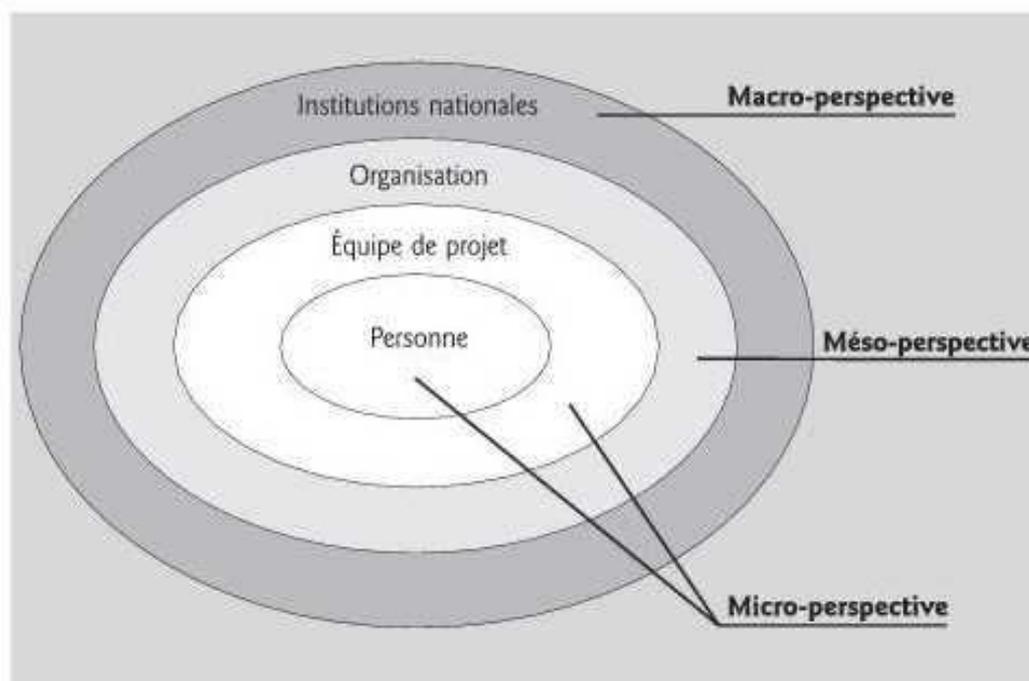


Développer les capacités évaluatives – DCE : Le « Développement des Capacités Evaluatives » (DCE) s'affirme comme une préoccupation majeure dans de nombreux pays en voie de développement. Cette modification dans l'agenda du développement met indéniablement l'accent sur le renforcement des capacités évaluatives. Les référentiels retenus pour définir et apprécier les capacités évaluatives peuvent être multiples. Nous allons, pour les besoins d'une analyse simple, considérer trois niveaux le niveau **macro**, **méso** et **micro** qui sont inter reliés entre eux.

Figure x - Le renforcement des capacités évaluatives



1. Le **premier niveau (micro)** concerne un projet, un programme ou une politique publique qui est soumis à une évaluation ponctuelle.
2. On se situe à un **deuxième niveau (méso)** dès lors qu'une structure administrative (par exemple un ministère), qui conduit des évaluations de manière récurrente, constitue le point de référence. La stratégie de DCE mise alors plus sur des aspects organisationnels, par exemple.
3. Finalement, le **troisième niveau (macro)** qui est celui du dispositif institutionnel, adopté pour susciter et encadrer la pratique évaluative dans un pays ou, à tout le moins, dans un secteur majeur d'intervention de l'Etat, concernant donc plusieurs structures administratives.

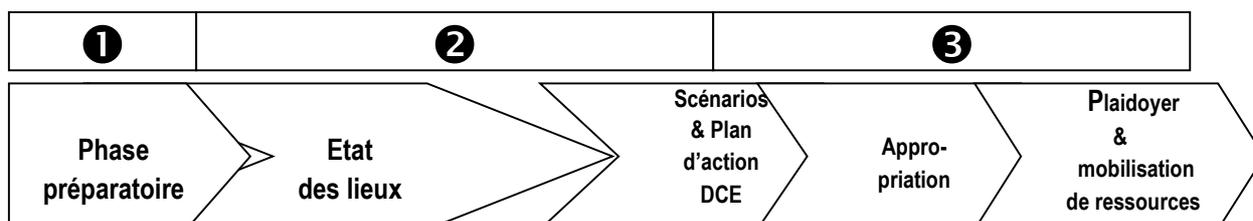


De toute évidence, ces trois niveaux de DCE sont complémentaires plutôt qu’alternatifs voire exclusifs l’un de l’autre. Ils sont étroitement liés.

II. MÉTHODOLOGIE DE L’ÉTUDE

La méthodologie validée dans le rapport de démarrage n’a pas changé et par de l’administration de questionnaire à une soixantaine d’institutions nationales, de partenaires au développement et à la société civile. Environ quinze ont été retenus pour des entretiens semi-structurés. Cette méthodologie pour faire l’état des lieux sera complétée par une méta-évaluation de quatre rapports d’évaluation de politiques publiques.

1. *Etat des lieux* : quelle est la pratique déclarée de l’évaluation des projets, programmes et politiques publiques ?
2. *Méta-évaluation* : quelle est la qualité et l’utilité politique des évaluations réalisées jusqu’ici ?
3. *Scénario et plan de DCE* : sur la base du dispositif institutionnel existant, quelles modalités de développement de capacités évaluatives peuvent être proposées ?



Les dernières étapes mentionnées (appropriation) dépassent le cadre strict de l’étude mais elles sont essentielles si l’on veut passer rapidement au stade de la mise en œuvre.

Le tableau suivant reprend, de manière synthétique, ces trois questionnements, en présentant les activités de recherche retenues pour y apporter de premiers éléments de réponses.

Tableau 1 : Etapes des études nationales

ÉTAPE	OBJECTIFS	ACTIVITES
<i>Etat des lieux</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Définir la pratique déclarée de l’évaluation sur la base d’un questionnaire et d’entretiens semi-directifs 	<ul style="list-style-type: none"> • Revue documentaire • Administration et traitement du questionnaire développé • Réalisation des entretiens

Méta-évaluation	<ul style="list-style-type: none"> • Apprécier la qualité de quatre évaluations déjà réalisées • Identifier les principaux facteurs favorables ou défavorables à la qualité des évaluations réalisées 	<ul style="list-style-type: none"> • Méta-évaluation de quatre évaluations sur la base de la lecture du rapport et d'entretiens • Appréciation de leur qualité à l'aune des standards professionnels
Scénarios et plan de DCE	<ul style="list-style-type: none"> • Sur la base de l'état des lieux, identifier les différents scénarios d'institutionnalisation possibles • Identifier les facteurs influençant le degré d'institutionnalisation • Élaborer un plan de DCE 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse des dispositifs institutionnels existants (sur la base de deux étapes précédentes) • Définition de scénarios desquels vont découler le plan de DCE

Enquête par questionnaire : L'objectif de l'enquête quantitative, réalisée par questionnaire écrit, est de dresser un état des lieux de la pratique évaluative déclarée, d'identifier les principaux facteurs qui facilitent ou empêchent la réalisation d'évaluations et leur utilité politique et, finalement, d'identifier quelques premières pistes pour l'avenir. Ainsi, les questions posées dans le questionnaire traitent des thèmes suivants :

- l'existence et le type de pratique de l'évaluation,
- l'initiative, le cahier des charges et les critères d'évaluation,
- le cadre institutionnel de l'évaluation et choix des évaluateurs,
- la démarche méthodologique de l'évaluation,
- le rapport d'évaluation et son suivi politique,
- les facteurs de succès et sources de problèmes,
- les raisons de la non pratique de l'évaluation et
- le futur de l'évaluation.

Pour l'analyse des résultats de cette enquête par questionnaire, nous avons fait l'option du logiciel SPSS.

Entretiens semi-directifs : l'objectif des entretiens a consisté à mieux comprendre le « dispositif institutionnel de l'évaluation », ses forces et faiblesses, les principaux acteurs impliqués et les relations entre ceux-ci, l'offre et la demande en matière d'évaluation, ainsi que les opportunités et menaces dans le contexte actuel (en vue du développement de la fonction d'évaluation). Ces entretiens ont également permis de dresser un schéma récapitulatif du dispositif national en matière d'évaluation. Une quinzaine d'institution ont été pris en compte dans le cadre de ces entretiens semi-directifs (voir liste en annexe)

Méta-évaluation : son objectif était de collecter des informations, à travers une revue de la documentation pertinente (rapport d'évaluation, cahier des charges, etc.) ainsi que des entretiens avec des acteurs impliqués dans la réalisation des évaluations sélectionnées, afin de rédiger des petites études de cas pour chacune des deux évaluations analysées en détail.

Problèmes rencontrés (déviation du plan de recherche, du mandat) : nous rencontrons actuellement deux problèmes :

- **Difficultés d'ordre méthodologique** : il semble qu'il nous sera difficile de trouver des rapports d'évaluations de politiques publiques pour plusieurs raisons allant de l'absence de politique publique soumise à une évaluation à la confusion entre évaluation et revue. Il y a eu plutôt des revues souvent annuelles et des fois qui couvrent plusieurs années. La confusion entre la revue et l'évaluation fait que les rapports que l'on nous a proposés sont pour la plupart des rapports de revue annuelle ou de programme du PNUD ou d'une agence des Nations Unies alors que ce que nous recherchions était des rapports d'évaluation de politiques publiques réalisées dans les cinq dernières années. Nous avons pu avoir quelques rapports que nous devons trier et qui seront soumis à l'exercice de la méta évaluation ;
- **Difficultés d'ordre logistique** : difficultés de rentrer en contact avec les commanditaires et d'avoir copies des rapports de revue ou d'évaluation.

III. DISPOSITIF NATIONAL D'ÉVALUATION

3.1. Aperçu du dispositif national ou Revue du dispositif institutionnel et du cadre réglementaire

Il s'agit :

- de passer en revue les textes relatifs aux principales institutions impliquées effectivement dans l'évaluation des politiques, programmes ou projets publics ou susceptibles de l'être de par leur mandat (décrets d'organisation, textes régissant les procédures, etc.) ;
- d'apprécier le contenu exact et le niveau d'accomplissement effectif de leur mandat en matière d'évaluation ;
- de préciser les conditions actuelles de réalisation des évaluations : commanditaires, type d'activités (politiques, programmes, projets) évaluées, évaluations spécifiques ou insérées dans un mécanisme pérenne de suivi-évaluation ;
- d'analyser les capacités existantes de chaque organisation (ressources humaines, ressources financières, management, systèmes d'information, procédures ;
- de relever les contraintes propres à chaque organisation.

Il n'est ni envisageable (ni justifié en termes de coûts-résultats) de procéder à une analyse approfondie de chacune des institutions listées. En conséquence, l'analyse des capacités des organisations s'effectuera :

- de façon sommaire pour l'ensemble des structures appréhendées (essentiellement sur la base du questionnaire principal) ;
- de façon plus détaillée pour un échantillon de 10 structures (cf. infra).

Aperçu des dispositifs nationaux d'évaluation (état en 2016)

Organes...	République Démocratique du Congo
Auprès du pouvoir exécutif	<ul style="list-style-type: none">• Les Direction des Etudes et Planification des ministères sectoriels• La Direction de Contrôle et de Suivi (Ministère du Plan et de Suivi de la Mise en œuvre de la Révolution de la Modernité)• La Direction des Etudes Macro-économiques (Ministère du Plan et de Suivi de la Mise en œuvre de la Révolution de la Modernité)• La Direction de Suivi et Evaluation de la Mise en Œuvre de la Décentralisation (Ministères de la Décentralisation et des Affaires Coutumières)
Auprès du pouvoir législatif	<ul style="list-style-type: none">• Cour des Comptes• Parlement (Assemblée Nationale)
Auprès du pouvoir judiciaire	<ul style="list-style-type: none">• Inspection Générale des services judiciaires
Autres organes de support à l'évaluation	Divers organes sont chargés de missions de : <ul style="list-style-type: none">• Suivi & Évaluation des programmes (par ex. La Cellule d'Analyses des Indicateurs de Développement (CAID), la Cellule Technique d'appui à la Décentralisation (CTAD), l'Observatoire Congolais du Développement Durable (OCDD), les Comités de pilotage des programmes et projets bi et multilatéraux)• Collecte de données (par ex. Institut National de la Statistique, Institut National des Statistiques Agricoles),• Contrôle (par ex. Inspection Générale des Finances,) ou• Consultation (par ex. Conseils provinciaux et locaux, cadres de dialogue et de coordination avec les partenaires au développement)

3.2. Analyse du fonctionnement du dispositif national et relations entre acteurs

3.2.1. Capacités humaines et logistiques

- **Cellule d'Analyses des Indicateurs de Développement - CAID**

La Cellule d'Analyses des Indicateurs de Développement est une structure créée par décret du Premier Ministre (n°15/011 du 08 juin 2015) et attaché au Premier Ministre. La cellule est composée au niveau central de 12 membres, ayant une expertise dans divers domaines : statistiques, développement, gestion des bases de données, webmastering, cartographie, et

au niveau des 145 territoires d'un expert en développement⁷. Elle dispose ainsi des ressources humaines compétentes et des moyens logistiques et informatiques pour remplir la fonction d'évaluation des politiques publiques.

Il convient de noter qu'au terme du Décret portant création de cette structure, la cellule a pour rôle essentiel de mettre en place une plate-forme intégrée de gestion des données qui aide le gouvernement à suivre et évaluer la mise en œuvre des stratégies de développement au niveau des ETD. Dans ce contexte, sa mission est plutôt local que national. Son positionnement comme structure de coordination d'évaluation des politiques publiques exigent ainsi une révision de l'acte de création.

- **Cellule Technique d'Appui à la Décentralisation**

La Cellule Technique d'Appui à la Décentralisation a reçu entre autres mission d'assurer le suivi de cadre stratégique du processus de la mise en œuvre de la Décentralisation (CSMOD) ; Organiser et assurer le suivi et l'évaluation du chronogramme du processus de décentralisation ; et mettre en place un système de suivi et évaluation (sous forme de matrices) des instruments mis en œuvre dans les provinces⁸. C'est dans ce cadre qu'est mis en place une Unité de Suivi-Evaluation du processus de la décentralisation « U.S.E »⁹. Cette Unité est composé de 11 Experts ayant tous un niveau de formation universitaire. Cependant, cette unité ne dispose pas des moyens logistiques et financiers lui permettant de remplir sa mission. L'équipement informatique mis à sa disposition ne contient pas des logiciels de traitement des données efficaces et l'unité n'a pas réussi à mettre en place une base des données permettant de consolider les données sur l'état d'avancement et l'efficacité de la mise en œuvre de la décentralisation.

- **Direction de Contrôle et Suivi du Ministère du Plan et SMRM**

La DCS comporte un effectif de 31 agents dont un diplômé d'études approfondies, 13 licenciés, 9 gradués, 1 diplômé d'études secondaires¹⁰. Avec ces niveaux d'études, on peut noter que le personnel dispose de la base nécessaire au développement de la fonction d'évaluation des politiques publiques au sein de cette structure. Cependant, la structure accuse un déficit fonctionnel lié à l'insuffisance du personnel pour un cadre organique qui prévoit un effectif de 58 agents. La Direction souffre d'un manque de moyen de déplacement pour le déploiement sur terrain. De même, l'insuffisance et l'éparpillement des bureaux entraînent la dispersion des agents dans plusieurs locaux situés dans différents

⁷ CAID. *L'équipe de la CAID*. Récupéré le 08 décembre 2016 de <https://www.caid.cd/index.php/lequipe-de-la-caid/>

⁸ RDC, Ministère de la Décentralisation et Aménagement du Territoire. *Cadre Stratégique de Mise en œuvre de la Décentralisation*, Kinshasa, juillet 2009, p.49

⁹ CTAD. *Décision No 001/COORNAT/CTAD/MJ/2014 du 27 décembre 2014 portant création de l'Unité chargé du dispositif de suivi-évaluation au sein de la Cellule Technique d'Appui à la Décentralisation (CTA)*

¹⁰ RDC, Ministère du Plan et Suivi de la Révolution de la modernité. *État des lieux de la Direction de Contrôle et Suivi*, document interne, rédigé par Modestine MUKIRAMFI, Directrice, novembre, 2016, tableau N1

bâtiments vétustes, entraînant une faible coordination des activités, et une performance limitée dans la production des résultats.

- **Direction des Études Macro-Economiques**

La DEME compte trente-deux (33) agents dont trois (03) agents d'appui et trente (30) Experts techniques¹¹. Les Experts techniques pouvant contribué à l'évaluation des politiques publiques ont tous le niveau universitaire. Pour ces fonctions d'évaluation, certains de ces agents ont reçu des formations complémentaires qui peuvent être valorisées. Il n'y a cependant pas de spécialistes en analyses prospectives, en communication et en statistiques. A l'instar de la plupart des autres services de l'Etat, les agents sont confinés dans des locaux peu salubres et où les équipements bureautiques et informatiques sont obsolètes.

- **Direction de Suivi-Evaluation de la mise en œuvre de la Décentralisation**

Cette direction est, de toutes les structures concernées par l'évaluation des politiques publiques, la moins pourvue en ressources humaines. Elle ne compte que six agents dont quatre disposent d'un diplôme qui ne cadre pas avec la fonction d'évaluation des politiques publique (Gérontologie, psychologie clinique)¹². Sans formation complémentaire en matière d'évaluation des politiques publiques, la réalisation des missions de la Direction risques de n'être hypothéquée. Le confinement des agents dans des locaux peu salubres observé dans les services de l'Etat est encore plus marqué au niveau de cette Direction, qui partage des bureaux avec la DEP. Disposant d'un équipement informatique et bureautique mis à disposition dans le cadre de la coopération bi et multilatérale, celui-ci n'est pas utilisé de manière adéquate et est peu fonctionnel.

- **Les Directions des Etudes et planification et implication du nouvel organigramme type**

Dans le cadre de la réforme de la Fonction Publique en RDC et aux termes de la LOI N° 16/013 du 15 juillet 2016 portant statut des Agents de Carrière des Services Publics de l'Etat, ainsi que de à l'article 4 de l'ordonnance n°82-029 du 19 mars 1982 portant règlement d'administration relatif à la carrière du Personnel des Services Publics de l'Etat, des changements institutionnels importants sont opérés concernant l'organisation type des administrations des ministères. Ainsi, les DEP qui occupent une place centrale dans le dispositif d'évaluation des politiques publiques sont devenues une des directions standard des ministères. Elle comprend vingt agents recrutés sur concours et est subdivisée en trois (03) Divisions dont chacune comprend deux bureaux répartis comme suit :

¹¹ RDC, Ministère du Plan et Suivi de la Révolution de la modernité. Liste des Cadres et Agents par emboitement de la Direction des Études Macro-Économiques, document interne, rédigé par Modestine MUKIRAMFI, Directrice, 10 octobre 2015

¹² RDC, Ministère de la Décentralisation et Affaires Coutumières. Liste du personnel de la Direction d'Études et Planification, document interne, rédigé par KANDOLO Rose Colette, Chef de Division, le 30 novembre 2016.

- ✚ la Division des Etudes, Documentation et Information (DEDI) avec deux bureaux : Bureau Etudes, Analyses et Prospective, et Bureau Documentation et Information ;
- ✚ la Division Programme et Suivi (DPS) composée de deux bureaux : Bureau Programme, et Bureau Suivi ;
- ✚ la Division Stratégie et Coopération Internationale (DSCI) qui contient également deux bureaux : Bureau Stratégie, et Bureau Coopération Internationale.

La DEP compte également un Bureau Secrétariat en charge du traitement des correspondances, de la gestion et de la reproduction des textes et documents, et du suivi de l'agenda de la direction. De même, Chaque Chef de bureau dispose d'un collaborateur direct attaché à son bureau.

Avec cette restructuration et un personnel limité, les fonctions administratives des DEP ont été renforcées au détriment des fonctions statistiques et d'évaluation.

Les implications de cette restructuration sont plus négatives au niveau des ministères du plan et SMRM, et celui de la décentralisation et affaires coutumières, qui disposent par ailleurs des services spécialisés qui y sont attachés et qui assurent les fonctions de production statistique et d'évaluation des politiques publiques dont l'INS, l'OCDD, la DEME, et la DCS pour le ministère du plan, et la CTAD et la Direction de Suivi-Evaluation de la mise en œuvre de la Décentralisation. La création de la DEP dans ces deux ministères entraîne le chevauchement des attributions en matière d'évaluation des politiques publiques.

Ainsi, si les liens fonctionnels entre les nouveaux DEP et ces services spécialisés centraux en charge de la collecte des données et l'évaluation des programmes et projets ne sont pas précisés, il sera moins sûr que les DEP nouvelles formules soient capable de concentrer les informations sectorielles, procéder à une analyse agrégée de l'ensemble des résultats obtenus de la mise en œuvre des politiques publiques, générer des indicateurs et de produire des rapports de synthèse à l'attention des instances de prises de décision.

Ces changements institutionnels importants devraient être pris en compte dans la définition du système d'évaluation des politiques publiques. Dans ce cadre, il serait indiqué de spécialiser les missions des différents services des ministères du plan et de la décentralisation concernés par la fonction d'évaluation des politiques publiques autour des fonctions d'appui techniques à la mise en œuvre, de suivi, d'évaluation et de contrôle des politiques publiques.

3.2.2. Systèmes d'information en support de l'évaluation

Les systèmes d'information en support de l'évaluation se limitent principalement à des outils traditionnels de types relevés administratifs, des rapports des missions sur terrain, des rapports d'enquêtes nationales et spécifiques, matérialisés par les revues du document de stratégie de croissance et de réduction de la pauvreté, du programme du Gouvernement et des plans d'actions prioritaires, les rapports de progrès des OMD, les rapports sur le développement humain durable, les enquêtes démographique et de santé, les enquêtes sur l'emploi, le secteur informel et la consommation des ménages, les enquêtes sur la situation de l'enfant et de la femme, les annuaires statistiques sectoriels, etc.

Il convient de noter que ces outils traditionnels datent de plusieurs années, d'autant que la RDC n'a pas réalisé des enquêtes de grande envergure au cours des cinq dernières années. Pour les mêmes raisons, les données secondaires provenant de sources administratives sont très limitées et peu actualisées.

La gestion des flux d'information est réalisée dans quatre ministères sectoriels cibles dont la santé, l'éducation, l'agriculture, et l'énergie sous forme d'un entrepôt des données rattaché à un système national d'information statistique (SNIS) faisant ressortir les statistiques de leurs secteurs respectifs. Ces informations sont structurées dans un rapport qui renseigne sur les performances du secteur dans les différents axes stratégiques des programmes et projets de développement mis en œuvre, et diffusées à travers un portail web.

Ces systèmes sont alimentés par des informations centralisées par les Bureaux Etudes et Planification sur base des rapports provenant des Divisions et Directions Provinciales, et qui intègrent les rapports des unités fonctionnelles de suivi et d'évaluation, « USE » des Services déconcentrés et des programmes spécialisés.

Mais, ces SNIS sont peu fonctionnels et non mis à jour. En effet, le SNIS étant généralement mis en place avec l'appui des PTF tend à devenir peu opérationnel dès que l'appui du PTF arrive à son terme. Il est indiqué ainsi de mettre en place avant la fin des aides, des stratégies d'appropriation et de pérennisation dont la budgétisation du mécanisme d'évaluation.

Toutefois, les informations analysées et synthétisées ne font l'objet des communications que dans des structures de pilotage des stratégies, programmes et projet de développement, de concertation et de dialogue national, provincial et local, permettant de présenter, discuter et faire approuver à différents niveaux les informations en support à l'évaluation. Ces structures permettent aux décideurs, aux structures publiques, à la société civile et aux partenaires techniques et financiers, de se retrouver pour s'informer et mener un dialogue d'évaluation et de politique ouvert, transparent et pertinent. Cette diffusion devra aussi

viser les différentes parties prenantes, particulièrement la population bénéficiaire à travers des réunions de suivi ou de monitoring, des revues à différents niveaux, en vue de leur utilisation à tous les niveaux.

Dans ce cadre, l'existence d'une structure de coordination des PTF peut faciliter des engagements techniques et financiers importants en matière d'évaluation et de diffusion des informations. Cette coordination constitue une opportunité pour le gouvernement de s'entendre avec les PTF pour mettre en place un mécanisme de coordination léger des actions à conduire dans le domaine de l'évaluation des politiques publiques et de la diffusion des résultats. Les expériences ont montré que ce type de mécanisme permet d'accroître l'efficacité de l'aide publique dans un secteur particulier et vient renforcer les principes de la bonne gouvernance.

3.2.3. Capacités d'évaluation des politiques publiques

A l'exception de la CAID, l'effectif du personnel et les moyens mis à disposition des différentes Directions des Ministères sectoriels en charge de l'évaluation des politiques publiques sont insuffisants pour assurer adéquatement les fonctions d'évaluation des politiques publiques sectorielles, des programmes et projets de développement.

Les structures concernées par l'évaluation des politiques publiques sont très peu fonctionnelles surtout à cause des ressources financières faibles mises à leur disposition. Les ressources financières de la DCS par exemple ne sont constituées que des frais de fonctionnement alloués à la Direction dans le budget du gouvernement. Ces frais de fonctionnement sont non seulement très faibles au regard des besoins, mais accusent aussi un écart croissant entre le budget voté, les fonds engagés et les décaissements. En 2013 par exemple, sur un budget voté de 631 620 010 CDF, à peine 353 088 308 CDF (55 %) ont été engagés et 276617371 CDF ont (43 %) ont été décaissés, soit un écart de 78 % entre les deux derniers¹³.

La fonctionnalité limitée de ce dispositif est renforcée par la faible performance non seulement des structures impliquées aux différents niveaux de tâches, mais surtout du mauvais fonctionnement des structures de Pilotage, de coordination. Le Comité Interministériel de Pilotage, de Coordination et de Suivi de la mise en œuvre de la Décentralisation (CIPCSD) par exemple n'a tenu, depuis sa création en 2009, que quatre réunions, sur un total de 14 réunions statutaires¹⁴.

¹³ Michel VOYER. *Diagnostic des capacités de la Direction de Contrôle et Suivi du Ministère du Plan et SMRM, proposition de restructuration* (Rapport de mission), Kinshasa, le 27 novembre 2015, p.14.

¹⁴ Information recueillie auprès du Coordonnateur National de la CTAD qui assure le secrétariat technique du CIPCSD, le 03 novembre 2017

Ces insuffisances vont être exacerbées avec l'adoption du PNSR et l'accroissement de la demande d'implication de ces Directions. L'accroissement des activités de coordination et d'opérationnalisation du PNSR met à rude épreuve l'organisation pratique du travail et se traduit par une surcharge des Experts techniques. L'accroissement des effectifs en Experts et le renforcement des capacités existantes pour la fonction d'évaluation sont nécessaires.

Dans le cadre du plan stratégique de renforcement des capacités d'évaluation à mettre en place, il devrait être envisagé de rechercher l'efficacité par une meilleure coordination des actions, de synergie entre les différents acteurs du système d'information et d'évaluation. Pour ce faire, le dispositif institutionnel dans lequel les structures concernées vont évoluer devrait prévoir la création d'une structure central qui aura la responsabilité de la gestion globale du dispositif et de son contrôle. Dans ce cas, elle devrait être rattaché à une institution étatique de haut niveau (le Cabinet du Ministre du Plan, élevé au rang d'une Vice-primature, et par le biais du Secrétariat Général)

Sur la base de cette option, le dispositif institutionnel d'information et de l'évaluation sera construit à partir de l'existant avec la création d'une structure nouvelle du type Agence Nationale d'Evaluation des Politiques Publiques, qui aura la primauté de la coordination de la fonction d'évaluation et de diffusion de l'ensemble des informations sur les politiques publiques, les programmes et projets de développement. Cette structure pourrait être mise en place en procédant à la fusion de la CAID avec l'OCDD, la CTAD, la Direction de suivi et de l'évaluation du ministère de la décentralisation, la Division suivi et évaluation de la DEME, la DEP/Plan et la DCS afin de créer un service spécialisé d'évaluation de la mise en œuvre des politiques publiques.

En rapport avec cette restructuration nécessaire, les capacités matérielles et financières devraient être significativement accrues. Dans ce contexte, les DEP sectorielles se limiteraient aux fonctions de planification et de suivi des politiques publiques, programmes et projets de développement. L'efficacité et l'opérationnalité de ce dispositif envisagé, reposent dans une large mesure sur la capacité de cette structure centrale à mobiliser l'ensemble des structures productrices et utilisatrices des données statistiques situées dans les administrations de l'Etat, au niveau des institutions et de la société civile. Ce dispositif évite le cloisonnement actuel des différentes sources de collecte, de production et de traitement des données et s'inscrit dans le processus de la décentralisation, notamment de transfert des compétences de planification et de suivi des programmes et projets de développement et d'une meilleure centralisation et circulation de l'information.

3.2.4.. Cadre institutionnel imprécis

Le cadre juridique et réglementaire comprend une pléthore de textes qui ne sont pas tous pertinents ou actualisés. Ainsi des multiples Décrets, Arrêtés et Réglementations établissent les attributions et régissent le fonctionnement des Directions concernées par l'évaluation des politiques publiques. Certaines sont prises sans tenir compte des répercussions sur les mandats des autres services opérant dans le secteur. D'autres encore remplacent des dispositions souvent spécifiques, mais celles-ci ne sont toujours accompagnées par un recadrage des structures indirectement affectées par ces nouvelles dispositions, provoquant des chevauchements des attributions des structures.

Ainsi, avec la création de la CAID, CTAD et de l'OCDD par exemple, la DCS, la DEME et même les DEP tombent dans une certaine mesure dans un vide opérationnel où elles ne pourront que réaliser des produits constituant une redondance de ceux des nouvelles structures dotées, par ailleurs, des ressources plus conséquentes.

3.2.5. Déficit de communication et de circulation de l'information entre les différents niveaux

Les instances d'évaluation fonctionnent en vase clos. La circulation de l'information inter et intra ministériel paraît faible. Ainsi, en l'absence de directives ou réglementation régissant l'échange horizontal et vertical d'informations, la mission n'a pu relever aucune synergie entre les missions et activités d'évaluation. Aucune planification, programmation, exécution de missions et activités conjointes qui permettraient des économies d'échelle en termes de ressources humaines et financières n'a pu être identifiée. Ce cloisonnement est d'autant plus marqué qu'il n'y a aucune instance de consolidation et de conciliation exhaustive des informations disponibles. Au regard des attributions actuelles des différentes Directions impliquées dans le processus de l'évaluation des politiques publiques, aucune structure ne serait en mesure de jouer pleinement le rôle de « guichet unique », d'autant que la circulation de l'information suit essentiellement des circuits parallèles, qui impliquent un contournement des services qui en ont réellement besoins.

3.2.6. Equipements et infrastructures limités

La plupart des structures concernées par l'évaluation des politiques publiques ne possèdent que très peu d'équipements informatiques fonctionnels et performants. L'outil informatique à disposition ne permet pas de saisir, compiler, organiser exploiter et diffuser les informations. Ce parc informatique est vétuste et ne comporte pas un logiciel permettant d'établir une base des données et même de réaliser les actions de base liées à leurs missions. Il en est de même de l'équipement bureautique qui ne place pas les agents dans des conditions optimales de travail. Les locaux sont peu aérés et éclairés. La situation de la DEP / Energie est particulièrement préoccupante à ce sujet.

3.2.7. Mobilité très marquée des ressources humaines

Les ressources humaines chargées de gérer et de conduire le processus mis en place sont régulièrement changées au gré des remaniements du gouvernement, alors que l'administration est constituée des structures pérennes qui exigent une certaine permanence des agents pour encadrer un processus qui s'inscrit dans le moyen et long terme. Cette situation fragilise le dispositif et n'encourage ni les instances en cause, ni les partenaires à investir des ressources financières et matérielles dans le renforcement des capacités des structures considérées, à tort sans doute, comme peu ou pas pertinents. Cette situation est renforcée par le processus de la réforme de l'administration publique en cours qui a provoqué la prise en charge des fonctions de direction et même de collaboration par des acteurs nouveaux sans connaissances avérées sur les activités du secteur d'intervention et les actions à mener par le service dont ils ont la charge, provoquant parfois la perte de la mémoire active du service.

3.3. Opportunités et menaces pour l'institutionnalisation de la fonction d'évaluation en RDC

Depuis plusieurs années, le Gouvernement de la RDC a entrepris, avec la promulgation de la Constitution du 18 février 2006, telle que modifiée et complétée par la Loi n° 11/002 du 20 janvier 2011, des réformes économiques, institutionnelles et sectorielles majeures liées notamment à la mise en œuvre du nouveau code minier, du Cadre Stratégique de Mise en Œuvre de la Décentralisation, de la transformation de certaines entreprises d'Etat en Sociétés Commerciales, de la loi sur les finances publiques, etc. Ces réformes visent à booster la croissance économique et améliorer les conditions de vie de la population congolaise. Dans ce cadre, le gouvernement a élaboré des documents globaux des politiques et stratégies de développement dont le Programme National Stratégique de Développement, la politique de Coopération Décentralisée, le Document de Stratégie de Croissance et de Réduction de la Pauvreté, le Plan National de Développement Sanitaire, la Stratégie Sectorielle de l'Education et de la Formation, la Stratégie Sectorielle de l'Agriculture et du Développement Rural, ... qui exigent l'institutionnalisation de la fonction évaluation. Cette fonction est une composante essentielle dans le pilotage des politiques publiques, des stratégies et programmes de développement et un outil indispensable de mesure de leurs effets et impacts sur les populations.

L'évaluation des politiques publiques et des programmes est une pratique récente en RDC, car ce n'est qu'au début des années 2006, avec la mise en place du processus DSCRIP que les instances gouvernementales commencent à effectuer des évaluations sectorielles mais davantage des revues, pour apprécier la mise en œuvre des interventions publiques dans le cadre de certains programmes spécifiques appuyés par certains PTF (C'est le cas par

exemple de l'évaluation du plan national de développement Sanitaire – PNDS - 2011-2015, de l'évaluation de l'éducation pour tous (EPT) 2015), du rapport OMD 2000-2015.

3.3.1. Opportunités pour l'institutionnalisation de l'évaluation

Les opportunités pour l'institutionnalisation de la fonction d'évaluation en RDC sont d'ordre politique et structurel.

Au plan politique : Aujourd'hui, la RDC a amorcé une première phase de reconnaissance de l'importance de l'évaluation dans le secteur public, notamment avec une première tentative d'institutionnalisation de l'évaluation comme activité principale du parlement. L'article 100 de la Constitution de la RDC de 2006 précise que « **le pouvoir législatif est exercé par un Parlement composé de deux Chambres : l'Assemblée nationale et le Sénat. Le Parlement vote les lois. Il contrôle le Gouvernement, les entreprises publiques ainsi que les établissements et les services publics** ». De par sa fonction fondamentale, le parlement devrait constituer le principal acteur de diffusion des pratiques évaluatives à cause de ses multiples prérogatives. Il est appelé à évaluer l'action gouvernementale, chose que le parlement de la RDC ne faisait pas de manière formelle et scientifique. Encore plus, la loi en vigueur l'autorise à solliciter des entités comme la Cour des comptes pour des missions d'évaluations spécifiques. De même, lorsque le parlement vote une loi, il peut y insérer une clause évaluative afin de garantir sa réalisation.

Par ailleurs, la mise en place d'une Cellule d'Analyse des Indicateurs de Développement attachée auprès du Premier Ministre traduit une volonté politique d'institutionnalisation de la fonction d'évaluation. Cette cellule a pour mission l'amélioration du processus d'aide à la décision et à la formulation des politiques et des stratégies de développement par des données pertinentes, des informations réelles captées à la base ; le suivi et l'évaluation des projets du Gouvernement à travers le pays ; le renforcement des capacités des territoires dans l'élaboration et l'expression des besoins à intégrer dans les stratégies et actions de développement.

Toutefois, il ne s'agit que du début d'un long processus dont il faut maîtriser les contours et même les rouages. L'exemple de la Cour des comptes montre clairement que même si la pratique évaluative est plus ou moins incorporée dans cette composante du paysage institutionnel de la RDC, ses activités restent plutôt éparses, non systémiques et souvent peu codifiées et scientifiques dans leur méthodologie.

La place de l'évaluation dans les politiques publiques n'est pas encore visible pour la majorité des décideurs publics ni confirmée par des lois et règlements.

Au plan structurel : Le dispositif administratif de l'évaluation, mis en place dans les ministères sectoriels se présente comme une forme d'opérationnalisation des pratiques évaluatives. Il est à noter que les ministères sectoriels se sont dotés des services spécialisés qui ont missions de procéder à des évaluations (suivi et/ou revues) d'une manière périodique des politiques sectorielles. Tels sont les cas de l'Observatoire Congolais du Développement Durable (OCDD), de la Direction des Etudes Macro-économiques, de l'Institut National de la Statistique

En outre, l'existence de l'association congolaise de Suivi et d'Evaluation (ACOSE) et des Bureaux d'études ICREDES par exemple bénéficiant d'une certaine légitimité puisque la loi leur confère des fonctions d'évaluation, sont bien placées pour effectuer des missions d'évaluation des politiques publiques. Dans ce cas, les structures de l'Etat et les Agences publiques peuvent assumer le rôle de commanditaire pour des missions d'évaluation spécifiques.

Par contre, l'institutionnalisation au niveau vertical et transversal des structures d'évaluation reste très faible, et c'est là que les efforts doivent être concentrés, surtout avec de plus en plus de politiques et programmes multisectoriels.

Dans ce cadre, la création ou la restructuration d'une structure existante (sous forme de bureau national, ou d'agence gouvernementale...) qui doit assumer le rôle de locomotive et de coordination générale dans le domaine de l'évaluation des politiques publiques, à l'instar des Agences d'évaluation installée dans d'autres pays comme en Espagne avec l'Agence Nationale d'Evaluation des Politiques Publiques et de la Qualité des Services (AEVAL), au Mexique du Conseil National d'Evaluation de la politique de développement social (CONEVAL), en Inde du Bureau d'évaluation indépendant (IEO) et en Afrique du Sud du Cadre stratégique national pour l'évaluation (NEPF) ou encore du Conseil national de l'évaluation en France, s'impose. Cette institution pourrait avoir pour tâches également de proposer un plan global de développement de la pratique évaluative et de s'assurer de l'engagement des acteurs publics pour sa réussite.

La validité des dispositifs organisationnels ne peut, cependant, se confirmer en l'absence d'un cadre réglementaire sain qui permet de stimuler le changement. L'adoption de lois qui exigent l'évaluation des programmes publics ou encore de dispositions relatives à l'obligation de publier les rapports d'audit et d'évaluation (comme c'est le cas en Suisse), peut constituer, dans un pays comme la RDC, l'une des principales garanties de l'utilisation des approches d'évaluation par les institutions publiques.

3.3.2. Menaces pour l'institutionnalisation de la fonction d'évaluation en RDC

Les menaces pour l'institutionnalisation de la fonction d'évaluation en RDC tiennent de l'instabilité des structures et leurs animateurs, de la mobilisation limitée des ressources financière, non-respect des principes de la déclaration de Paris et du New Deal.

Instabilité des structures et leurs animateurs : Le gouvernement de la RDC procède régulièrement, et parfois avec l'appui des partenaires, à la création des structures ad hoc et des structures pérennes nouvelles chevauchant les anciennes structures et comportant des germes de conflictualité de compétences et des attributions. En outre, les animateurs de ces structures ne couvrent pas généralement un cycle de programmation, entraînant la déperdition des acquis, d'autant que les remise-reprises ne sont pas effectuées selon les procédures classique et règlementaires. Tel a été le cas de l'OCDD.

Cette réalité impose qu'un réel changement des mentalités, des visions et des attitudes, soit engagé. Un changement qui risque de prendre beaucoup de temps avant d'aboutir à une reconnaissance élargie des apports de l'évaluation.

Mobilisation limitée des ressources financière : Le budget de la RDC est marqué par la faiblesse des recettes au regard des ressources potentielles dont regorge le pays. Cette faiblesse est plus accentuée par la répartition minorée des crédits dans les mécanismes de fonctionnement des structures et services administratifs. On note ainsi que les activités d'évaluation sont rarement inscrites dans le budget de l'Etat, rendant l'institutionnalisation de ce processus difficile, car théorique et inopérante. Ainsi, un engagement plus accrue des PTF à mobiliser les ressources nécessaires pour l'institutionnalisation de l'évaluation en RDC devient une exigence de taille. Cette institutionnalisation de la fonction évaluative devrait constituer tout un programme appuyé par les PTF.

Non-respect des principes de la déclaration de Paris et du New Deal par les partenaires : Un des principes majeurs de la déclaration de Paris et du new deal porte sur l'alignement qui engage les donateurs à utiliser les systèmes nationaux consolidés, et contraigne les pays partenaires à « œuvrer ensemble à la mise en place de cadres définis d'un commun accord, propres à permettre une évaluation fiable de la performance et de la transparence des systèmes des pays partenaires ainsi que des obligations de compte qu'ils comportent » (Indicateur 2).

IV. ÉTAT DES LIEUX DE L'ÉVALUATION (ÉTAT DE LA PRATIQUE DÉCLARÉE)

4.1. État des lieux : administration de questionnaire

La question fondamentale qui guide l'état des lieux est celle-ci : quelle est la pratique déclarée de l'évaluation des projets, programmes et politiques publiques en RDC ? Et pour répondre à cette question, un questionnaire a été préparé et administré à plus d'une soixantaine d'institutions nationales, partenaires au développement ou partenaires techniques et financiers – PTF - , société civile, bureau d'études, agences des Nations Unies etc. L'échantillon retenu est constitué sur une base empirique. Il vise à couvrir un ensemble significatif d'intervenants impliqués ou susceptibles d'être impliqués à l'avenir dans l'évaluation des politiques et programmes publics.

L'état des lieux vise à :

- Avoir une image relativement exhaustive des capacités et des pratiques existantes en matière d'évaluation ;
- Faire une analyse qualitative des acquis mais aussi des problèmes rencontrés dans la mise en œuvre des évaluations ;
- Avoir une idée de la perception des acteurs sur le dispositif et les pratiques d'évaluation actuels et sur leur conception d'un « système cible ».

Trois parties constituent ce questionnaire. Outre les informations organisationnelles, trente (30) questions au total ont été posées et couvrent :

- Les pratiques et effets de l'évaluation : vingt (20) questions
- Le futur de l'évaluation : huit (8) questions
- Les commentaires et/ou suggestions concernant les évaluations en RDC : deux (2) questions

Dans le cadre de la présente étude, une gamme variée de logiciels est disponible. Il s'agit du SPSS, STATBOX, STATA, SPHINX, etc. Chacun de ces logiciels offrent des ressources nécessaires pour la réalisation du traitement des données statistiques, de l'analyse des statistiques descriptives, des représentations graphiques et la détermination des différents paramètres de position et de dispersion, etc. Plus que le SPSS, le STATBOX et le STATA nous permettent de faire des analyses d'indépendance factorielle entre variables et de déterminer le mapping des effets qui en découle, toute chose dont nous n'avons pas besoin dans le cadre de la présente étude. Eu égard à ce qui précède, **le SPSS a été utilisé pour la réalisation des différents travaux de la présente étude**. Le tableau Excel ou Access offre de ressources suffisantes et efficaces pour la saisie des données. La base de données sur Excel et Access ainsi créée sera importée vers sur le logiciel SPSS en vue du traitement statistique. La maquette de saisie en base Access offre la possibilité de saisie de modalité plus longue que dans la base Excel où le nombre de caractère par cellule est très limité. Le masque de saisie est réalisé en attendant la saisie des données, leur traitement et analyse.

Plus d'une vingtaine de questionnaire nous ont été retourné. Les données ont été intégrées traiter et ont fait l'objet d'analyse. Les données reçues du questionnaire ont été complétés

par les informations recueillies des entretiens semi- structurés ; ce qui nous a permis d’avoir une idée plus exacte de l’état des lieux de l’évaluation en RDC et de proposer de scénarii pour l’institutionnalisation de l’évaluation et le Développement des Capacités évaluatives – DCE en RDC.

4.2. État des lieux : entretiens semi-structurés

Les entretiens semi-structurés consistent à mieux comprendre le « dispositif institutionnel de l’évaluation » en RDC, en identifiant les principaux acteurs impliqués ainsi que les relations entre ceux-ci, et en cernant les forces et les faiblesses actuelles. Ils ont permis de se faire une meilleure idée des pistes futures (pour le DCE). L’expérience des pays en développement vis-à-vis du questionnaire administré par voie électronique a conduit à privilégier les entretiens semi-structurés qui ont aidé aussi à combler le risque de non retour probable du questionnaire. Les entretiens ont permis aussi d’approfondir certaines questions relatives au développement des capacités en évaluation.

Une trentaine d’institutions nationales ont été identifiés et interviewés et ont été choisis, en partie parmi ceux ayant reçu le questionnaire et ceux qui constituent les structures de promotion de l’évaluation. Nous avons aussi rencontré quelques agences des Nations Unies et la Banque mondiale, deux institutions qui insufflent la culture de l’évaluation en RDC.

4.3. Résultats de l’État des lieux des pratiques évaluatives en RDC

4.3.1. Note sur le traitement des données

La conception et l’administration du questionnaire s’inscrit dans le cadre de la réalisation de l’étude diagnostique des pratiques évaluatives en République Démocratique du Congo. Les données ainsi collectées et complétées par des entretiens semi-structurés et une analyse de quelques évaluations réalisées, ont contribué à développer des programmes de renforcement des capacités évaluatives au niveau national.

Pour satisfaire à cette exigence du mandat de la mission, le traitement des données a abordé les aspects suivants qui ont été également analysées :

- L’analyse de la composition de l’échantillon suivant la répartition par institution, fonction et sources de connaissances de l’évaluation des répondants au questionnaire ;
- la problématique du financement de l’évaluation (la planification et l’exécution budgétaire des évaluations, etc.) ;

- l'analyse des besoins de professionnalisation et d'institutionnalisation de l'évaluation (besoins de renforcement des capacités techniques en évaluation, implications des acteurs, développement des outils d'évaluations ; etc.);
- la problématique de diffusion des rapports d'évaluation ;
- L'analyse des finalités et des effets des évaluations sur les structures ;
- La définition d'un profil-type de structure chargée de l'évaluation au plan national ;
- Les attentes des acteurs par rapport aux rôles d'une structure spéciale.

4.3.2. Administration du questionnaire

La répartition des participants à l'enquête selon l'institution se présente comme ci-après :

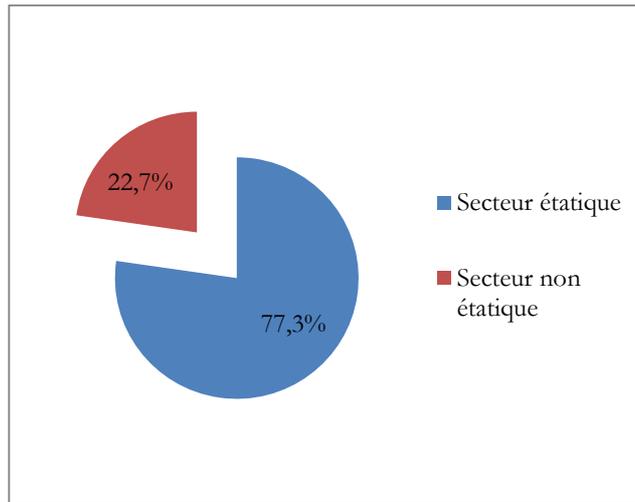
Tableau 2 : Répartition des répondants par institution

Type d'institution	Nb. de répondants	Fréq
Secteur étatique	17	77,3%
Directions techniques	15	68,2%
Institut	1	4,5%
Projets	1	4,5%
Secteur non étatique	5	22,7%
Organismes internationaux	5	22,7%
Total	22	100%

Source : Résultats des enquêtes

Le tableau montre que 77,3% relèvent du secteur étatique et 22,7% du secteur non étatique. Les participants du premier secteur sont dominés par des personnes travaillant dans les directions techniques (68,2%). Le reste est composé également des personnes travaillant dans des instituts (4,5%) et projets (4,5%). Quant aux enquêtés du secteur non étatique, ils proviennent tous des organismes internationaux. Le graphique suivant résume la répartition selon les deux secteurs

Figure 1: Répartition des répondants par institution



Selon les fonctions occupées, les enquêtés sont répartis comme suit :

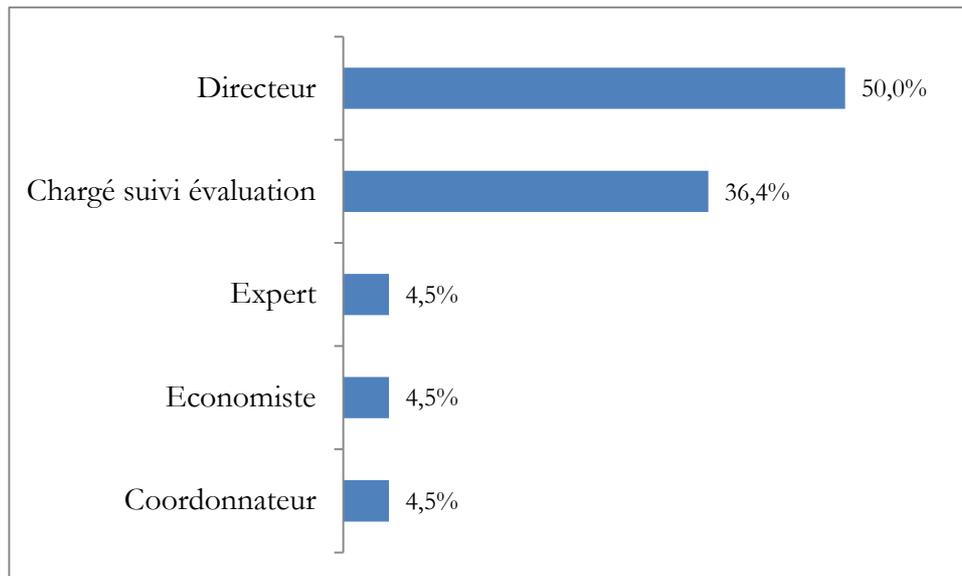
Tableau 3: Répartition par fonction des répondants.

Type d'institution	Effectif	Part (%)
Chargé suivi évaluation	8	36,4%
Coordonnateur	1	4,5%
Directeur	11	50,0%
Economiste	1	4,5%
Expert	1	4,5%
Total	22	100%

Source : Résultats des enquêtes

La tendance observée confirme la répartition des interviewés par institution. En effet, les plus nombreux sont les directeurs (50,0%). Ils sont suivis par les Chargés de suivi et d'évaluation (36,4%). Ensuite, on dénombre les Experts, les Economistes et les Coordinateurs qui ont une fréquence de 4,5% chacun.

Figure 2 : Répartition par fonction des répondants.

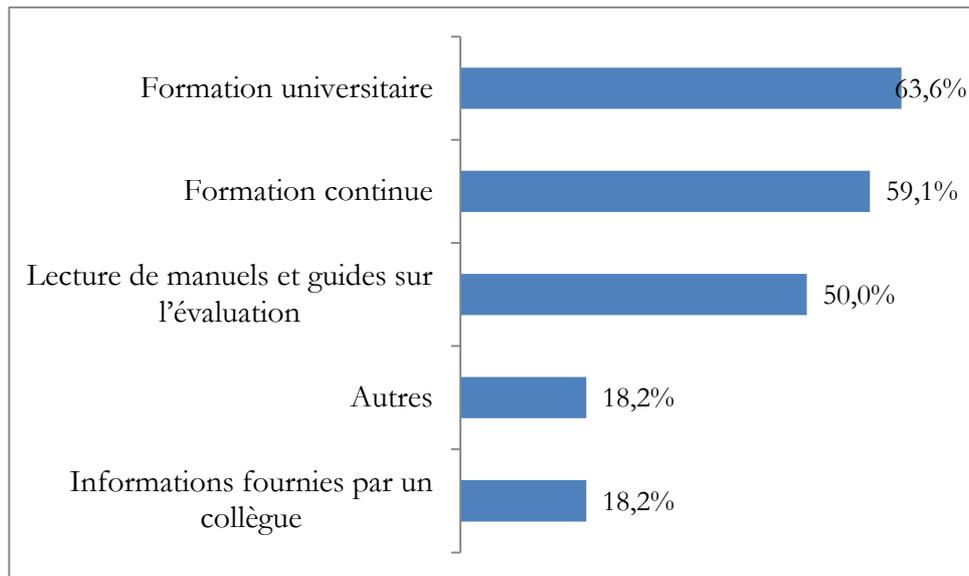


4.3.3. Pratiques évaluatives

4.3.3.1. Répartition par source de connaissance.

Le tableau suivant présente la répartition des répondants en fonction des sources de connaissance de pratique évaluative. En effet, en termes de connaissances en matière d'évaluation de projet, programme et politique publique, les résultats montrent que les sources de connaissance sont diverses pour un même participant. Dans l'ordre, l'enquête a permis d'identifier les sources suivantes : formation universitaire (63,6%), formation continue (59,1%), lecture de manuels et guides sur l'évaluation (50,0%), informations fournies par un collègue (18,2%) et autres sources (18,2%). Le graphique suivant présente les résultats ci-dessus.

Figure 3: Répartition par source de connaissance



Les 14 personnes sur les 22 ayant suivi de formations universitaires se regroupent dans les spécialités suivantes : statisticien, démographe, agro-économiste, juriste, environnementaliste, sociologue, etc. S'agissant des formations continues, les thèmes abordés sont, entre autres, : le suivi-évaluation axé sur les résultats, l'élaboration des politiques publiques, la gestion axée sur les résultats de développement, la planification stratégique et opérationnelle, l'évaluation des politiques publiques. Il s'agit des formations organisées soit par les Ministères de tutelle et autres structures. On y dénombre également des formations en ligne.

La majorité des personnes ayant répondu au questionnaire ont des connaissances théoriques en matière d'évaluation de projet, programme et politiques publiques, à travers, soit, une formation universitaire, soit, une formation continue en relation avec la gestion axée sur les résultats de développement, la planification stratégique et opérationnelle

4.3.3.2. Répartition des répondants selon les expériences en pratiques évaluatives

En fonction des expériences acquises en matière de pratiques évaluatives, deux cas de figure se présentent : (i) les structures n'ayant jamais exercé des activités d'évaluation et, (ii) les structures qui ont eu à exercer des activités d'évaluation. En effet, dans la première catégorie, ils sont au nombre de trois (03), ce qui correspond à un taux de 13,6%. Il s'agit des ministères tels que : Ministère du Portefeuille, Ministère Energie, Ministère de la Fonction Publique.

Les raisons énumérées se présentent comme suit par ordre d'importance :

1. inexistence de budget nécessaire, manque de ressources humaines, inexistence de support/soutien politique, autre (pas associées par les autorités hiérarchiques à mener les évaluations) ;

2. connaissance des méthodes d'évaluation, insuffisance de budget, manque de ressources humaines
3. évaluation inutile, manque de compétences

Mais, on dénombre dix-neuf (19) structures ayant exercé des activités d'évaluation ces quatre dernières années représentent, soit 86,4%.

Plus des 4/5 des participants ont des expériences en matière de pratiques évaluatives (86,4%)

4.3.3.3. L'existence de services chargés spécifiquement d'évaluation

Le tableau suivant présente les résultats de la réalisation ou du suivi de la réalisation des évaluations par les répondants.

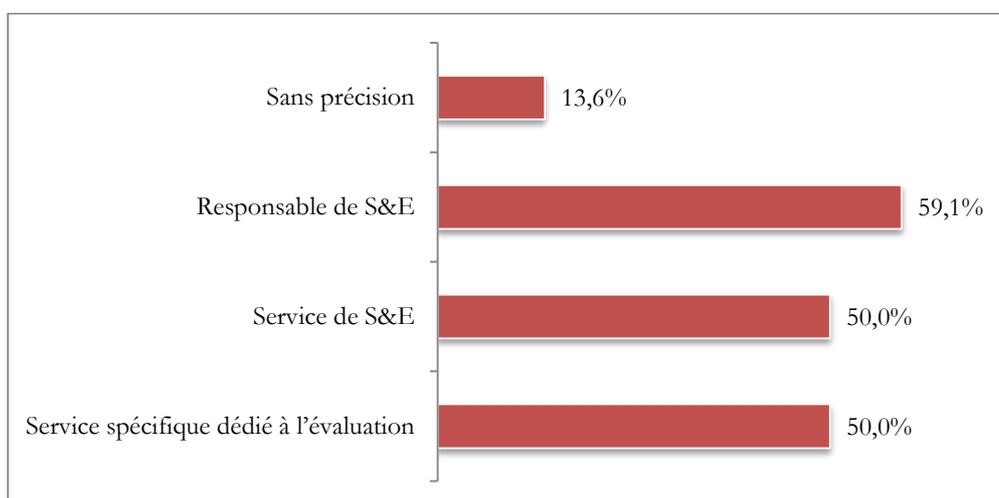
Tableau 4: Personne/service chargé de réaliser/suivre les évaluations

Personne/service chargé de réaliser/suivre les évaluations	Effectif	Fréquence
Service spécifique dédié à l'évaluation	11	50,0%
Service de S&E	11	50,0%
Responsable de S&E	13	59,1%
Sans précision	3	13,6%

Source : Résultats des enquêtes

Le tableau indique que onze (11) ont déclaré avoir un service consacré spécifiquement au suivi-évaluation, le même effectif a affirmé avoir un service de suivi-évaluation et treize (13) ont déclaré avoir un responsable de suivi évaluation.

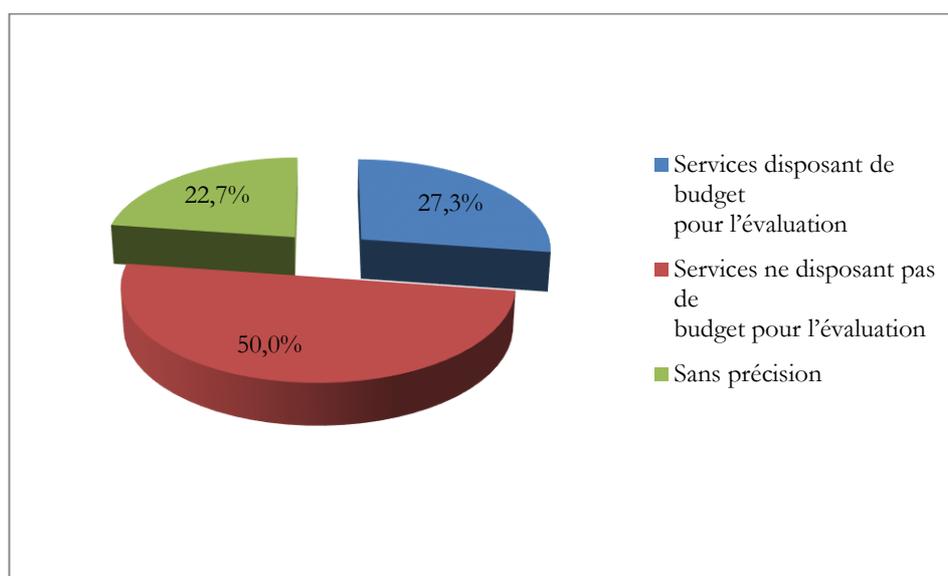
Figure 4 : Services et responsables chargés du suivi et d'évaluation au sein des organisations.



4.3.3.4. L'existence d'un budget spécifique pour l'évaluation

S'il est vrai que la pratique évaluative est essentiellement gérée par des services et des responsables ayant des attributions spécifiquement focalisées sur le suivi-évaluation, seulement 27,3% des structures disposent d'un budget spécifiquement réservé à l'évaluation. On note par ailleurs que la moitié des structures participantes (50%) ne disposent pas d'un budget spécifiquement réservé à l'évaluation. Le graphique ci-après illustre les résultats obtenus.

Figure 5 : Existence d'un budget spécifique pour l'évaluation.



4.3.3.5. Les tendances dominantes des évaluations au cours des cinq dernières années

Au cours des cinq dernières années, de l'analyse des types d'évaluations réalisées, il ressort que les évaluations sont réalisées en général soit par obligation réglementaire/légale (36,4%) soit en réponse aux exigences des bailleurs de fonds (22,7%) et dans une moindre mesure, sur initiative propre (18,2%). Ces résultats sont présentés par le tableau suivant :

Tableau 5: Types d'évaluations réalisées

Les évaluations sont réalisées	Effectif	Fréquence
De votre propre initiative	4	18,2%
En réponse aux exigences des bailleurs de fonds	5	22,7%

Par obligation réglementaire/légale	8	36,4%
Sans précision	5	22,7%
Total	22	100%

Source : Résultats des enquêtes

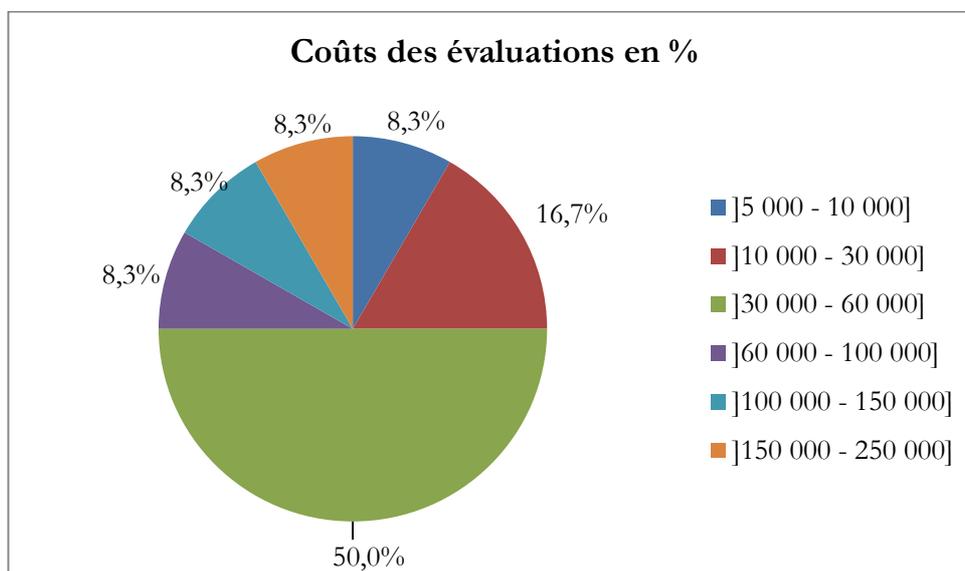
Ces évaluations :

- ✓ portent davantage sur des projets (31,8%) que sur les programmes (22,7%) et sur les politiques publiques (22,7%) ;
- ✓ concernent à la fois la mise en œuvre et les effets (50%) et dans une moindre mesure, chacun des deux aspects pris séparément, soit la mise en œuvre (18,2%) et les effets (4,5%) ;
- ✓ ont été réalisées après la mise en œuvre (ex post, soit pour 45,5%) mais aussi en cours d'exécution des projets (31,8%) ;
- ✓ ont été conduites en grande partie des équipes mixtes (50%) et par des évaluateurs externe (18,2%) et évaluateurs internes (9,1%) ;
- ✓ ont été réalisées davantage en partenariat avec l'administration publique et les parties prenantes (54,5%) ;
- ✓ ont été réalisées en général avec des méthodes produisant des données à la fois qualitatives et quantitatives (68,2%) ;
- ✓ ont leurs résultats très souvent publiés mais sur avis du commanditaire.

4.3.3.6. Le coût des évaluations réalisées

Le graphique suivant présente les montants dépensés par les structures pour réaliser les évaluations.

Figure 6 : Coût des évaluations

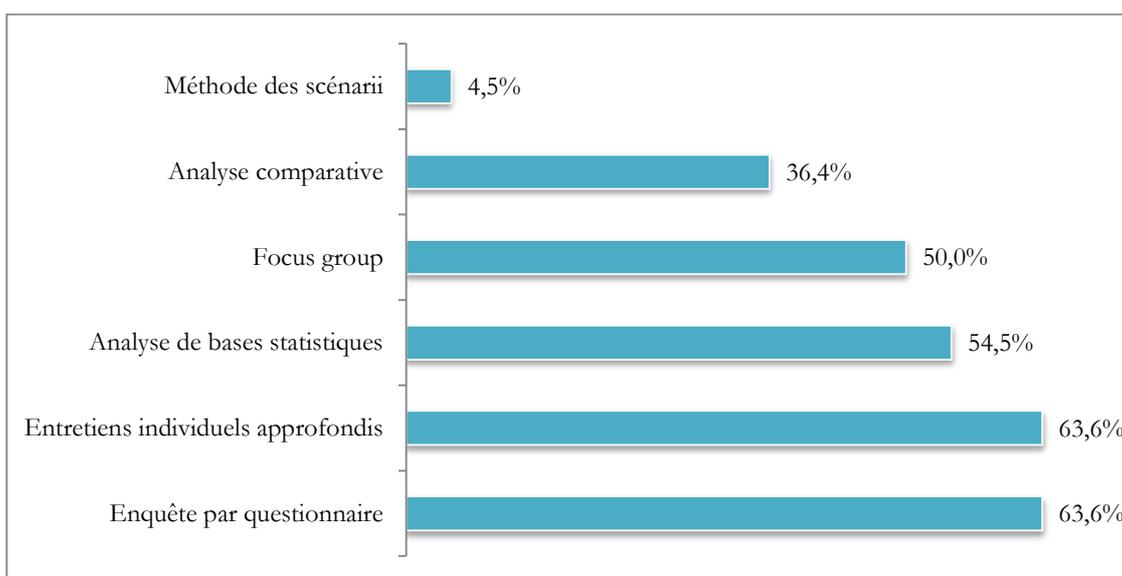


Les coûts déclarés pour les évaluations varient de 10 000 Euros à 250 000 Euros avec une moyenne de 64 429 Euros. La répartition en classe de coûts montre que la classe 30 000 à 60 000 Euros est la plus dominante (50%). Par ailleurs, il convient de préciser que les évaluations sont commanditées soit par les partenaires techniques et financiers tels que le PNUD, UN Habitat Program, etc.

4.3.3.7. Les méthodologies utilisées pour les évaluations

Au cours de la collecte des données, les méthodologies utilisées pour réaliser les évaluations ont été citées par les participants. Les résultats obtenus sont présentés par le graphique suivant.

Tableau 6: Méthodes employées.



A la lecture du graphique, il se dégage que plusieurs méthodes sont utilisées à la fois. Dans l'ordre croissant ont : l'enquête par questionnaire (63,6%), les entretiens individuels approfondis (63,6%), analyse de bases statistiques (54,5%), discussions focalisées (50%), analyse comparative (36,4%) et enfin méthode des scénarii (4,5%)

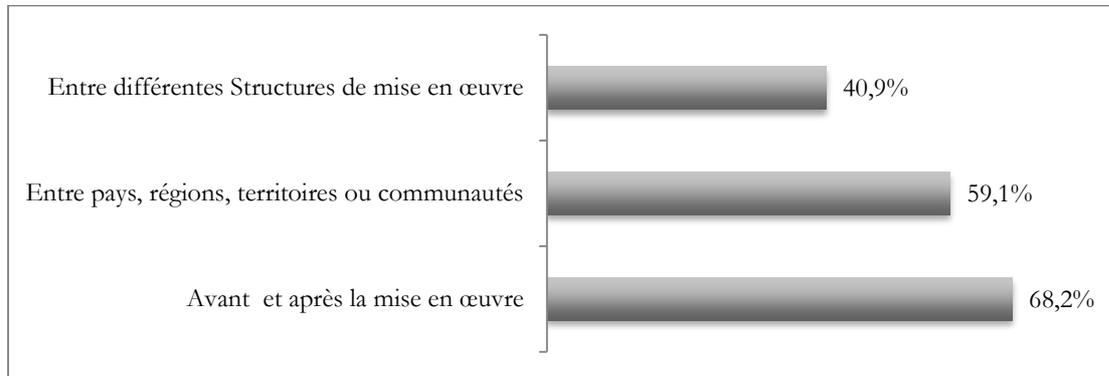
4.3.3.8. La prise en compte de la dimension comparative

Les évaluations réalisées intègrent les dimensions comparatives ci-après :

- ✓ avant et après la mise en œuvre (68,2% des répondants) ;
- ✓ entre pays, régions, territoires ou communes (59,1% des répondants) ;
- ✓ entre différentes structures de mise en œuvre (40,9% des répondants)

Le graphique ci-après illustre bien cette dimension comparative.

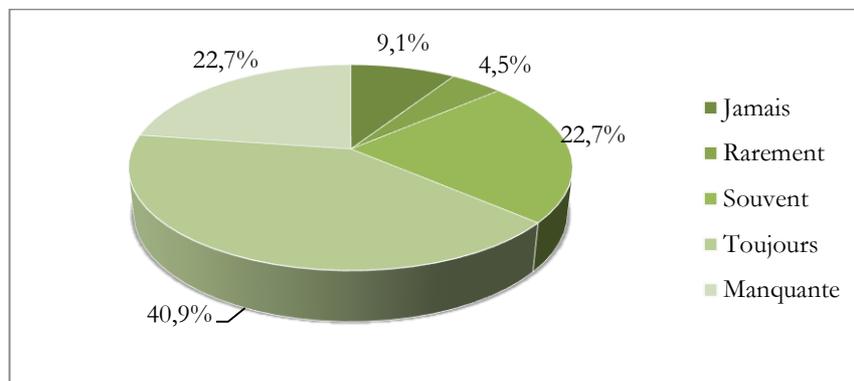
Figure 7 : Dimension comparative



4.3.3.9. La participation des acteurs aux processus des évaluations

Les administrations, les bailleurs de fonds et les partenaires non étatiques participent souvent aux processus d'évaluation. Le graphique 9 ci-dessous illustre cette participation.

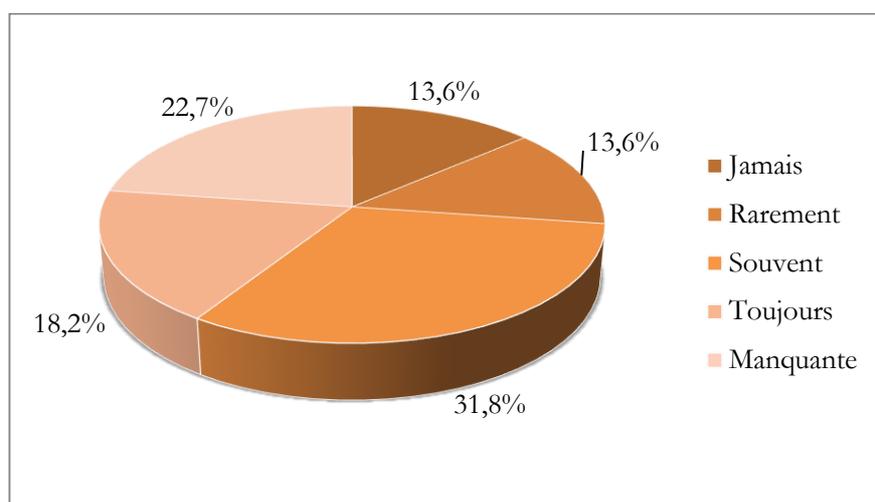
Figure 8 : Participation des acteurs (administration, bailleurs, partenaires non étatiques) aux processus des évaluations.



4.3.3.10 La participation des bénéficiaires finaux aux processus des évaluations.

Les bénéficiaires finaux des projets, programmes et politiques publiques participent très souvent aux évaluations réalisées : voir les tendances à travers le graphique 10 ci-après.

Figure 9_: Participation des bénéficiaires finaux des projets, programmes et politiques publiques.



4.3.3.11. La diffusion des résultats des évaluations

La diffusion de la plus grande partie des évaluations réalisées se restreint aux seules parties prenantes à cause de la confidentialité de certaines informations. Toutefois, on assiste également à des diffusions élargies dans la mesure où les rapports sont transmis à certaines institutions, ou que des consultations sont admises pour des tierces personnes. Les réponses obtenues dégagent les tendances ci-après :

- ✓ Diffusion élargie (50,0%) ;
- ✓ Diffusion restreinte (36,4%) ;
- ✓ Synthèse disponible sur le site internet (36,4%) ;
- ✓ Rapport téléchargeable (31,8%) ;
- ✓ Rapports transmis aux institutions parlementaires: (27,3%) ;
- ✓ Diffusion par conférence de presse (22,7%)
- ✓ Confidentialité (18,2%);
- ✓ Rapport soumis au débat public (8,2%) ;

Aussi, la diffusion des résultats des évaluations réalisées est faite avec des prises de position par rapport aux recommandations, mais aussi avec une appréciation sur la qualité de l'évaluation, Ainsi, il a été constaté que :

- ✓ 63,6% des répondants déclarent que la diffusion est faite avec une prise de position par rapport aux recommandations;
- ✓ 50,0% des répondants soutiennent que la diffusion est faite avec une appréciation sur la qualité de l'évaluation ;
- ✓ 18,2% des répondants soutiennent que la diffusion est faite sans commentaires.

Les figures 10 et 11 ci-après illustrent les réponses obtenues.

Figure 10_ : Diffusion des résultats des évaluations

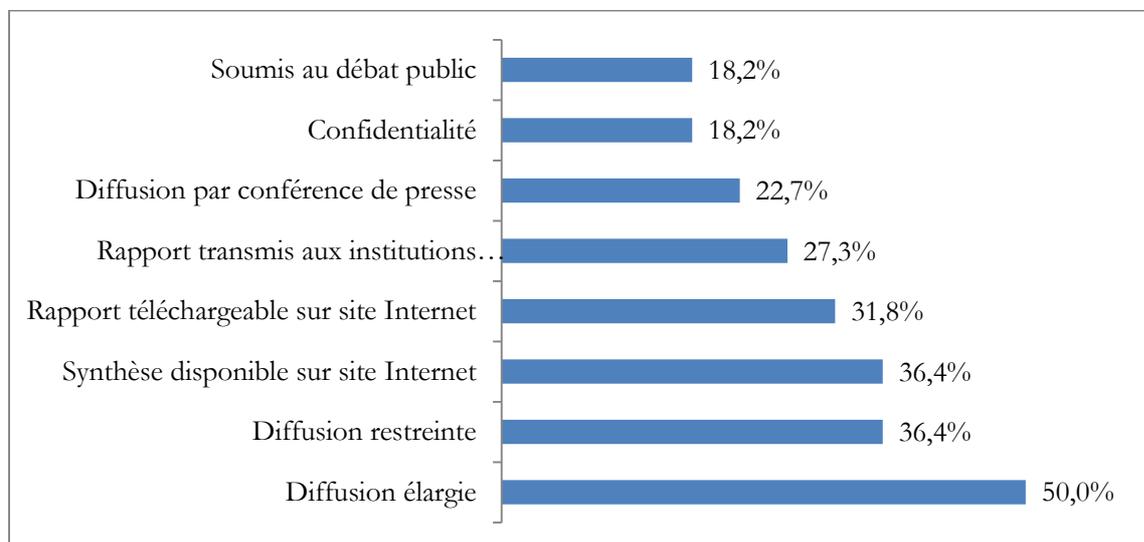
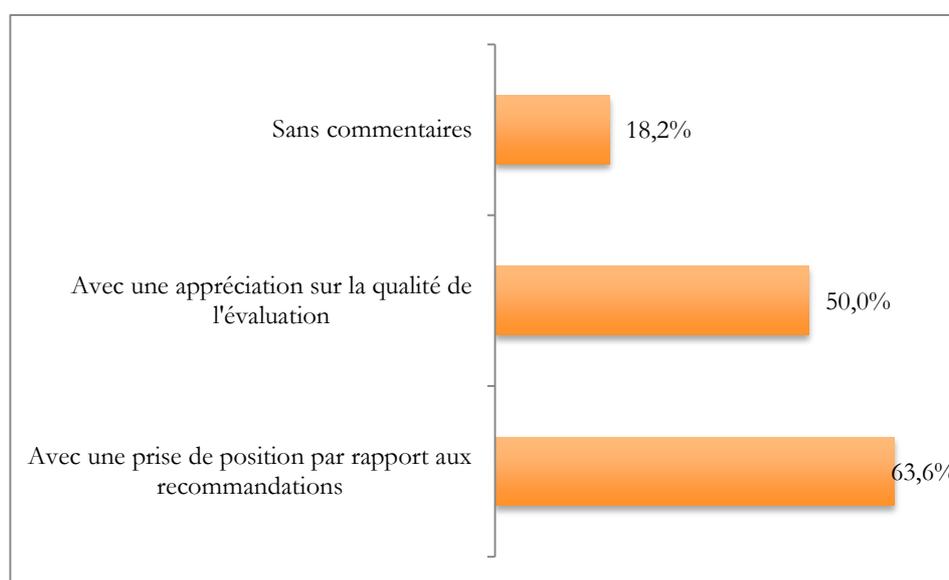


Figure 11_ : Diffusion des résultats des évaluations



4.3.3.12. Facteurs limitant le processus d'évaluation

Selon les répondants au questionnaire, deux principaux facteurs limitent le processus d'évaluation. Il s'agit de :

- ✓ la non disponibilité du budget nécessaire pour financer l'évaluation ;
- ✓ l'inexistence de ressources humaines nécessaires pour exécuter l'évaluation.

4.3.3.13. Facteurs de succès des mécanismes d'évaluation

La compétence méthodologique de l'évaluateur, la clarté du mandat et des questions d'évaluation, le choix des techniques utilisées et la participation des bénéficiaires finaux, constituent les principaux facteurs de succès des mécanismes d'évaluation.

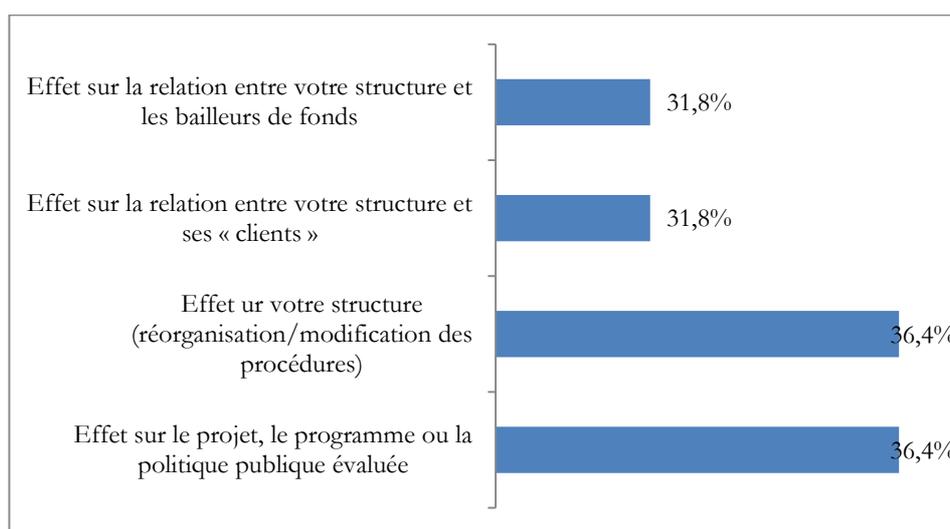
Par contre, le coût de l'évaluation et/ou les délais, n'est ni un facteur de succès, ni un facteur limitant. Par contre, la principale source de problèmes qui affectent le processus d'évaluation est l'attitude des responsables politiques. Comme autres facteurs possibles signalés, la collaboration entre évaluateurs et responsables des projets évalués, ainsi que l'environnement de l'évaluation sont parfois des facteurs de succès ou sources de problèmes

4.3.4. Effets des évaluations

4.3.4.1. Effets des évaluations sur les structures

Les évaluations effectuées ont divers effets sur la structure qui les pratique. Le graphique ci-après présente la situation des effets déclarés.

Figure 12 : Effets des évaluations sur les structures.



Il ressort du graphique les effets les plus remarquables sont :

- ✓ des changements importants sur le projet/programme ou politique publique évalué (36,4%),

- ✓ des adaptations mineures de la structure notamment la réorganisation/modification des procédures (36,4%) ;
- ✓ des effets sur les relations entre les structures et leurs clients (31,8%) ;
- ✓ des effets sur les relations entre les structures et les bailleurs de fonds (31,8%).

4.3.4.2. Les raisons qui freinent les effets des évaluations

Le financement insuffisant pour réaliser les mesures préconisées et le manque de suivi par le management sont indexés comme principaux obstacles aux effets des évaluations (36,4% des cas pour chaque obstacle). L'absence de volonté (ou blocage) des décideurs (31,8%), les recommandations inadéquates (18,2%) et le déficit de coordination ou conflits institutionnels latents (13,6%) sont autant de freins qui ont été évoqués par les interviews.

4.3.4.3. Les principales contraintes qui freinent les évaluations

Tous les répondants sont restés unanimes sur le fait que des problèmes surviennent lors de l'évaluation. A cet effet ont classé les contraintes qui freinent l'activité d'évaluation au sein de leurs structures respectives par ordre d'importance. Il s'agit de :

- ✓ absence de demande des responsables ;
- ✓ absence des budgets nécessaires ;
- ✓ déficit de ressources humaines ;
- ✓ mandat de la structure mal défini dans ce domaine ;
- ✓ manque de données/déficit des systèmes d'information ;
- ✓ méconnaissance des méthodes d'évaluation.

4.3.4.4. Le sort des résultats des évaluations antérieures

Sur les 72,7% des participants ayant répondu à la question relative à la prise en compte des résultats des évaluations antérieures avant la mise en œuvre de nouveaux projets, programmes ou politiques publiques, 40,9% ont déclaré une prise en compte systématique et 13,6% dans une moindre mesure. Toutefois, on note que 18,2% ont affirmé que les résultats des évaluations antérieures n'ont jamais été pris en compte avant la mise en œuvre de nouveaux projets, programmes ou politiques publiques. Ces résultats sont présentés dans le tableau qui suit :

Tableau 7 : Prise en compte des résultats des évaluations antérieures avant la mise en œuvre de nouveaux projets, programmes ou politiques publiques.

Modalités	Effectif	Fréquence
Jamais	4	18,2%
Rarement	3	13,6%
Souvent	3	13,6%
Toujours	6	27,3%
Manquante	6	27,3%
Total	22	100%

Source : Résultats des enquêtes

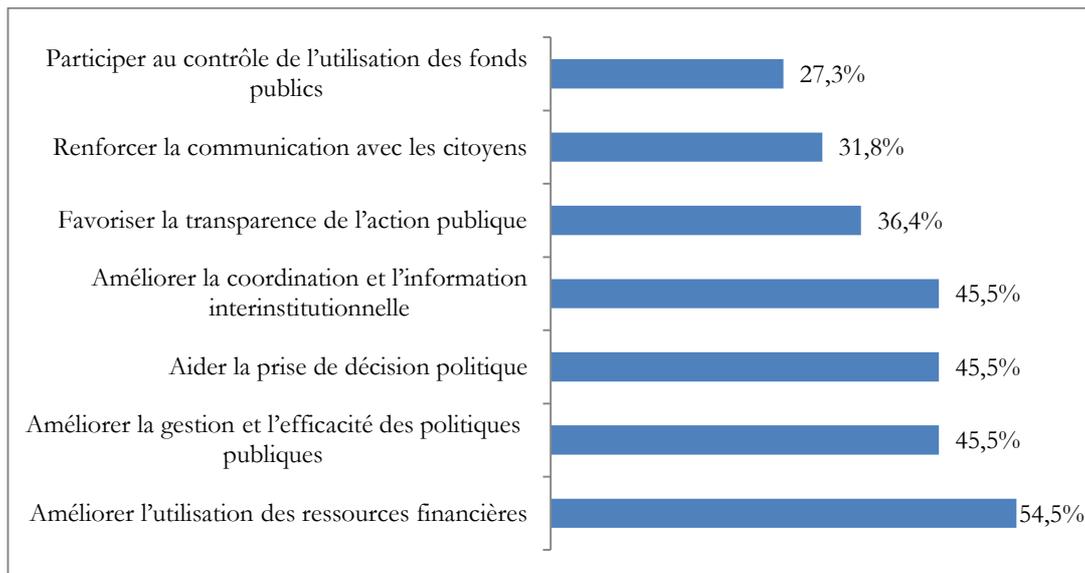
4.3.4.5. Conséquences des évaluations réalisées

La plupart des évaluations réalisées permettent d'améliorer la gestion et l'efficacité des politiques publiques. De même, elles permettent d'améliorer la transparence de l'action publique. Enfin, elles contribuent également à l'amélioration de l'efficacité/efficience, au renforcement organisationnel et à la prise de décision sur de nouvelles orientations. Les réponses obtenues (parfois certains répondants donnent plusieurs réponses à la fois) donnent les résultats ci-après :

- ✓ Les évaluations réalisées permettent l'amélioration de l'utilisation des ressources financières (54,5) ;
- ✓ Les évaluations réalisées permettent l'amélioration de la gestion et l'efficacité des politiques publiques (45,5%) ;
- ✓ Les évaluations réalisées permettent l'amélioration de la prise de décisions, (45,5%) ;
- ✓ Les évaluations réalisées contribuent à la coordination (45,5%) ;
- ✓ Les évaluations réalisées permettent l'amélioration de la transparence (36,4%) ;
- ✓ Les évaluations réalisées permettent le renforcement de la communication avec les citoyens (31,8%)
- ✓ Les évaluations réalisées contribuent au contrôle de l'utilisation des fonds publics (27,3%) ;

Le graphique ci-après donne la perception des apports des différentes évaluations réalisées.

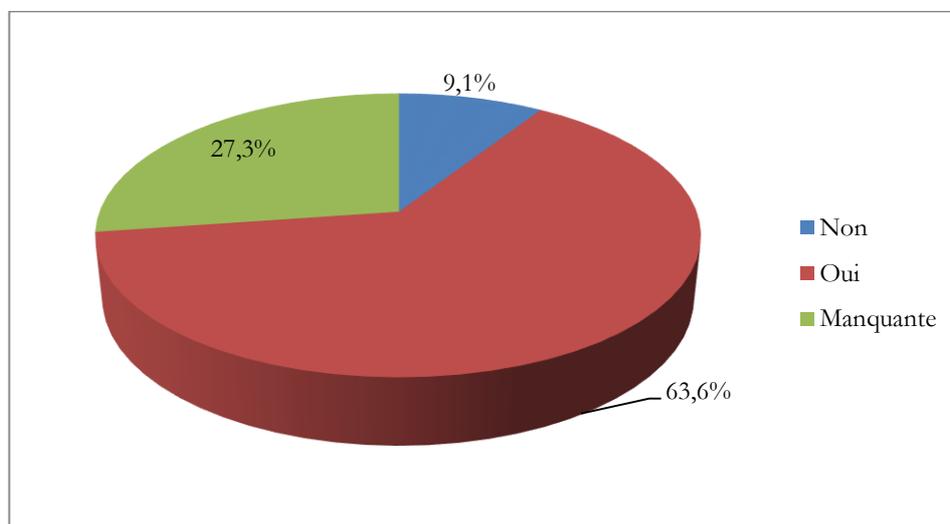
Figure 13 : Perception des apports des différentes évaluations réalisées.



4.3.5. Modification d'approche pour de nouvelles évaluations

La plupart des personnes ayant apprécié la modification d'approche (63,6%), ont affirmé qu'elles ne planifient pas de modifications d'approche par rapport aux pratiques antérieures, lorsque de nouvelles évaluations sont prévues. Par contre, ceux qui ont soutenu avoir procédé à des modifications d'approche, donnent les raisons ci-après : (i) les évaluations sont plus participatives et opérationnelles ; (ii) les connaissances et données nouvelles sont mieux exploitées ; (iii) les données quantitatives et la base de données sont intégrées : Le graphique suivant présente l'avis des interviews au sujet de la planification des modifications d'approches par rapport aux pratiques antérieures.

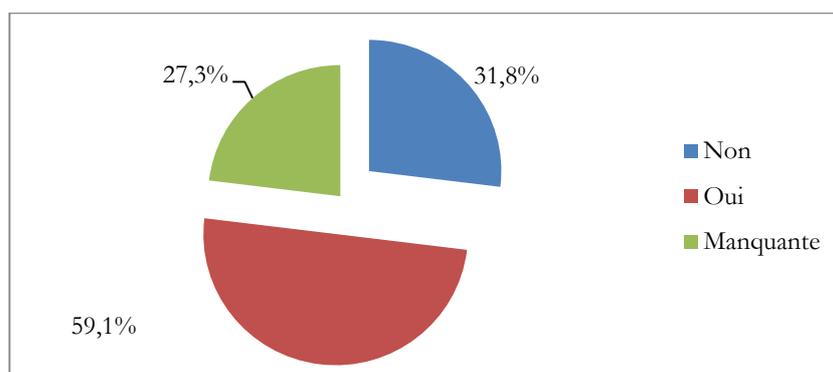
Figure 14 : Planification des modifications d'approches par rapport aux pratiques antérieures.



4.3.5. Planification d'évaluations pour 2016

Plus de la moitié des participants (59,1%) ont affirmé que dans leur structure, une ou plusieurs évaluations ont été planifiées courant de l'année 2016. La tendance de cette planification est illustrée par le graphique ci-après.

Figure 15 : Planification d'évaluations dans la structure en 2016



4.3.6. Synthèse résultats relatifs aux pratiques et effets de l'évaluation

Tableau 8 : Pratique de l'évaluation

Modalité	Projet		Programme		Politique	
	Effectif	Fréquence	Effectif	Fréquence	Effectif	Fréquence
Jamais	5	23%	5	23%	6	27%
Rarement	5	23%	6	27%	7	32%
Souvent	6	27%	3	14%	2	9%
Toujours	3	14%	3	14%	1	5%
Sans réponse	3	14%	5	23%	6	27%
	22	100%	22	100%	22	100%

Il est aisé de constater que près du quart des individus enquêtés n'ont jamais réalisé une évaluation.

Ceux qui ont souvent fait des évaluations environ 30% ont réalisé des évaluations des projets, 30% des évaluations de programmes et 14% des évaluations de politiques. Cette pratique de l'évaluation se fait dans la plupart des cas en réponse à une exigence réglementaire ou des bailleurs comme le montre les chiffres du tableau 8 ci-après.

Tableau 9 : Pratique de l'évaluation

Modalités	Effectif	Fréquence
Par obligation réglementaire	8	36%
En réponse aux exigences du Bailleur	5	23%

De notre propre initiative	4	18%
Sans réponse	5	23%
	22	100%

4.3.7. Futur de l'évaluation

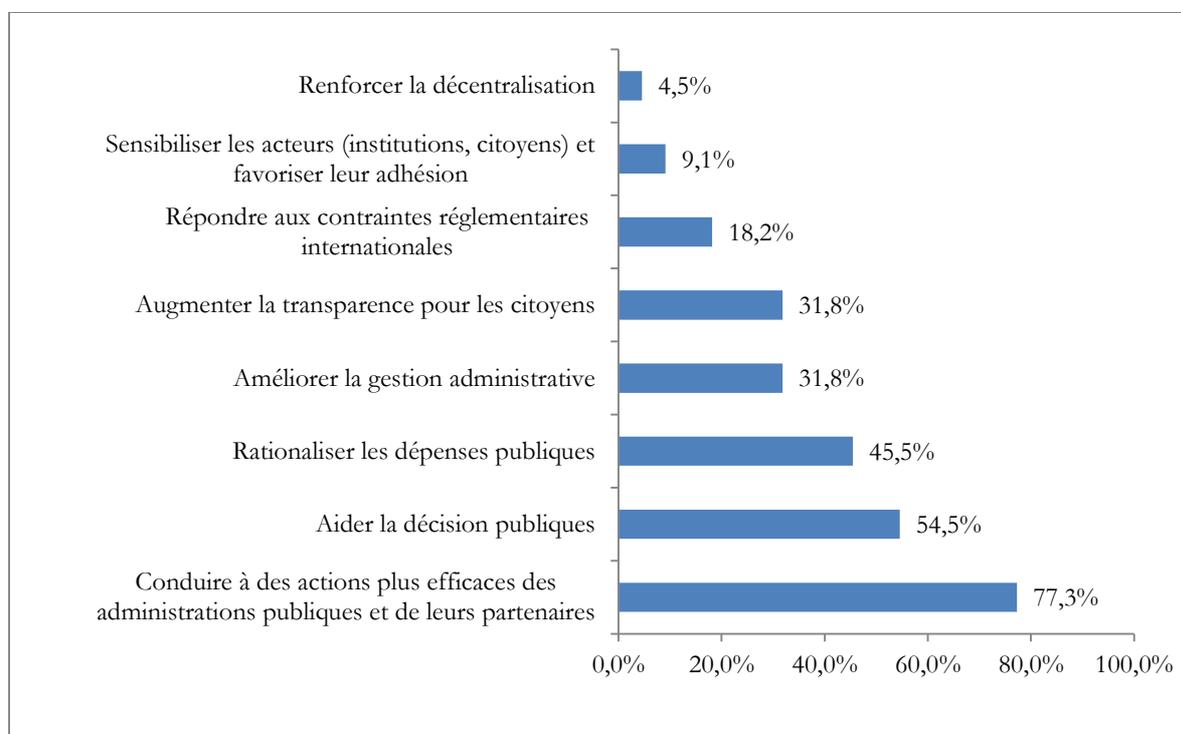
4.3.7.1. Le développement de la pratique évaluative

Le développement de la pratique évaluative a été recommandé par 81,8% des participants. Cette forte unanimité s'explique par trois facteurs :

- ✓ conduite à des actions plus efficaces des administrations publiques et de leurs partenaires ;
- ✓ aide à la décision publique ;
- ✓ réponse aux contraintes réglementaires internationales.

Les principales raisons évoquées pour soutenir la nécessité du développement de la pratique évaluative sont présentées par la figure suivante :

Figure 16 : Principales raisons



4.3.7.2. Structures proposées pour gérer le développement de la pratique évaluative

Les structures proposées pour gérer le développement de la pratique évaluative en RDC se présentent comme suit par ordre d'importance :

- **Structures proposées pour gérer le développement de la pratique évaluative en RDC :**
 - 1^{er} : le Ministère en charge du Plan (Direction du contrôle et du Suivi Évaluation (DCSE),
 - 2^{ème} - : es Services d'évaluation spécifiques dans les ministères,
 - 3^{ème} -l'Assemblée Nationale
- **Structures proposées pour jouer un rôle majeur :**
 - 1^{er} : l'Assemblée Nationale,
 - 2^{ème} : la Chambre / Cour des Comptes,
 - 3^{ème} : les partenaires techniques et financiers ;
- **Structures proposées pour garantir l'indépendance :**
 - 1^{er} : l'Assemblée Nationale ;
 - 2^{ème} : les centres universitaires ;
 - 3^{ème} : la Chambre / Cour des Comptes

Il ressort de l'analyse relative aux structures proposées pour gérer le développement de la pratique évaluative en RDC que :

- par rapport à la **pratique évaluative**, le Ministère en charge du Plan (Direction du contrôle et du Suivi Évaluation (DCSE) est été choisi par les répondants ;
- par rapport au **rôle majeur**, le choix des répondants est l'Assemblée Nationale
- par rapport à la **garantie d'indépendance**, la Chambre des comptes de la Cour Suprême a été identifiée.

Tableau 10 : Classement général par degré d'implication issu de l'opinion des enquêtés.

Modalité de réponse	Meilleur score obtenu au									Classement		
	Pratique nécessaire			Rôle majeur			Garantie d'indépendance			1er	2è	3è
	Oui	Non	Rang	Oui	Non	Rang	Oui	Non	Rang			
Le Ministère en charge du Plan (Direction du contrôle et du Suivi Évaluation - DCSE)	20	0	1er	11	6	6e	6	9	9e			X
Services d'évaluation spécifiques dans les ministères	17	2	2e	12	4	4e	8	7	7e			X

L'Assemblée Nationale	14	4	3e	14	2	1er	14	4	1er	X		
La Chambre / Cour des Comptes	14	3	3e ex	14	3	1er ex	11	4	3e		X	

Source : Résultats des enquêtes

4.3.7.3. Profils pertinents de la structure chargée de gérer l'évaluation en RDC

Les acteurs interrogés ont eu à apprécier les mesures jugées pertinentes par ordre de priorité quant à la structure qui devrait gérer les évaluations au RDC. Les tendances qui se dégagent sont les suivantes :

- ✓ En ce qui concerne la forme
 - l'institutionnalisation de l'évaluation liée au cadre institutionnel de S&E – SCRP ;
 - la généralisation dans les entités publiques les services de suivi et d'évaluation ;
 - le développement de la pratique évaluative confié à une structure indépendante (société civile).

- ✓ au sujet des finances :
 - la mise en place d'un fonds d'appui aux évaluations ;
 - l'assurance d'un budget d'évaluation sur tout projet ou programme public.

- ✓ quant aux ressources humaines :
 - le renforcement des ressources humaines des services de S&E existants (en quantité i.e. nombre de chargés du suivi et d'évaluation) ;
 - la sensibilisation des décideurs sur l'importance de l'évaluation ;
 - l'exécution des actions de formation au bénéfice des services de S&E existants.

- ✓ s'agissant du cadre réglementant l'évaluation des politiques et programmes :
 - l'adoption d'un cadre réglementaire pour définir des normes contraignantes, applicables à l'ensemble des institutions gérant des ressources publiques (rendant l'évaluation obligatoire suivant des critères définis) ;
 - l'adoption des normes nationales pour juger de la qualité des évaluations ;
 - le vote d'une loi pour définir le champ et les responsabilités en matière d'évaluation des politiques publiques, des programmes et projets.

- ✓ par rapport au renforcement, organisation et réglementation de l'offre :
 - l'adoption des barèmes pour déterminer des standards de rémunération applicables aux évaluations et à l'ensemble des partenaires au développement ;
 - la mise en place d'une offre de formation locale sur l'évaluation ;
 - l'adoption d'un code de déontologie pour les évaluateurs.

- ✓ pour l'appropriation nationale :
 - l'utilisation d'équipes « mixtes » dans les évaluations de projets et programmes est systématisée ;
 - les partenaires s'engagent à développer les capacités nationales d'expertise pour assurer dans un délai fixé (5 ans, 10 ans ?) un quota élevé d'utilisation des experts nationaux pour les évaluations ;
 - les évaluations sont programmées et réalisées sur initiative des institutions nationales.

- ✓ par rapport à la diffusion des évaluations et capitalisation
 - le développement de la publication de synthèse pour favoriser la diffusion et utilisation effective des conclusions des évaluations ;
 - la diffusion élargie des travaux d'évaluation ;
 - le résumé des principales évaluations et leurs recommandations dans un rapport annuel d'évaluation.

4.7.3.4. Attentes des acteurs et analyses des cibles par rapport à une structure spécialisée en évaluation

Les acteurs interrogés ont exprimé leurs attentes par rapport aux missions qui seront dédiées à la structure appelée à gérer les évaluations en RDC. Les avis émis sont consignés dans le tableau ci-après. De l'analyse des données qui y sont indiquées, les missions d'une éventuelle structure spécialisée en évaluation sont claires dans l'opinion des personnes enquêtées. Il s'agit par ordre de priorité de :

- Former les fonctionnaires (95,5%) ;
- Favoriser un échange (95,5%) ;
- Fournir des informations (90,9%) ;
- Accompanyer le processus (86,4%) ;
- Assurer le plaidoyer (86,4%) ;
- Diffuser des évaluations (81,8%) ;
- Organiser la programmation (63,6%) ;
- Réaliser elle-même des évaluations (36,4%).

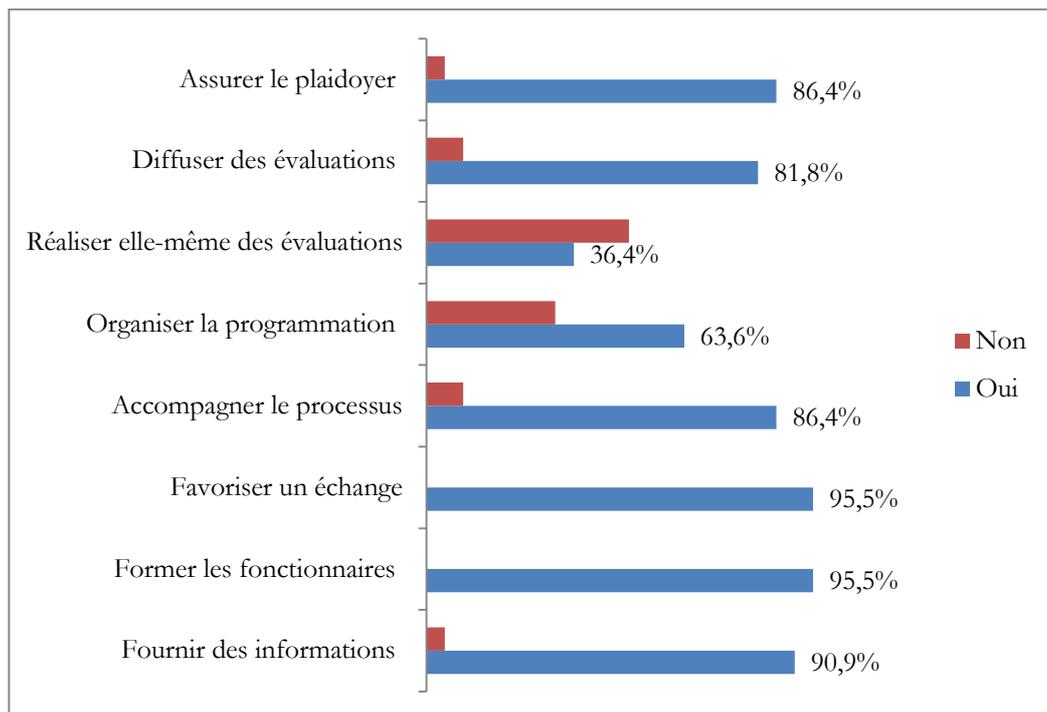
Le tableau ci-dessous donne les tendances enregistrées.

Tableau 11 : Attentes des acteurs par rapport aux rôles d'une éventuelle structure spéciale devant porter la fonction d'évaluation.

	Oui	Non	Manquante	Total
Fournir des informations	90,9%	4,5%	4,5%	100%
Former les fonctionnaires	95,5%	0,0%	4,5%	100%
Favoriser un échange	95,5%	0,0%	4,5%	100%
Accompagner le processus	86,4%	9,1%	4,5%	100%
Organiser la programmation	63,6%	31,8%	4,5%	100%
Réaliser elle-même des évaluations	36,4%	50,0%	13,6%	100%
Diffuser des évaluations	81,8%	9,1%	9,1%	100%
Assurer le plaidoyer	86,4%	4,5%	9,1%	100%
Autre	0,0%	0,0%	100,0%	100%

Source : Résultats des enquêtes

Figure 17 : Attentes des acteurs par rapport aux rôles d'une éventuelle structure spéciale devant porter la fonction d'évaluation.



VI. MÉTA ÉVALUATION

En principe, la méta-évaluation vise à évaluer la qualité des évaluations nationales à partir de standards de qualité afin de comprendre certaines contraintes spécifiques. Concrètement, il s'agit de :

- collecter des informations afin de pouvoir rédiger une petite étude de cas par évaluation analysée en détail ;
- procéder ensuite à une méta-évaluation au regard des critères de qualité retenus.

La méta-évaluation proprement dite sera réalisée à partir des **standards de qualité de l'AfrEA** et de l'**UNEG** (classés en fonction du déroulement chronologique d'une procédure classique d'évaluation : (i) initiative et cahier des charges, (ii) démarche méthodologique et rapport, (iii) suivi politique des recommandations).

Quatre rapports d'évaluation de politiques publiques devraient être soumis à la méta-évaluation. Ces évaluations devraient avoir eu lieu dans les dix dernières années. Ce sont :

- Rapport national de l'éducation pour tous (EPT) en RDC (réalisé avec l'appui de l'UNESCO), 2015
- Rapport d'évaluation de la mise en œuvre du Plan National de Développement Sanitaire – PNDS 2011 – 2015 (août 2015)
- Rapport bilan OMD 2000 – 2015, Évaluation des progrès accomplis par la RDC dans la réalisation des OMD
- Rapport d'évaluation de la DSRP1 (2010-2016)

Thèmes et questions abordés pour chaque évaluation (liste non exhaustive) sont relatifs à l'initiation de l'évaluation, le cahier de charges (termes de référence), le cadre institutionnel, le choix de l'évaluateur, la démarche méthodologique, le rapport de l'évaluation, le suivi politique de l'évaluation, etc.

Le tableau synoptique ci-dessous servira de base à notre analyse pour chaque rapport d'évaluation de la politique publique

Titre de l'évaluation	
Auteur du rapport final	
Objet de l'évaluation	
Base légale et réglementaire	
Niveau étatique concerné par la politique	
Fréquence de l'évaluation	
Coût de l'évaluation	
Dimension de l'évaluation	
Type de comparaison	
Durée de l'évaluation	
Contexte de l'évaluateur (public/privé, externe/interne)	
Méthode de collecte des données	
Diffusion du rapport final	

La méta évaluation a porté sur les rapports suivants :

- A. Rapport de l'évaluation du Plan National de développement Sanitaire de la République Démocratique du Congo 2011 - 2015
- B. Rapport OMD 2000 -2015, Évaluation des progrès accomplis par la République Démocratique du Congo dans la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement
- C. Rapport national de l'évaluation de l'éducation pour tous en République Démocratique du Congo, 2015
- D. Rapport de la mise en œuvre du DSCR 2 et du PAG, Exercice 2013

Trois des rapports (A, B et C) sont des évaluations au sens strict du terme, où du moins se présentent comme tels. c'est dire que la démarche engagée a cherché à apprécier aussi objectivement que possible la conception, la mise en œuvre et les résultats de la politique

(Politique ou plan national de développement sanitaire et OMD) ou du programme (DSCR2P et PAG) dont l'évaluation fait l'objet.

Le rapport (D) est une revue de la mise en œuvre du DSCR2P et du PAG, exercice 2013, dont la finalité est plutôt de jeter un regard rétrospectif sur l'année écoulée (2013). Cette revue prend ainsi en compte tous les documents disponibles afin de faire le bilan des actions engagées, y inclus les évaluations réalisées au cours de l'année.

Les évaluations et les revues relèvent de démarches différentes mais elles fournissent toutes deux des éléments d'analyse qui permettent de formuler des observations générales et spécifiques quant à la façon dont sont conduites les démarches évaluatives et les évaluations/revues au niveau national.

Il importe de préciser la difficulté à trouver des rapports d'évaluation de politiques publiques ou des plans initiés et conduites par la partie nationale. Nous avons été contraints, dans le cadre de l'exercice –méta évaluation, opté pour l'évaluation des OMD et celle initiée par l'UNESCO et la revue de la mise en œuvre du DSCR2P et du PAG. Mais cette démarche d'analyse a néanmoins permis de dégager certains aspects contextuels et systémiques, propres à l'environnement dans lequel se déroulent habituellement les démarches évaluatives, et qui constituent soit des atouts ou des contraintes au développement d'une pratique d'évaluation de qualité.

6.1. Evaluation du Plan National de développement Sanitaire de la République Démocratique du Congo 2011 - 2015

6.1.1. Description : tableau synoptique

Titre de l'évaluation	Évaluation du Plan national de développement sanitaire de la République Démocratique du Congo 2011 - 2015
Auteur du rapport final	Patrick Kayembe Kalambayi, Consultant national
Commanditaire	
Objet de l'évaluation	Secteur de la Santé
Base légale et réglementaire	
Niveau étatique concerné par la politique	National
Fréquence de l'évaluation	Finale (Le cadre de suivi et évaluation du PNDS prévoit une revue annuelle chaque année et une évaluation à mi-parcours (EMP) à la fin de la troisième année de mise en œuvre de celui-ci, soit à la fin de l'année 2013 . Etant donné le retard pris dans l'organisation de cette EMP, le

	Ministère de la Santé Publique prévoit carrément d'organiser l'évaluation finale du PNDS au cours du premier trimestre de l'année 2015).
Coût de l'évaluation	Non disponible
Dimension de l'évaluation	Sommative et Formative
Type de comparaison	Pas de comparaison : bilan analytique au moment où l'évaluation est réalisée
Durée de l'évaluation	4 mois
Contexte de l'évaluateur (public/privé, externe/interne)	Public – Privé (consultant national + des évaluateurs des provinces ainsi que les services de santé (délégués du niveau central et des provinces (Ministres provinciaux en charge de la santé, Chefs des DPS et Médecins Inspecteurs Provinciaux)
Méthode de collecte des données	<u>Données primaires</u> existantes dans le secteur de la santé, Il s'agit des données produites (ou qui se trouvent) dans les services centraux du Ministère de la Santé Publique et en provinces, auprès des partenaires et dans les secteurs connexes (enseignement supérieur et universitaire, finances, budget, plan, fonction Publique, INS, Enseignement primaire et secondaire, Immigration,...). <u>Données secondaires</u> : A l'issue de cette première collecte des données, un groupe de travail sera mis en place pour combler les gaps constatés tant sur le plan de la quantité que de la qualité des données.
Diffusion du rapport final	Ministère de la Santé et quelques institutionnels

6.1.2. Faits saillants de la démarche

- **Points forts de l'évaluation :**
 - i. Les TDR sont clairs et prennent en compte la quasi totalité des critères internationaux d'évaluation
 - ii. La démarche participative témoigne d'une certaine volonté de diffusion de l'information
 - iii. La volonté de faire remonter l'information s'est également traduite par la restitution des conclusions de l'étude lors d'un atelier de validation et en conseil des ministres et la vulgarisation du rapport aux cadres du Ministère de la Santé et dans tous les centres de santé publique de la RDC
- **Points faibles de l'évaluation :**

- i. Les acteurs institutionnels des services de santé et dans le comité technique de pilotage rendent les acteurs de la société civile inaudibles, et décrédibilise la volonté de les voir participer aux décisions ; ceux-ci n'ont pour la plupart pas été informés ni réellement associés aux processus de l'évaluation ni aux décisions. Lorsque l'on sait que « la satisfaction des besoins des usagers, l'équité dans la mise à disposition des ressources auprès de la population bénéficiaire ainsi que les éventuelles disparités qui seraient identifiées » on comprend mieux la place que devrait avoir la société civile dans cette évaluation. Ce qui ne semble pas être le cas.
- ii. Le fait que l'instance de validation des conclusions du rapport ne comprenne que entre les cadres du Ministère de la Santé, réunissant au moins un cadre de chacune des 26 Divisions Provinciales de la Santé, les 11 ministres provinciaux en charge de la santé et les 11 Médecins Inspecteurs Provinciaux pourrait réduire la fiabilité et l'impartialité des conclusions, si le consultant n'est pas suffisamment fort pour soutenir quoi qu'il en coûte les résultats de son analyse.
- iii. Le coût de cette évaluation est difficile à établir, ce qui pourrait être interprété comme un manque de volonté du ministère de la santé de rendre public le coût réel de cette évaluation ou que tous les moyens n'aient pas été mis en œuvre pour obtenir une appréciation objective des résultats obtenus dans le cadre de la mise en œuvre du PNDS.

6.2. Évaluation des progrès accomplis par la République Démocratique du Congo dans la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement

6.2.1 Description : tableau synoptique

Titre de l'évaluation	Évaluation des progrès accomplis par la République Démocratique du Congo dans la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement
Auteur du rapport final	Comité de rédaction : <ul style="list-style-type: none"> • Alexandre Nshue • Evrard Nkenku • Jean-Paul Boketsu • -Moïse Tshimenga Experts de la Présidence, de la Primature, du Ministère du Plan et Révolution de la Modernité et de l'Observatoire congolais de la pauvreté et des inégalités (OCPI) avec l'appui technique de nos partenaires au développement.
Commanditaire	Premier Ministère et le Système des Nations Unies
Objet de l'évaluation	Objectifs du Millénaire pour le Développement - OMD
Base légale et réglementaire	Non
Niveau étatique concerné par la politique	National
Fréquence de l'évaluation	Finale
Coût de l'évaluation	Non disponible
Dimension de l'évaluation	Sommative et Formative
Type de comparaison	Pas de comparaison : bilan analytique au moment où l'évaluation est réalisée
Durée de l'évaluation	Non Déterminée
Contexte de l'évaluateur (public/privé, externe/interne)	Public (Experts de la Présidence, de la Primature, du Ministère du Plan et Révolution de la Modernité et de l'Observatoire congolais de la pauvreté et des inégalités – OCPI - avec l'appui technique de nos partenaires au développement dont principalement le système des Nations Unies)
Méthode de collecte des données	Les données primaires ont été collectées par secteur et objectif pour les huit objectifs de développement. Données secondaires ont été fournies par les différents partenaires de l'évaluation (rapports, données statistiques, etc.)

6.2.2 Faits saillants de la démarche

- **Points forts de la revue sectorielle :**

- i. Les experts évaluateurs ont utilisé des sources de données variées : primaires (groupes thématiques) et secondaires (données statistiques, etc.). Il faut préciser que cette évaluation a été réalisée exclusivement avec les informations disponibles au niveau des ministères sectoriels et le système des Nations Unies
- ii. Les groupes de travail thématiques en charge de la rédaction du bilan des huit objectifs ont associé aussi bien des acteurs institutionnels (aux niveaux national et départemental) que des représentants du système des Nations Unies
- iii. La démarche employée s'est voulue participative entre les ministères sectoriels et leurs démembrements mais surtout les agences des Nations Unies.

- **Points faibles de la revue sectorielle :**

- i. Il aurait été souhaitable que l'équipe qui rédige le rapport de cette importante évaluation bilan ne comprenne pas uniquement pour la partie nationale que des gestionnaires de la politique ou du programme ou autres agents des ministères sectoriels par souci d'objectivité de l'évaluation. Il aurait été souhaitable que la société civile aussi bien que le secteur privé y soit fortement représenté. Cet état de fait été légèrement atténué par le rôle joué par les agences des Nations Unies dans le processus d'évaluation bilan.
- ii. L'administration n'est pas organisée pour faire de la gestion, les informations existent mais ne sont pas disponibles, ce qui réduit la viabilité politique de l'exercice, du fait de la constitution d'un jugement sur la base de données partielles.

6.3. Évaluation de l'Éducation Pour Tous (EPT) en République Démocratique du Congo

6.3.1 Description : tableau synoptique

Titre de l'évaluation	Rapport National de l'évaluation de l'Éducation Pour Tous (EPT) en République Démocratique du Congo
Auteur du rapport final	Non disponible
Commanditaire	Ministère de l'Enseignement primaire, secondaire et professionnelle
Objet de l'évaluation	Ce rapport a été préparé par les autorités nationales compétentes en vue du Forum mondial sur l'éducation (Incheon, République de Corée, 19-22 mai 2015). Soumis en réponse à l'invitation de l'UNESCO à ses États membres, il examine les progrès réalisés depuis 2000 pour atteindre l'Éducation pour tous (EPT).
Base légale et règlementaire	NON
Niveau étatique concerné par la politique	National
Fréquence de l'évaluation	2000 - 2015
Coût de l'évaluation	Non disponible
Dimension de l'évaluation	Sommative/Bilan
Type de comparaison	Pas de comparaison : bilan analytique au moment où l'évaluation est réalisée
Durée de l'évaluation	Non disponible
Contexte de l'évaluateur (public/privé, externe/interne)	Public – Privé (délégués du niveau central de l'Éducation et des provinces (Ministres provinciaux en charge de l'éducation etc.)
Méthode de collecte des données	<u>Données primaires</u> existantes dans le secteur de l'éducation, Il s'agit des données produites (ou qui se trouvent) dans les services centraux du Ministère de l'Éducation et en provinces, auprès des partenaires et dans les secteurs connexes (enseignement supérieur et universitaire, finances, budget, plan, fonction Publique, INS, Enseignement primaire et secondaire, Immigration,...). <u>Données secondaires</u> : surtout ceux de l'UNESCO
Diffusion du rapport final	Ministère de l'Enseignement primaire, secondaire et professionnelle

6.3.2 Faits saillants de la démarche

- **Points forts de l'évaluation :**

- i. La démarche a permis de recueillir les perceptions des acteurs directs et indirects du système éducatif quant à la mise en œuvre du programme EPT.
- ii. Un questionnaire a été administré dans le cadre de cette évaluation. L'implication des enquêtés sont des composantes essentielles tout au long d'un processus d'évaluation qui se veut être participatif, dans la mesure où celles-ci constituent les principaux vecteurs pour la création d'un sentiment de valeurs partagées qui accroît la crédibilité de la démarche.

- **Points faibles de l'évaluation :**

- i. Les TDRs, bien que non disponibles semble généraux, et ne permettent pas de saisir clairement ce qu'est l'objet du rapport. Le rapport fait état de la même faiblesse, et ne permet pas d'appréhender clairement l'objet de l'évaluation. Il semble, sur la base des informations contenues dans le rapport que les TDR ne sont pas clairs. Les critères d'évaluation ne semblent pas pris en compte dans le cadre de cette évaluation
- ii. Difficile en lisant le rapport de savoir s'il y a eu la validation du rapport final à l'issue d'un atelier qui aurait pu donner une crédibilité à la démarche de l'évaluation

6.4. Revue de la mise en œuvre du DSCR2 et du PAG, République Démocratique du Congo, Exercice 2013

6.4.1 Description : tableau synoptique

Titre de l'évaluation	Rapport de mise en œuvre du DSCR2 et du PAG, Exercice 2013
Auteur du rapport final	Non disponible
Commanditaire	Ministère du Plan et du Suivi de la Mise en œuvre de la Révolution de la Modernité, Direction des Études Macroéconomiques
Objet de l'évaluation	DSCR2 et PAG
Base légale et réglementaire	NON
Niveau étatique concerné par la politique	National
Fréquence de l'évaluation	Revue annuelle
Coût de l'évaluation	Non disponible
Dimension de l'évaluation	Bilan annuel de mise en œuvre
Type de comparaison	Pas de comparaison : bilan analytique au moment où l'évaluation est réalisée
Durée de l'évaluation	Non disponible
Contexte de l'évaluateur (public/privé, externe/interne)	Experts publics des secteurs de la DSCR2 et du PAG : La deuxième revue annuelle du Document de la Stratégie de Croissance et de Réduction de la Pauvreté de deuxième génération (DSCR2) et du Programme d'Action du Gouvernement (PAG) a porté sur dix secteurs prioritaires contre cinq pour la première revue annuelle. Il s'agit des secteurs suivants : (i) Education ; (ii) Santé ; (iii) Genre et Famille ; (iv) Agriculture et Développement Rural ; (v) Environnement ; (vi) Mines ; (vii) Hydrocarbures ; (viii) Transports et Voies de Communication) ; (ix) Infrastructures et (x) Energie.
Méthode de collecte des données	<u>Données primaires</u> existantes dans les dix ministères sectoriels.
Diffusion du rapport final	Ministère du Plan et du Suivi de la Mise en œuvre de la Révolution de la Modernité, Direction des Études Macroéconomiques

6.4.2 Faits saillants de la démarche

- **Points forts de la revue du DSCR 2 et du PAG exercice 2013 :**
 - i. L'approche méthodologique participative suivie pour la conduite des travaux a permis d'impliquer tous les acteurs au développement tant au niveau central que provincial et d'évaluer sans complaisance les résultats obtenus sous la supervision du Premier Ministre et la coordination du Ministre du PLAN et SMRM.
 - ii. En marge des exposés des ministères en charge des secteurs prioritaires impliqués, des thématiques spécifiques ont également été abordés. Elles ont porté sur les questions d'actualité à savoir : Réformes des finances publiques et décentralisation financière, situation des OMD, climat des affaires et « Doing Business », Suivi de six engagements nationaux de l'Accord Cadre d'Addis Abeba, Processus de coordination de la planification et de suivi et évaluation

- **Points faibles de la revue du DSCR 2 et du PAG exercice 2013 :**
 - i. La revue annuelle n'a pas bénéficié du soutien des ministères concernés car le processus d'évaluation et de revue ne sont pas dans leur habitude et l'aspect d'amélioration de la performance des secteurs impliqués n'est pas perçu, ce qui explique en partie la difficulté des les voir adhérer au processus
 - ii. L'insécurité dans la partie Est du pays et la faible appropriation nationale, provinciale et locale des politiques, l'immensité des besoins de développement par rapport aux ressources publiques disponibles, les difficultés d'opérationnaliser les dispositifs de coordination et de suivi et d'évaluation, etc. sont autant de frein à l'objectivité de la revue annuelle.

VII. DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS NATIONALES D'ÉVALUATION

Nous aborderons l'institutionnalisation de l'évaluation, au sens le plus large, au travers du concept de « capacités évaluatives ». Ces dernières traduisent, *in fine*, les aptitudes d'une organisation administrative, d'un réseau sectoriel d'action publique ou même d'un régime démocratique dans sa globalité à conduire de manière récurrente des évaluations de qualité, à capitaliser les acquis et à favoriser la réflexivité au sein de la communauté évaluative.

7.1. Les actions de renforcement des capacités managériales

Les entretiens semi-structurés ont permis d'identifier les actions suivantes en matière de renforcement de capacités managériales pour le suivi et l'évaluation.

De manière globale, il s'agira de : (1) renforcer les capacités de suivi et d'évaluation des structures impliquées en moyens humains, matériels et financiers ; (2) faire prendre en compte cette nouvelle mission qui l'oblige à aller au-delà du suivi des activités pour analyser les progrès vers les résultats escomptés, (3) assurer une appropriation effective du dispositif d'évaluation par les acteurs clés à travers des formations appropriées, (4) prévoir un budget plus approprié pour le suivi et l'évaluation. (6) améliorer la description des postes, des responsabilités et l'affectation des cadres existants dans ces postes et responsabilités, en particulier dans l'évaluation aux niveaux central, régional et avec les partenaires non étatiques, (7) assurer la production des rapports d'évaluation des politiques publiques, (8) améliorer les outils et méthodes de suivi et d'évaluation ainsi que les manuels et les bases de données existants, (9) mobiliser les ressources pour améliorer le système de suivi et d'évaluation.

7.2. Actions de renforcement des capacités techniques

Plusieurs actions de renforcement des capacités techniques se dégagent. Les principales sont : (1) élaboration d'un manuel clair et facilement compréhensible qui accompagne les fiches d'évaluation et méthodes de collecte de données et les canevas de rapportage, (2) formation des responsables des services et des agents sur les concepts, méthodes et l'utilisation du manuel, (3) encadrement et suivi plus rigoureux des agents pour limiter les erreurs de collecte ou de remplissage et contribuer à la formation continue, (4) évaluations périodiques des fiches et canevas afin de les améliorer et les adapter, (5) dotation des agents en moyens et matériels en adéquation avec leurs missions, (6) vulgarisation de la connexion Internet de haut débit à tous les services, (7) mobilisation des ressources pour améliorer le système de suivi et d'évaluation. (8) recrutement du personnel spécifique pour les statistiques et gestion de la base des données (saisie, apurement, analyse), (09) Installer et rendre les bases de données fonctionnelles et adaptées au système d'évaluation des politiques publiques (10) assurer le retour de l'information à la base ainsi que son stockage provincial et local, (11) développement de méthodes plus rigoureuses pour estimer les coûts réels des infrastructures et équipements (12) la régionalisation de la base de données et la rendre plus fonctionnelle, (13) Élaboration et/ou relecture des chaînes des résultats des matrices des résultats (cadres logiques) des politiques publiques, programmes et projets de développement, (14) redynamisation de la gestion de l'information, sauvegarde et archivage de données, (15) production de rapports.

7.3. Les thématiques de formation

Les principaux thèmes qui se dégagent des besoins de renforcement de capacités sont : (1) Formation/recyclage des agents sur les méthodes, fiches et canevas de collecte des données

et de rapportage, (2) Formation en élaboration des politiques publiques, programmes et projets de développement axés sur les résultats (3) Formation en évaluation des politiques publiques, programmes et projets de développement, (4) Formation en Gestion axée sur les résultats et en budgétisation axée sur les résultats, (5) Formation en techniques statistiques de base pour la collecte des informations sur le terrain, (6) Formation dans les logiciels de traitement et gestion des bases de données, (7) Formation en planification stratégique et opérationnelle, (8) Formation en gestion des bases de données, (9) Formation en Système d'Information Géographique (SIG).

7.4. Vers une restructuration du dispositif national d'évaluation des politiques publiques

Dans le cadre du plan de renforcement des capacités évaluatives, il devrait être envisagé de rechercher l'efficacité par une meilleure coordination des actions, de synergie entre les différents acteurs d'évaluation. Pour ce faire, le dispositif institutionnel dans lequel les structures impliquées dans l'évaluation des politiques publiques vont évoluer, devrait prévoir la création d'une structure centrale qui aura la responsabilité de la coordination de tout ce qui est en rapport avec l'évaluation des politiques publiques. Dans ce cas, elle devrait être rattachée à une institution étatique de haut niveau (le Cabinet du Ministre du Plan, le Secrétariat Général ou autre). Il s'agit, par cet ancrage institutionnel, de créer une structure pérenne qui pourrait élargir au budget de l'État et éviter de mettre en place une structure ad hoc qui apparaît et disparaît au gré des changements de gouvernement.

Sur la base de cette option, le dispositif institutionnel de l'évaluation serait construit à partir de l'existant avec :

- le renforcement d'une structure existante comme la Direction du Contrôle et du Suivi du Ministère du Plan à laquelle on ajoutera la thématique Évaluation, « Direction du Contrôle, du Suivi et de l'Évaluation » ou bien,
- la création d'une structure nouvelle du type Agence Nationale de l'Évaluation des Politiques Publiques « ANEPP »,

La structure qui sera mise en place aura la responsabilité de la coordination des évaluations des politiques publiques et de la diffusion de l'ensemble des informations sur l'évaluation des politiques publiques, des programmes et projets de développement. Cette structure peut être mis en place en procédant à la fusion de la CAID avec l'OCDD, la CTAD, la Direction de Suivi et Evaluation du ministère de la décentralisation, la Division suivi et évaluation de la DEME, la DEP/Plan et la DCS afin de créer un service spécialisé d'évaluation des politiques publiques.

En rapport avec cette restructuration, les capacités managériales, matérielles et financières devraient être significativement accrues. Dans ce contexte, les DEP sectorielles se limiteraient aux fonctions de planification et de suivi des politiques publiques, programmes et projets de développement.

L'efficacité et l'opérationnalité de ce dispositif repose, dans une large mesure, sur sa capacité à mobiliser l'ensemble des structures/institutions étatiques impliquées dans l'évaluation des politiques publiques dans leur ensemble et la société civile. Ce dispositif évite le cloisonnement actuel des différentes sources d'évaluation, de collecte, de production et de traitement des données et s'inscrit dans le processus de transfert des compétences de planification et de Suivi et d'évaluation des programmes et projets de développement et d'une meilleure coordination et circulation et/ou vulgarisation de l'information relatives à l'évaluation.

RAPPEL DES DEUX SCENARIOS POSSIBLES :

1. Renforcer la Direction du Contrôle et du Suivi – DCS - en y ajoutant clairement les prérogatives de l'évaluation, « Direction du Contrôle, du Suivi et de l'Évaluation » - DCSE - et faire de cette direction celle en charge de la coordination des évaluations des politiques publiques ;
2. Une Agence Nationale d'Évaluation des Politiques Publiques « ANEPP » pourrait également être créée au niveau national et dans chaque province. La composition, les attributions et le fonctionnement de cette Agence devraient être fixés par un acte réglementaire du Premier Ministre ou du Gouverneur de Province selon le cas.

La mission principale de la DCSE ou de l'ANEPP serait la coordination et la vulgarisation de l'évaluation des politiques publiques.

Quel que soit le scénario privilégié à ce jour par tel ou tel acteur politico-administratif, il nous semble opportun de lancer un **débat politique** sur le mode d'institutionnalisation de l'évaluation à promouvoir dans le futur. En effet la RDC se trouve à un moment clé dans le sens où des acteurs émergent pour se saisir de la question évaluative, mais la qualité de la pratique évaluative pourrait être sensiblement améliorée, notamment grâce à un cadre institutionnel plus abouti intégrant la préoccupation évaluative. De plus, la nouvelle donne en matière de gouvernance implique de mettre au centre de l'action, la pratique de l'évaluation. Les nouvelles exigences du développement ont placé les démarches d'évaluation au cœur des politiques publiques et de leur pilotage stratégique. Elles en ont fait un facteur de transparence et de bonne gouvernance. Les nouvelles exigences du développement ont placé les démarches d'évaluation au cœur des politiques publiques et de leur pilotage stratégique. Elles en ont fait un facteur de transparence et de bonne gouvernance. **L'évaluation est de plus en plus considérée comme une exigence démocratique.**

Voici un ensemble de dix (10) propositions d'actions concrètes pour lancer le débat et propulser le développement de la culture de l'évaluation en RDC auxquelles les résultats de

cette étude invitent le PNUD et autres agences des Nations Unies afin de mettre en place une stratégie concertée d'institutionnalisation fondée sur la base d'une approche pluraliste et participative :

PROPOSITION 1 : ORGANISER UN SEMINAIRE DE HAUT NIVEAU (HAUTS FONCTIONNAIRES, DEPUTES, GOUVERNEURS ETC.) SUR LA QUESTION (IMPORTANCE ET ENJEUX) DE L'EVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES

PROPOSITION 2 : ORGANISER DES SESSIONS DE FORMATIONS SUR LE SUIVI ET L'EVALUATION ET SUR LA GESTION AXEE SUR LES RESULTATS VISANT LE RENFORCEMENT DES COMPETENCES DES ACTEURS CLES DES MINISTERES SECTORIELS ET AUTRES

PROPOSITION 3 : APPUYER LES INITIATIVES DE PROMOTION DE LA CULTURE DE L'EVALUATION (RESEAU DE PROFESSIONNELS, JOURNEES D'ETUDES, ETC.)

PROPOSITION 4 : MENER UN PLAIDOYER POLITIQUE AUTOUR DE L'AUGMENTATION DES BUDGETS DESTINES A L'EVALUATION

PROPOSITION 5 : IDENTIFIER UNE STRUCTURE DANS L'ADMINISTRATION DEVANT ENCADRER/COORDONNER LA PRATIQUE EVALUATIVE AU NIVEAU DE L'ETAT (EVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES). *L'ETUDE A FAIT DEUX PROPOSITIONS DE SCENARIOS NON LIMITATIFS*

PROPOSITION 6 : LA CREATION D'UNITES DE PLANIFICATION, SUIVI & EVALUATION OU LEUR RENFORCEMENT AU NIVEAU DES MINISTERES TECHNIQUES PAR DES FORMATIONS EN SUIVI ET L'ÉVALUATION ET LA GESTION AXEE SUR LES RESULTATS

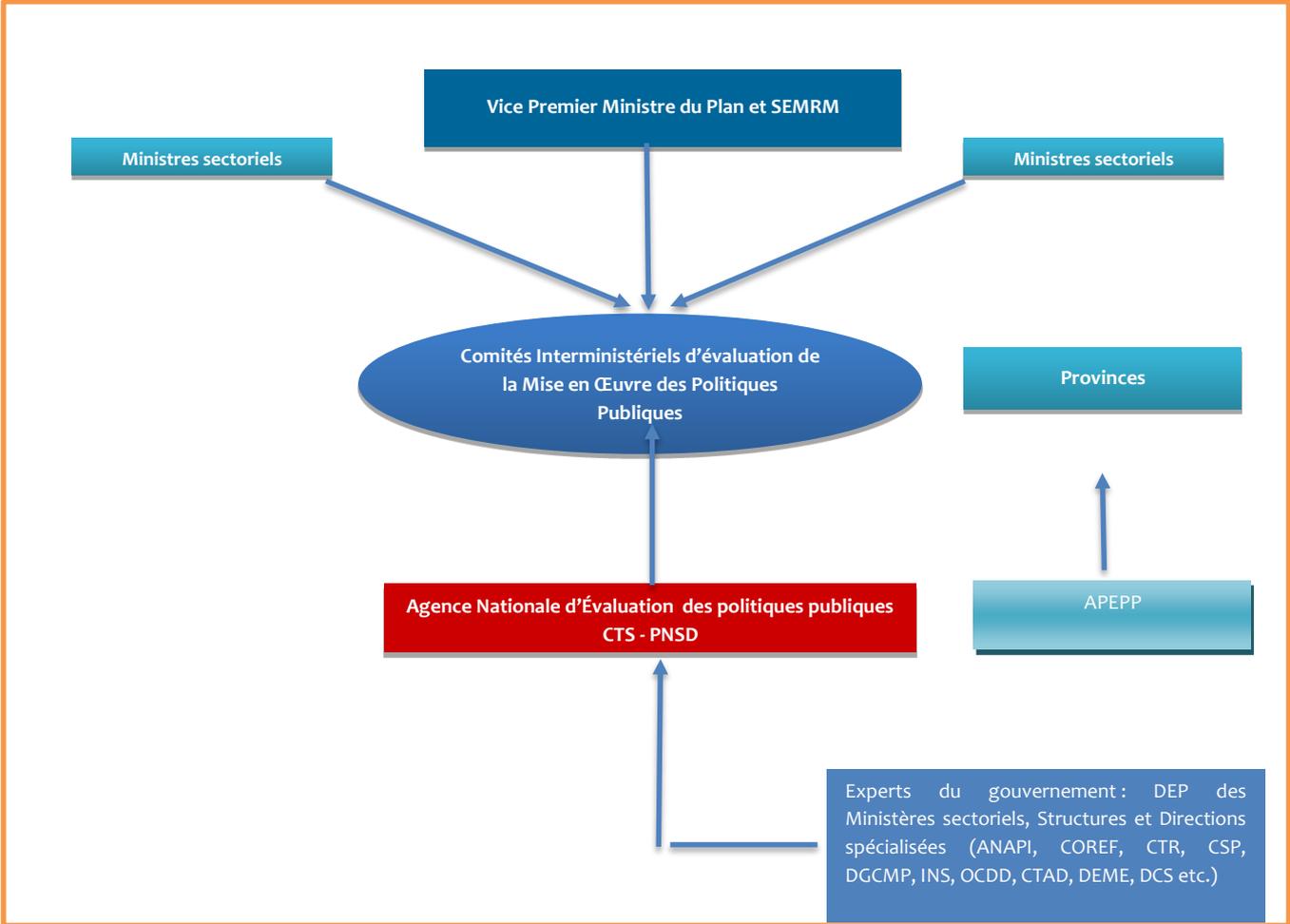
PROPOSITION 7 : ELABORER UNE POLITIQUE/STRATEGIE NATIONALE D'EVALUATION BASEE SUR UNE STRATEGIE PLURALISTE VISANT DES ACTIONS A PLUSIEURS NIVEAUX SELON UN TRIPLE BUT : L'INSTITUTIONNALISATION DE LA FONCTION D'EVALUATION, L'AMELIORATION DE LA QUALITE ET DE L'ETENDUE DE LA PRATIQUE EVALUATIVE, ET LA PROMOTION D'UNE CULTURE D'EVALUATION.

PROPOSITION 8 : INTEGRER LA FONCTION D'EVALUATION DANS LES TEXTES QUI REGLEMENTENT LE FONCTIONNEMENT DES INSTITUTIONS, Y COMPRIS LES COLLECTIVITES LOCALES

PROPOSITION 9 : PROMOUVOIR LES NORMES ET STANDARDS INTERNATIONAUX ET AFRICAINS D'EVALUATION

PROPOSITION 10 : FAIRE UN PLAIDOYER POUR L'INCLUSION DANS LES LOIS SUR LES POLITIQUES PUBLIQUES D'UNE PREVISION D'EVALUATION

7.5. Ancrage Institutionnel et stratégique



VIII. ANNEXES

8.1. Annexe 1 – Concepts d'évaluation

1. L'évaluation : un terme appliqué à des opérations de natures diverses

Le terme d'évaluation peut être employé pour désigner es opérations de natures très diverses :

- la mise en place d'un tableau de bord par un service de l'Etat ;
- la réalisation, par un organisme de contrôle ou un corps d'inspection ministériel, d'une enquête sur l'activité d'un organisme public ;
- une recherche en vue d'apprécier l'impact d'une nouvelle mesure sociale ;
- un audit organisationnel confié à un consultant externe ;
- un travail confié à une commission ad hoc en vue d'analyser un problème concernant l'action de l'Etat ou un problème général de société.

Malgré leur diversité, ces pratiques ont pour points communs : (i) **la collecte et le traitement d'informations sur l'action publique** (que s'est-il passé ?), (ii) **des préoccupations normatives** (a-t-on bien fait ?), (ii) **et/ou des préoccupations instrumentales** (comment faire mieux ?) liées au bon fonctionnement et à l'efficacité des administrations et services publics.

2. Les spécificités de l'évaluation des politiques publiques

L'évaluation des politiques publiques se distingue, généralement, par la prise en compte des préoccupations majeures suivantes :

- **mesurer, ou du moins apprécier le plus objectivement possible** (en se conformant aux exigences de la méthode scientifique et en prenant de l'indépendance vis à vis de celui qui conduit la politique), **les effets de la politique** évaluée sur la société, et/ou **comprendre les logiques** de son fonctionnement ;
- **aider le commanditaire politique** (et les autres acteurs) **à porter un jugement de valeur sur la politique** évaluée (atteinte des objectifs, efficacité, efficience, cohérence des actions, etc...) ;
- **contribuer pratiquement à l'amélioration de la politique évaluée** en éclairant ses différents protagonistes sur le sens, les conditions et les conséquences de leurs actions et décisions.

3. Les finalités de l'évaluation

Les typologies pour le classement des opérations d'évaluation (évaluations récapitulatives / évaluations formatives par exemple) n'ont pas d'intérêt opérationnel. Dans l'ensemble, une évaluation vise simultanément plusieurs finalités :

finalité "déontologique"	Rendre des comptes aux responsables politiques et aux citoyens sur la manière dont une politique a été mise en œuvre et sur les résultats qu'elle a obtenus.
finalité gestionnaire	Répartir plus rationnellement les ressources humaines et financières entre différentes actions, améliorer la gestion des services chargés de les mettre en œuvre.
finalité décisionnelle	Préparer des décisions concernant la poursuite, l'arrêt ou la refonte d'une politique.
finalité d'apprentissage et de mobilisation	Contribuer à la formation et à la motivation des agents publics et de leurs partenaires en les aidant à comprendre les processus auxquels ils participent et à s'en approprier les objectifs.

3. Les qualités d'une bonne politique comme référence pour l'évaluateur

Cohérence (dans la conception et la mise en œuvre)	<ul style="list-style-type: none"> • Les différents objectifs sont-ils cohérents entre eux ? • Les moyens juridiques, humains et financiers mis en place sont-ils adaptés à ces objectifs ?
Atteinte des objectifs	<ul style="list-style-type: none"> • Dans quelle mesure les évolutions constatées de la réalité sociale sont-elles conformes aux objectifs de la politique ?
Efficacité	<ul style="list-style-type: none"> • Dans quelle mesure les effets propres de la politiques sont-ils conformes à ses objectifs ?
Efficience	<ul style="list-style-type: none"> • Les ressources financières mobilisées par la politique ont-elles été bien utilisées ? • Les résultats de la politique sont-ils à la mesure des sommes dépensées ?
Impact (effectivité)	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont les conséquences globales de la politique pour la société ? • Ces conséquences sont-elles bénéfiques ?
Pertinence	<ul style="list-style-type: none"> • Une politique sera dite pertinente si ses objectifs explicites sont adaptés à la nature du (des) problème(s) qu'elle est censée résoudre ou prendre en charge.

8.2. Annexe 2 : Liste des participants à l'atelier de restitution de l'étude diagnostique des capacités évaluatives en RDC (28 février 2017)

No	NOM ET PRENOMS	STRUCTURE	ADRESSES EMAIL	TÉLÉPHONE
1	Monique LIKELE BATIWELO	Ministère du Plan et de Suivi de la Mise en œuvre de la Révolution de la Modernité	monilike@yahoo.fr	0819955927
	Modestine MUKIRAMFIMFI	Ministère du Plan	Mukiramodestine2@yahoo.fr	
2	Augustin BAHARANYI M.	Ministère de l'Agriculture	a.baharanyi@gmail.com	0817126262
3	Alain ALINGI BOYA	Ministère du Plan et SMRM /	alainboya@yahoo.fr	0815990319
4	Alphonse MANDE KALUBI	Ministère du Portefeuille	Almande2011@yahoo.fr	0998583577 / 0898000001
5	Séraphin MANDA KALUBI	Ministère des Travaux Publics, Infrastructures et Reconstruction Ministère	seraphinmanda@gmail.com	0815113340
6	Célestin KAZADI KABWE	Ministère du Développement Rural	emmanuelkaka@yahoo.fr	0991104271 / 0813367111
7	Bijou-Esther LOKONDO IFINDA	Ministère de la Recherche Scientifique	bijoulokondo@yahoo.fr	0815025478
8	Léon MDUMBA EBAPANI	Ministère de la Recherche Scientifique /DEP	Leon_ndumba@yahoo.fr	0814516684
9	Trésor MUSANKISHAY	Ministère du Plan et SMRM		
10	Joonwoo PARK	PNUD	Joonwoo.pak@undp.org	0812364050
11	Abdallah AMICI	Coopération Canadienne	awelo@psatrdc.org	099929699
12	Etienne LUPAKA	Observatoire Congolais du Développement Durable /OCDD	lupakaetienne@gmail.com	0815134698
13	Jules MATUNGULU NGOLA	Ministère du Plan et SMRM / PGAI	matungulungola@yahoo.fr	0818138167
	Kayembe KATSHUNGABABO	Ministère de la Culture et des Arts		

14	Robert NSONGO DIMBI	Ministère de la Fonction Publique / DEP	nsongodimbi@yahoo.fr	0998526300 / 0850941294
15	Bernard MIZWA AYIGUY	Ministère des Postes Téléphone et Nouvelles Technologies de Communication / DEP	bernardmizwa@yahoo.fr	0816877106
16	Colette Rose KANDOLO	Ministère de la Décentralisation et Affaires Coutumières / DEP	kandolocolette@yahoo.fr	0850653823
17	Baseke LOMPENBE	Ministère des Finances / DEP	basekelompembe@yahoo.fr	0815150908
18	Lovell KINEMO UTUKA	Ministère des Affaires Etrangères et Coopération Internationale / DEP	lovellkinemo1@yahoo.fr	0810044462
19	Grégoire MWEPU	CAID /Primature	mwepug@gmail.com ou bien gmwepu@caid.cd	0829850000
20	Patrick d'OLIVEIRA	UNDP	patrick.d.oliveira@undp.org	0827191441
21	Thierno DIOUF	UNFPA	diouf@unfpa.org	
22	Georges TSHIUNZA MATA	OSC		
23	Wnonadio WAY	DI/PCAN		
24	Venance OPANGA	Consultant PNUD		
25	Itumba OBEO	MIN Plan/SG		
26	Lho Kite MBUMA	Plan/SG		
26	Likeke-NGONDA	Plan/DCS		
27	Epembe MOSANGO	DRH/Plan		
28	Augustin MBAKI	Directeur/ Plan		
29	Marcel Ngoie LUBWESE	Plan/SMRM		
30	Guylain Totenga NUMBI	Ministère de l'Energie		
31	Colette Rose KANDOLO	Ministère de la Décentralisation et Affaires Coutumières/DEP		
32	Alexis MBOMAKAZOLE	Observatoire Congolais du Développement Durable - OCDD		
33	Masudi MWANA-YILE	OCDD		

34	MAHUTOTE B.	Ministère du Plan/DCS		
35	LUTUMBA Giress	Ministère du Plan/DCS		
36	Theo KANENE	PGAI		
37	LALONG OBEYONG	DEP/Plan		
38	LIBENGE LIBER-MUKOMESA	PGAI/PLAN		
39	BONDOKI Daudet	Professeur d'État		
40	Léontine LONGELO	CPA		
41	Yvonne BOTOYA	Hôtesse/Plan		
42	Bobina MIGUEL	Hôtesse/Plan		
43	Jean-Bedel MONDIKA	CP/Plan		
44	Franco MUKGNGE-ILUNGA	COSEP/Plan		
45	Fariala LUKIKA DEMBO	Directeur/ DSS		
46	Herman KAKULE MUKULULUKI	Directeur Plan		
47	Pierrot KASONGA	DPR Directeur Plan		
48	KALONGA WETU	PLAN/DCS		
49	ITUMBA OBEO	PLAN/DCS		
50	MATUNGA MUKENGESHAY	DEME/PLAN		
51	LIKELE-NGONDA	PLAN/DCS		
52	Michel OLLE	Coordonnateur SACGT/PLAN		
53	Léon MBAPANI	Ministère Recherche Scientifique / DEP		
54	Placide KANZA	Communication/Plan		
55	Tania BONGO	Chargé d'études / Plan		
56	Joël MUNKENI	Conseiller/Plan		
57	Annie SHAYI	Ass/VM/Min Plan		
58	Constant BOPIMA	Conseiller Plan		

59	Martine KAMUANYA	Directeur Formation		
60	Tshilenge KAABULU	DBIP/PLAN		
61	LOKONDO IFINDA BIJEA	DEP/Recherche Scientifique		
62	NDUMBA EBAPANI	DEP/Recherche Scientifique		
63	Bernard NKWA AYCGOY	Expert PTNTIC		
64	MBAMBI NKIAMA	Expert DPRH		
65	EKOFO NGOY	Attaché de sécurité Ministère Plane		
66	Matondo KUA NZAMBI	Directeur PLAN		
67	Christian MOMBILO	ASS-PRESSE/PLAN		
68	Martine KAMUANYA	Directeur Formation		
69	TSHILENGE KABULU	DBIP/PLAN		
70	BASEKE LOMPENBE	DEP/FINANCES		

8.3. Annexe 3 : Liste des participants à l'atelier de lancement de l'étude diagnostique des capacités évaluatives en RDC (10 novembre 2016)

No	NOM ET PRENOMS	STRUCTURE	ADRESSES EMAIL	TÉLÉPHONE
1	Monique LIKELE BATIWELO	Ministère du Plan et de Suivi de la Mise en œuvre de la Révolution de la Modernité	monilike@yahoo.fr	0819955927
2	Jean-Claude MBALA	Ministère du Plan et SMRM /	jcmbala@yahoo.fr	0817664438
3	John NTUMBA	Ministère du Plan et SMRM /	johnntumbajohn@gmail.com	0970026699
4	Modestine MUKIRAMFI	Ministère du Plan et SMRM /	Mukiramodestine2@yahoo.fr	0815034912
5	ITUMBA-ONEO	Ministère du Plan et SMRM /		0995837313
6	Masudi MWANA-YILE	Ministère du Plan et SMRM /	ymasudi2001@yahoo.fr	0816994087
7	Augustin BAHARANYI M.	Ministère de l'Agriculture	a.baharanyi@gmail.com	0817126262
8	Idesbald CHINAMULA	Ministère du Plan et SMRM /	Idesbald.chinamula@undp.org	0810550283
9	Alain ALINGI BOYA	Ministère du Plan et SMRM /	alainboya@yahoo.fr	0815990319
10	Coco AMISI-SUDI	Ministère du Plan et SMRM /	musafiriobo@gmail.com	0812516321
11	Marcel NGOIE LUBWESE	Ministère du Plan et SMRM /	lubwesemarcel@yahoo.fr	0818111624
12	Joseph MANGO BOSASELE	Ministère de la Justice / PARJ	jbosasele@yahoo.fr	0810712625
13	Alphonse MANDE MALABA	Ministère du Portefeuille	Almande2011@yahoo.fr	0998583577 / 0898000001
14	Séraphin MANDA MALABA	Ministère des Travaux Publics, Infrastructures et Reconstruction Ministère	seraphinmanda@gmail.com	0815113340
15	Gustave CIRINWANI TABARO	Ministère de l'Environnement et du Développement Durable	gustaveciry@gmail.com	0859323441 / 0994893539
16	Edmond MUDIASA	Ministère de la Justice et Droits Humains	Ladignitedanslaprison@gmail.com	0815152439

17	Célestin KAZADI KABWE	Ministère du Développement Rural	emmanuelaka@yahoo.fr	0991104271 / 0813367111
18	Bleurio MADONGBO AZAUKA	Ministère du Plan et SMRM / DPR	bleuriomd@gmail.com	0823869063
19	Junior BOTENAJU EALE	Ministère du Plan et SMRM / DCRE	Junioreale16@gmail.com	0810760342
20	Pierre NGOMA PIBU	Ministère du Tourisme /DEP	pierngopi@gmail.com	0859138679
21	Bijou-Esther LOKONDO IFINDA	Ministère de la Recherche Scientifique	bijoulokondo@yahoo.fr	0815025478
22	Gaston ILUNGA KATENDA	Ministère de l'Industrie /DEP	ilungakgg@hotmail.fr	0998390037
23	Johnny KOMPANI MONDELE	Ministère du Plan et SMRM /DCRE	Johnnykompani5@gmail.com	0998872396
24	Laurent MBUYAMBA MADIMBA		Laurentmbuyambq2016@gmail.com	0998273742
25	Marcel LUNULA	Ministère du Plan et SMRM / Cabinet		0814654399
26	Constant LEMBA	Ministère du Plan et SMRM / DCRE	constantlemba@yahoo.fr	0998284907
27	Micic NGELBOTINI	Ministère du Plan et SMRM / DCRE	Ngelibolini01@yahoo.fr	088200471
28	Lebadu BONGOLO	Ministère du Plan et SMRM / DCRE	libadulaurent@yahoo.fr	0821861437
29	Bernard MAKWALS NGAMUTA	Ministère de la Justice et Droits Humains /DEP	makwala.bernard@gmail.com	0815087731 / 0850593662
30	Rose OKENDE ESEKA	Ministère du Plan et SMRM	oseokende@gmail.com	0822969961 / 0843182706
31	Léon MDUMBA EBAPANI	Ministère de la Recherche Scientifique /DEP	Leon_ndumba@yahoo.fr	0814516684
32	KANEFU KAYEBA	Ministère des Hydrocarbures / DEP		0999149759
33	NGONGO KITUTA	Ministère des Hydrocarbures / DEP	tresormusankishaylesa@yahoo.fr	0990693861
	Trésor MUSANKISHAY	Ministère du Plan et SMRM		
34	Heradi MUDJANA	Observatoire Congolais du Développement Durable /OCDD	amudjana@gmail.com	0820937880
35	Georges ZUKA	Ministère de l'EPS-INC	georgeszuka@gmail.com	0997486790

36	Denis WELA	PNUD /CIDD	Denis.wela@undp.org	0810363833
37	Joonwoo PARK	PNUD	Joonwoo.pak@undp.org	0812364050
38	Lisette MAVUNGU	PNUD	dabalingu@yahoo.fr	0990166955
39	Damas DABINGA	Ministère du Plan et SMRM / DEME	dabalinga@gmail.com dabalinga@yahoo.com	0850741744
40	Justin KAMBALE	Ministère du Plan et SMRM	justinkambale@gmail.com	0854591395 / 081932762
41	Florry BASANGA	Ministère des Affaires Sociales / DEP	flonnybasanga@gmail.co	0821675517 /0840547135
42	Abdallah AMICI	Coopération Canadienne	awelo@psatrdc.org	099929699
43	Marcel KANDA	Ministère du Plan et SMRM / DEME	marcelkanda@yahoo.fr	0887826132
44	Franco MUKENGE – ILUNGA CILOBO	Ministère du Plan et de Suivi de la Mise en œuvre de la Révolution de la Modernité	franco.mukenge@gmail.com	0812252954
45	Amsini MUYUMBA	Observatoire Congolais du Développement Durable /OCDD	amsinibupila@gmail.com	0813511726
46	Etienne LUPAKA	Observatoire Congolais du Développement Durable /OCDD	lupakaetienne@gmail.com	0815134698
47	Jules MATUNGULU NGOLA	Ministère du Plan et SMRM / PGAI	matungulungola@yahoo.fr	0818138167
48	Mweru MUGARUKA	Ministère des Affaires Sociales, Solidarité Nationales et Actions Humanitaires / SGSNAH	mwerugof@gmai.com	0814002378
49	Richard LOWEYA	Ministère du Plan et SMRM / DCRE	richardlowela@gmail.com	0815023932
50	PEMBE LERO	PAM	pembe.lero@wfp.org	0998630923
51	Kayembe KATSHUNGABABO	Ministère de la Culture et des Arts	zapekayembe4@gmail.com	0810700707 / 08585600
52	Georges TSHIANZA MATA	Société Civile	Kamosria754@yahoo.fr	08999940458 /081509240
53	Fikirini BUGOYE	Ministère du Plan et SMRM / DSP	orlinbugoye@yahoo.fr	0998316875

54	Daudet BONDOKI	Ministère du Plan et SMRM / Cabinet		0998231358
55	Norbert BANTSHI K	Ministère du Plan et SMRM / DCS		0815295662
56	Mpia WANE	Ministère du Plan et SMRM / DI		0810586017
57	Robert NSONGO DIMBI	Ministère de la Fonction Publique / DEP	nsongodimbi@yahoo.fr	0998526300 / 0850941294
58	Bernard MIZWA AYIGUY	Ministère des Postes Téléphone et Nouvelles Technologies de Communication / DEP	bernardmizwa@yahoo.fr	0816877106
59	Constantin KOWALINGOLO KAPARA	Ministère de l'Intérieur et Sécurité / DEP	ckkowalingolo@gmail.com	0816877106
60	Colette Rose KANDOLO	Ministère de la Décentralisation et Affaires Coutumières / DEP	kandolocolette@yahoo.fr	0850653823
61	Kambale KAMABY		Kambalekamabu01@gmail.com	0999206278
62	Moise ONOYA ONEMA	Ministère de Transport et voies de Communication / DEP	Moiseonoya5@gmail.com	0819850244
63	Rama NSIALA	Ministère du Plan et SMRM /	Nsiala_ramses@yahoo.fr	0897462417 / 0846666203
64	Muteba WA MUTEBA	Ministère des Travaux Publics, Infrastructures et Reconstruction Ministère	livudho@yahoo.fr	0815101520
65	Emery LUPAKA	Société Civile		
66	Freddy KALUBANGA	Ministère des Finances / DEP	freddykalubanga@gmail.com	0997103597
67	Baseke LOMPENBE	Ministère des Finances / DEP	basekelompembe@yahoo.fr	0815150908
68	Lovell KINEMO UTUKA	Ministère des Affaires Etrangères et Coopération Internationale / DEP	lovellkinemo1@yahoo.fr	0810044462
69	Mukengeshoy MATUNGA	Ministère du Plan et SMRM /	juniormatunga@gmail.com	0819054240

70	Pela KABEYA	Ministère du Plan et SMRM /	pela@gmail.com	0998341793
71	Damien LUNGILI KABUKA	Ministère de l'Environnement et du Développement Durable	lungili@yahoo.fr	0825754548
72	Vicky MZENGA	Ministère du Plan et SMRM /		0824960700
72	Pauline KUVUKINIMA	Ministère du Plan et SRM /	paulinekuvu@gmail.com	0998315945
74	Sylvie LUTUMBA	Ministère du Plan et SMRM /	lutumbasyvie@gmail.com	0810305542
75	Jean-Marie TSHIBANDA	Ministère du Plan et SRM /		0990273272
76	Honoré KUBUTUKADILA	Ministère du Plan et SMRM / DCRE		0999356759
77	Kikita KAMBOKO	Ministère du Plan et SMRM /		0816860104
78	Nwanga NGANGU	Ministère du Plan et SMRM / DCRE		0822227213
79	Kibukusa MUKUNDA	Ministère du Développement Rural	gas.mukunda@gmail.com	0824555109
80	Kimpepe MAKUNZOK	Ministère de l'Énergie / DEP	kimpepejeanbosco@gmail.com	0824555109
81	Guylain TOTENGA NUMBI	Ministère de l'Énergie / DEP	totengaguylain@yahoo.fr / guylaintotenga@gmail.com	0810769036
82	Roger KAYANGE PILI PILI	Ministère du Plan et SMRM / SACGT	pathyjoel@gmail.com	0815280080
83	Alexis MBOMAKAZOLE	Observatoire Congolais du Développement Durable /OCDD	fbomakazole@gmail.com	0997981390
84	Théophile MANGOMBO EPONY	Ministère de l'Économie		0816293135
85	Pierrot KASONGA	Ministère des Petites et Moyennes Entreprises /DEP	pierrokasanga@gmail.com	0815057409
86	Mimi KALANGA	Ministère du Plan et SMRM /	abesfa1@yahoo.fr	0814939848
87	Jean ANGWATOLA-SANDUKU	Ministère du Plan et SMRM /	angwajean@yahoo.fr	0812621094
88	Keddy KASONGA MUKENDI	Ministère du Plan et SMRM / DPR	keddykas@yahoo.fr	0810021428

8.4. Annexe 4 : Liste des institutions/personnes ressources ayant reçu le questionnaire d'enquête

No	NOM ET PRENOMS	STRUCTURE	ADRESSES EMAIL	TÉLÉPHONE
1	Monique LIKELE BATIWELO	Ministère du Plan et de Suivi de la Mise en œuvre de la Révolution de la Modernité	monilike@yahoo.fr	0819955927
2	Modestine MUKIRA	Ministère du Plan et SMRM /	Mukiramodestine2@yahoo.fr	0815034912
3	Augustin BAHARANYI M.	Ministère de l'Agriculture	a.baharanyi@gmail.com	0817126262
4	Idesbald CHINAMULA	Ministère du Plan et SMRM /	Idesbald.chinamula@undp.org	0810550283
5	Alain ALINGI BOYA	Ministère du Plan et SMRM /	alainboya@yahoo.fr	0815990319
6	Joseph MANGO BOSASELE	Ministère de la Justice / PARJ	jbosasele@yahoo.fr	0810712625
7	Alphonse MANDE MALABA	Ministère du Portefeuille	Almande2011@yahoo.fr	0998583577 / 0898000001
8	Séraphin MANDA MALABA	Ministère des Travaux Publics, Infrastructures et Reconstruction Ministère	seraphinmanda@gmail.com	0815113340
9	Edmond MUDIASA	Ministère de la Justice et Droits Humains	Ladignitedanslaprison@gmail.com	0815152439
10	Célestin KAZADI KABWE	Ministère du Développement Rural	emmanuelaka@yahoo.fr	0991104271 / 0813367111
11	Pierre NGOMA PIBU	Ministère du Tourisme /DEP	pierngopi@gmail.com	0859138679
12	Bijou-Esther LOKONDO IFINDA	Ministère de la Recherche Scientifique	bijoulokondo@yahoo.fr	0815025478
13	Gaston ILUNGA KATENDA	Ministère de l'Industrie /DEP	ilungakgg@hotmail.fr	0998390037
14	Bernard MAKWALS NGAMUTA	Ministère de la Justice et Droits Humains /DEP	makwala.bernard@gmail.com	0815087731 / 0850593662
15	Léon MDUMBA EBAPANI	Ministère de la Recherche	Leon_ndumba@yahoo.fr	0814516684

		Scientifique /DEP		
16	NGONGO KITUTA	Ministère des Hydrocarbures / DEP	tresormusankishaylesa@yahoo.fr	0990693861
17	Trésor MUSANKISHAY	Ministère du Plan et SMRM		
18	Georges ZUKA	Ministère de l'EPS-INC	georgeszuka@gmail.com	0997486790
19	Denis WELA	PNUD /CIDD	Denis.wela@undp.org	0810363833
20	Joonwoo PARK	PNUD	Joonwoo.pak@undp.org	0812364050
21	Damas DABINGA	Ministère du Plan et SMRM / DEME	dabalinga@gmail.com dabalinga@yahoo.com	0850741744
22	Justin KAMBALE	Ministère du Plan et SMRM	justinkambale@gmail.com	0854591395 / 081932762
23	Abdallah AMICI	Coopération Canadienne	awelo@psatrdc.org	099929699
24	Marcel KANDA	Ministère du Plan et SMRM / DEME	marcelkanda@yahoo.fr	0887826132
25	Etienne LUPAKA	Observatoire Congolais du Développement Durable /OCDD	lupakaetienne@gmail.com	0815134698
26	Jules MATUNGULU NGOLA	Ministère du Plan et SMRM / PGAI	matungulungola@yahoo.fr	0818138167
27	Kayembe KATSHUNGABABO	Ministère de la Culture et des Arts	zapekayembe4@gmail.com	0810700707 / 08585600
28	Robert NSONGO DIMBI	Ministère de la Fonction Publique / DEP	nsongodimbi@yahoo.fr	0998526300 / 0850941294
29	Bernard MIZWA AYIGUY	Ministère des Postes Téléphone et Nouvelles Technologies de Communication / DEP	bernardmizwa@yahoo.fr	0816877106
30	Colette Rose KANDOLO	Ministère de la Décentralisation et Affaires Coutumières / DEP	kandolocolette@yahoo.fr	0850653823
31	Muteba WA MUTEBA	Ministère des Travaux Publics, Infrastructures et Reconstruction Ministère	livudho@yahoo.fr	0815101520
32	Emery LUPAKA	Société Civile		
33	Freddy KALUBANGA	Ministère des Finances / DEP	freddykalubanga@gmail.com	0997103597

34	Baseke LOMPEMBE	Ministère des Finances / DEP	basekelompembe@yahoo.fr	0815150908
35	Lovell KINEMO UTUKA	Ministère des Affaires Etrangères et Coopération Internationale / DEP	lovellkinemo1@yahoo.fr	0810044462
36	Damien LUNGILI KABUKA	Ministère de l'Environnement et du Développement Durable	lungili@yahoo.fr	0825754548
37	Kibukusa MUKUNDA	Ministère du Développement Rural	gas.mukunda@gmail.com	0824555109
38	Kimpepe MAKUNZOK	Ministère de l'Energie / DEP	kimpepejeanbosco@gmail.com	0824555109
39	Alexis MBOMAKAZOLE	Observatoire Congolais du Développement Durable /OCDD	fmboamakazole@gmail.com	0997981390
40	Grégoire MWEPU		mwepug@gmail.com ou bien gmwepu@caid.cd	0829850000
41	Valère MUNSYA MOLONG		munsya@yahoo.fr	0814524251
42	Delphin ABIBU RASHIDI		abiras@hotmail.com	0970474116 / 0897205142
43	Patrick d'OLIVEIRA		Patrick.d.olib=veira@undp.org	0827191441
44	Thierno Diouf		diouf@unfpa.org	
45	Antoine Banza		abanza@unfpa.org	
46	Per Bjalkander		bjalkander@un.org	
47	Victoire Akoko Lawson		lawson1@un.org	
48	Marcel Ndoko		marcel.ndoko@fao.org	
49	Akilimali, Christian		Christian.Akilimali@fao.org / attakla@gmail.com	
50	Osseni Yessifou ALLADJI		alladjio@unaids.org	
51	El Hadj Meissa Diop		eh.meissa-diop@unesco.org	
52	Kandine Adam		kandine.adam@unhabitat.org	
53	Valentina Proserpi		vproserpi@unicef.org	
54	Christopher Gill		cgill@unicef.org	
55	Fidel Buhendwa		buhendwa.kasagwe@unwomen.org	
56	Theo Kapuku		Theo.kapuku@wfp.org	

57	Yannick Mpindu		Yannick.mpindu@wfp.org	
58	Mavinga Nkambu		nkambu@ilo.org	
59	Lombeya Lisomba		lombeya@ilo.org	
60	Gomez Ntoya		Ntoya.gomez@ilo.org	
61	Moustapha Ndiaye		andiaye@worldbank.org	
62	Jean Marie Dabire		J.DABIRE@AFDB.ORG	
63	Daniel Hachez		daniel.hachez@eeas.europa.eu	
64	Annelies De Backer,		Annelies.DeBacker@diplobel.fed.be	
65	Christian Rogg, C-		Rogg@dfid.gov.uk	
66	Helen Holm,		Helen.holm@gov.se	
67	Giske Charlotte Lillehammer		giske.charlotte.lillehammer@mfa.no	
68	Sandra Choufani		Sandra.Choufani@international.gc.ca	
69	Christophe Tocco		ctocco@usaid.gov	
70	François Behue		francois.behue@diplomatie.gouv.fr	
71	Mme Che,		jungwonchekr@gmail.com	

8.5. Annexe 5 : Liste des entretiens semi-structurés

NO	Nom	Instution
1	Mme Modestine MUKIRAMFI TSHITSHIRI	Direction de Contrôle et Suivi (DCS) Ministère du Plan
	M. Norbert BANTSHI KAPINGA	
2	Mme Rose Colette KANDOLO	Ministère de la décentralisation
	Dawite KAMBALE	
	Willy BALIZIRE	
3	Damas DALINGA	DEME - Ministère du Plan
4	Augustin BAHARANYI	Secrétariat Général de l’Agriculture, Pêche et Elevage
	Louis IMWINE	
	Barthélémy CEBULUZI	
	Charles MWEMA	
5	Jean Mabi Mulumba	Banque mondiale
6	Celestin KAZADI KABWE	Développement Rural
7	Valère MUNSUYA MOLOMB	CATED (Cellule d’Appui Technique à l’Education)
8	Raphael NUNGA MATADI	Ministère de la Santé
9	Kimpepe MAKUNZOK	Energie
	NGOY MIZINGU	
10	Delphin ABIBU RASHIDI	OCDD
	Alain ALINGI BOYA	
	Etienne LUPAKA BAROANI	
	Rpger KOYANDE PILI PILI	
	Yung MASUDI MWANAYILE	
11	Grégoire MWEPU	CAID
	Marc MWENBO NGOIE PÉPÉ	
	Cornelie SIFA NDUIRE	
	Bertrand DIANTISA KOFFI	
12	Patrick D’Oliveira	PNUD

8.6. Annexe 6 : Termes de référence

ETUDE DIAGNOSTIQUE DES CAPACITES EVALUATIVES EN RDC TERMES DE REFERENCE

I. Contexte

L'évolution progressive des cadres et des stratégies du développement en République Démocratique du Congo (Programmes d'ajustement structurels, Plans quinquennaux de développement, Stratégie de Croissance et de Réduction de Pauvreté, le Programme National Stratégique de Développement) et des concepts de l'aide publique au développement (Déclaration de Paris sur efficacité de l'aide, Initiative pour l'Afrique, Partenariat Mondial pour le développement, New Deal pour l'engagement dans les Etats fragiles) a fait de l'approche de l'évaluation une composante essentielle dans le pilotage des politiques publiques et des stratégies/plans de développement.

Par ailleurs, le contexte de la gestion axée sur les résultats dans la mise en œuvre des stratégies/plans de développement a une fois de plus mis en exergue la fonction d'évaluation qui demeure indispensable pour mesurer les progrès ou les reculs afin d'opérer les réorientations ou changements qui s'imposent.

En effet, aujourd'hui la fonction d'évaluation s'impose à tous et elle constitue : (1) le gage de la bonne gouvernance pour les Etats vis-à-vis de toutes les parties prenantes du développement au niveau national et international ; (2) le sens de la redevabilité pour les bailleurs afin de démontrer l'usage efficient des ressources publiques qui leur ont été confiées ; (3) une unité de mesure extérieure pour les organisations nationales et internationales de l'impact de la mise en œuvre des politiques publiques et des stratégies/plans de développement et 4) un levier de mobilisation des ressources financières internationales dans un contexte où s'impose désormais le concept des paiements basés sur les résultats et la performance.

Aujourd'hui, avec les différentes évolutions constatées dans l'agenda international du développement, un accent particulier est mis sur le renforcement des capacités institutionnelles afin de constituer ou renforcer une masse critique des évaluateurs nationaux et intégrer des approches évaluatives plus inclusives impliquant davantage la société civile et les experts locaux. Sur le plan international, il a été constaté une structuration de la fonction d'évaluation à travers la création de diverses organisations, notamment : l'AfrEA (African Evaluation Association), l'IOCE (Organisation Internationale de Coopération en Evaluation), l'IDEAS (Association internationale de l'Evaluation du Développement)

Avec les autres partenaires au développement, aussi bien du domaine de la coopération multilatérale ou bilatérale, le PNUD a toujours accompagné le ministère du Plan ainsi que

toutes les autres institutions ou structures nationales impliquées dans la formulation ou la mise en œuvre des politiques publiques ou des stratégies/plan de développement.

Aujourd'hui, se basant sur son expérience avec les partenaires nationaux de mise en œuvre de son programme-pays pour le cycle 2013-2017 ainsi que sa collaboration avec les institutions et administrations nationales en RDC, le PNUD envisage d'aider la partie nationale à renforcer la fonction d'évaluation des politiques publiques et des stratégies/plans de développement.

Mais, cet appui nécessite un préalable qui consiste à faire : 1) une étude diagnostique des capacités nationales en matière d'évaluation des politiques et stratégies/plans de développement ; 2) un inventaire des systèmes nationaux de suivi-évaluation (opérationnels ou en gestation). C'est cette étude diagnostique qui permettra par la suite de formuler un programme de renforcement des capacités en matière d'évaluation afin d'aider la RDC à renforcer la culture de gestion axée sur les résultats d'une part et celle de l'évaluation d'autre part.

Les présents termes de référence sont donc établis pour le recrutement d'un(e) consultant(e) international(e) et d'un(e) consultant(e) national(e) afin de réaliser l'étude diagnostique sur les systèmes et les capacités nationales en matière d'évaluation en République Démocratique du Congo.

II. Objectifs de la mission

L'objectif principal de la mission est de faire un état des lieux des pratiques et des capacités évaluatives en République Démocratique du Congo au niveau du ministère du Plan, des Ministères sectoriels, des institutions et structures/organisations nationales.

Il s'agira spécifiquement de procéder à :

- L'analyse du dispositif institutionnel et juridique relatif à l'évaluation dans le pays ;
- L'inventaire du système d'évaluation existant au pays (notamment dans un certain nombre de secteurs : énergie, environnement et changement climatique, agriculture, santé, etc.);
- L'évaluation de l'étendue et de la portée de la pratique d'évaluation ;
- La collecte des informations sur la compréhension de la pratique de l'évaluation par la partie nationale et les bailleurs ;
- L'analyse de la vision ou des perspectives nationales sur la pratique de l'évaluation ;
- La rédaction de l'étude diagnostique pour la mise en place d'un mécanisme institutionnel et d'un programme de renforcement des capacités nationales en évaluation.

III. Tâches du (de la) Consultant(e) international(e)

- Concevoir une note méthodologique d'orientation devant guider la réalisation du diagnostic des capacités évaluatives des politiques publiques qui va déboucher sur l'élaboration d'une politique d'évaluation en RDC
- Faire un état des lieux objectifs des mécanismes ou approches existant en matière d'évaluation des politiques publiques et des stratégies/plans de développement au sein du ministère du Plan, des Ministères sectoriels, des institutions ou structures nationales.
- Examiner les interactions ou synergies entre le ministère du Plan et les différentes structures nationales qui font l'évaluation des politiques publiques et des stratégies/plans de développement.
- Consulter les autres partenaires de la coopération multilatérale et bilatérale qui appuient la fonction d'évaluation aussi bien au ministère du Plan que dans les ministères sectoriels ou les diverses structures nationales mises en place pour assurer la fonction de suivi évaluation et recueillir leurs opinions ainsi que les suggestions pour renforcer la cohérence d'ensemble.
- Consulter les plates formes des organisations de la société civile et examiner les mécanismes qu'elles utilisent pour assurer la fonction d'évaluation.
- Faire sortir un inventaire des systèmes d'évaluation existants au niveau du pays, les forces et les faiblesses rattachés à chacun et formuler des recommandations pour favoriser une coordination et un dialogue entre ces systèmes ;
- Identifier les besoins réels de renforcement des capacités nationales en matière d'évaluation des politiques publiques et des stratégies/plans de développement.
- Faire la restitution au niveau national des conclusions de l'étude.
- Sur la base des éléments recueillis et des informations collectées durant la mission et lors de la restitution, consolider et finaliser l'étude diagnostique des capacités en matière d'évaluation des politiques publiques et des stratégies/plans de développement en RDC

IV. Tâches du (de la) Consultant(e) national(e)

- Grâce à sa connaissance des institutions et de l'administration congolaise ainsi que des organisations de la société civile, faire l'état des lieux.
- Effectuer la revue documentaire pour les aspects relatifs à la fonction d'évaluation au sein des institutions, des administrations et structures nationales ainsi que des appuis des bailleurs dans ce domaine.

- Sous la conduite du (de la) consultant(e) international(e), participer aux contacts et réunions avec toutes les parties prenantes nationales et internationales impliquées dans la mise en place ou le renforcement de la fonction d'évaluation en RDC.
- Participer à l'identification des besoins réels de renforcement des capacités nationales en matière d'évaluation.
- Effectuer le travail selon la répartition des tâches proposée par le (la) consultant(e) international(e).
- Fournir sa contribution lors de la restitution de la mission auprès de la partie nationale.
- Transmettre au (à la) consultant(e) international(e) les éléments relatifs à sa contribution pour l'élaboration de l'étude diagnostique des capacités en matière d'évaluation des politiques publiques et des stratégies/plans de développement.

V. Méthodologie

L'étude diagnostique sur les capacités nationales en matière d'évaluation des politiques publiques et des stratégies/plans de développement sera structurée de la manière suivante :

- **Etat de lieux sur les systèmes et mécanismes institutionnels et les pratiques d'évaluation** à travers la revue documentaires et les contacts avec toutes les parties prenantes nationales et internationales.
- **Analyse objective des forces et faibles des mécanismes et pratiques en matière d'évaluation en RDC.**
- **Propositions d'institutionnalisation et de renforcement des capacités en matière d'évaluation.**

V. Durée et champ de la mission

La mission des Consultant(e)s est fixée à une durée maximale de 60 jours calendaires y compris la phase de collecte des données et de revue documentaire, la phase de restitution, la phase de finalisation de l'étude et de sa validation.

La mission sera menée sous la supervision générale du Team Leader de l'Unité Croissance Inclusive et Développement Durable (CIDD) du PNUD avec l'assistance technique de l'Expert en charge de la Planification du Développement et de la Coordination de l'Aide du CIDD ainsi que la collaboration de la Direction de Contrôle et Suivi (Ministère du Plan) et de l'Equipe de Suivi-évaluation de la Primature ainsi la Composante Planification et Suivi-Evaluation du Développement (PLASED) du PNUD.

VI. Principaux livrables attendus

N°	Livrables	Description	Echéance
1	La Note méthodologique	Description de la démarche ou l'approche qui sera mise en œuvre pour réaliser les objectifs de la mission et les produits attendus.	Au plus tard 3 jours après la signature des contrats par les Consultant(e)s
2	Le rapport intérimaire ou rapport à mi-parcours de la mission	<ul style="list-style-type: none"> • Etat du déroulement de la mission retraçant les constats, les données ou informations importantes collectées, les principales recommandations, les contraintes et les difficultés rencontrées. • Intégrations des observations et avis ou éventuelles réorientations du CIDD. 	30 jours après la signature des contrats par les Consultant(e)s
3	Le premier draft de l'étude diagnostique des systèmes et des capacités nationales en matière de Suivi-Evaluation	<p>Etude diagnostique reprenant :</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'état des lieux des systèmes et mécanismes institutionnels, des pratiques et des capacités nationales de Suivi-Evaluation. • L'analyse objective des forces et des faibles en matière de suivi-évaluation. • Les recommandations et les propositions d'institutionnalisation et de renforcement des capacités en matière de suivi-évaluation. 	15 jours après la présentation du rapport intérimaire

4	La présentation Power Point pour la restitution à la partie nationale et aux bailleurs des principaux résultats de l'étude	Partager avec la partie nationale et les bailleurs les principaux constats, les forces et les faiblesses ainsi que les recommandations en vue d'enrichir l'étude avec leurs commentaires et amendements.	5 jours après la transmission au CIDD du premier draft de l'Etude
5	La version finale de l'étude diagnostique des systèmes et des capacités nationales en matière de Suivi-Evaluation	Enrichissement du premier draft par les observations et commentaires de la partie nationale et des bailleurs.	4 jours après la restitution
6	Le rapport final de la mission	Enrichissement du rapport intérimaire de mission des commentaires et observations reçus du CIDD et des informations supplémentaires recueillies.	3 jours après la transmission de la version finale de l'étude

VII. Qualifications requises

- Etre titulaire d'un diplôme de niveau Bac+5 en Economie de développement, en Sciences Economiques ou tout autre domaine similaire ;
- Avoir un minimum de 7 ans d'expérience dans le domaine de la planification et de l'évaluation des politiques publiques et des stratégies/plans de développement ;
- Disposer d'une expérience éprouvée en matière de conduite des études dans le domaine de l'évaluation des systèmes et des capacités nationales ;
- Avoir une bonne connaissance du fonctionnement des structures ou institutions étatiques et des organisations multilatérales et bilatérales en ce qui concerne leur coopération au développement ;
- Disposer des compétences avérées sur le fonctionnement des structures non étatiques intervenant dans le domaine d'évaluation des politiques publiques et stratégies/plans de développement ;
- Avoir une bonne connaissance de la problématique de l'évaluation et des récents progrès enregistrés dans cette matière tant au niveau de l'Afrique qu'au niveau internationale ;
- Etre membre dans au moins un des réseaux suivants spécialisés dans l'évaluation : AfrEA (African Evaluation Association), l'IOCE (Organisation Internationale de Coopération en Evaluation), l'IDEAS (Association internationale de l'Evaluation du Développement).
- Avoir une bonne capacité de rédaction en français et une bonne compréhension de l'anglais ;
- Maîtriser les logiciels Word, Power point et Excel ainsi que l'utilisation d'Internet ;

- Une expérience des missions similaires en RDC ou dans d'autres pays en voie de développement est un atout.

..... /

