

Revue à mi-parcours du Cadre de Coopération Stratégique (CdCS) 2016-2020

entre le Gouvernement Algérien et les Nations Unies

Rapport final

Préparé et soumis par
Craig Naumann

(Janvier 2019)

Table des Contenus

Liste des Sigles, Acronymes et Abréviations	iii
0. Sommaire/Synthèse	1
1. Aperçu contextuel - objectifs et approche méthodologique	6
2. Analyse évaluative du programme CdCS	10
2.1 Pertinence	10
2.2 Efficacité	15
2.3 Efficience	27
2.4 Durabilité	33
3. Analyse des mécanismes de coordination et de S&E	33
4. Leçons apprises	38
4.1 Réactivité aux défis & bonnes pratiques – Analyse synoptique par axe	38
4.2 Conclusion générale	41
5. Recommandations visant la mise en œuvre du CdCS pour la période 2018-2020	44
6. Annexes	50
A. Documents consultés	50
B. Réunions tenues	53
C. Termes de Référence	54

<i>Titre du tableau</i>		<i>Page</i>
Tableau 1	Ressources décaissées (en USD; - sep 2018) par axe par rapport au Budget complet prévisionnel du CDCS 2016-2020	29
Tableau 2	Ressources mobilisées (en USD; - sep 2018) par axe par rapport au Budget complet prévisionnel du CDCS 2016-2020	29
Tableau 3	Ressources décaissées (en USD; - sep 2018) par axe par rapport aux ressources mobilisées	30
Tableau 4	Fonds mobilisés, décaissés et disponibles par Axe Stratégique et taux de mise en oeuvre	31
Tableau 5	Fonds mobilisés, décaissés et disponibles par agence	32
Tableau 6	Fonds mobilisés, décaissés et disponibles par rapport au CDCS	32

Liste des Sigles, Acronymes et Abréviations

ANR – Agence non-résidente
BCR – Bureau du Coordonnateur Résident
BM – Banque Mondiale
CdCS – Cadre de Coopération Stratégique
CR – Coordonnateur résident
CPD/DPP – Country Programme Document / Document Programme Pays
CLCPRO – Commission de lutte contre le criquet pèlerin dans la région occidentale
FAO – Food and Agriculture Organisation
GoA – Gouvernement algérien
GR – Groupe de Résultats
IAEA – International Atomic Energy Agency
IDH - Indice de Développement Humain
IOM – International Organisation for Migration
MAE – Ministère des Affaires Etrangères
ODD – Objectif de Développement Durable
OMD – Objectif du Millénaire pour le Développement
OMS – Organisation Mondiale de Santé
ONU Femmes – Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes
ONUSIDA – Programme commun des Nations Unies sur le VIH-SIDA
PAPP – Plan d'Action du Programme Pays
PAM – Programme Alimentaire Mondial
PIB – Produit Intérieur Brut
PNUD – Programme des Nations Unies pour le Développement
POP – Polluants organiques persistants
PPDRI – Projets de Proximité de Développement Rural Intégré
RD – Ressources disponibles
RMP – Revue à mi-parcours
S&E – Suivi et évaluation
SNU – Système des Nations Unies
TdR – Termes de référence
UdA – Unis dans l'Action
UNDAF/PNUAD – United Nations Development Assistance Framework (Plan cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement)
UNFPA/FNUAP – United Nations Population Fund/Fonds des Nations Unies pour les Populations
UNESCO – United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
UNHCR – United Nations High Commissioner for Refugees
UNIC – United Nations Information Center
UNICEF – United Nations Children's Fund
UNICRI – United Nations Interregional Crime and Justice Research Institute
UNIDO – United Nations Industrial Development Organisation
UNITAR – Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche
UNODC – United Nations Office on Drugs and Crime
USD – United States Dollars
VIH/SIDA – Virus d'immunodéficience humaine/syndrome d'immunodéficience acquise

0. Sommaire/Synthèse

Introduction

Le Cadre de Coopération Stratégique (CdCS) 2016-2020 entre le Gouvernement algérien et le Système des Nations Unies (SNU) constitue le cadre programmatique de base dans lequel s'inscrit l'ensemble des projets de coopération en matière de développement des Agences, Fonds et Programmes des Nations Unies. Entré en vigueur le 29 juin 2015, le cadre de coopération stratégique s'opérationnalise à travers plusieurs programmes de coopération de manière consultative entre le Gouvernement et les 14 entités des Nations Unies dans le pays. Le cadre actuel couvre la période 2016-2020. Il n'inclut pas l'assistance fournie par les agences humanitaires (UNHCR, PAM et UNICEF) aux réfugiés Sahraouis.

Le CdCS vise à contribuer à l'atteinte des résultats de développement dans quatre domaines (voire « axes ») de coopération, à savoir :

- **Axe 1 : Diversification économique**, Effet 1 (« D'ici 2020, les secteurs d'activité économique mettent en œuvre des stratégies de croissance orientées vers la diversification économique et le renforcement des capacités d'intégration économique et de création d'emplois »). Les agences du SNU participant dans la mise en œuvre du CdCS sous cet axe, sont : BIT, PNUD, ONUDI, FAO, UNESCO, UNITAR et OMS ;

- **Axe 2 : Développement social** ; Effet 2 : « D'ici 2020, un accès accru, inclusif et équitable à des services sociaux de qualité est offert à la population » ;

Effet 3 : « D'ici 2020, la promotion de la condition des femmes répond à celle de l'évolution du cadre normatif et légal et bénéficie de stratégies nationales suivies, évaluées et rendues visibles »). Participent sous cet axe le PNUD, l'UNICEF, l'ONUSIDA, l'UNFPA, l'OMS, l'ONU Femmes, l'ONUDI, l'AIEA, le BIT et l'UNESCO ;

- **Axe 3 : Environnement** ; Effet 4 : « D'ici 2020, le cadre de vie et la résilience des citoyens sont améliorés grâce à une gestion participative durable des écosystèmes naturels et urbains » ; agences : PNUD, UNESCO, ONUDI, AIEA, FAO, OMS, CLCPRO, UNHABITAT ; et

- **Axe 4 : Bonne gouvernance** ; Effet 5 : « D'ici 2020, les citoyens bénéficient d'un service public de qualité répondant à leurs attentes, soutenu par l'amélioration de la mise en œuvre des politiques publiques et d'une gestion moderne et participative » ; agences : PNUD, UNICEF, UNESCO, UNFPA.

S'ajoutent aux quatre axes et aux cinq effets du CdCS, deux thématiques transversales : i. Jeunesse ; et ii. Coopération Sud-Sud.

En matière de gestion et de suivi-évaluation, chaque axe a son « Groupe de Résultats » (GR), qui réunit un représentant de chaque secteur concerné par l'axe en question, un représentant de chaque agence onusienne également impliquée et est coordonné par le Ministère des Affaires Étrangères. Les GR sont co-présidés par un chef d'Agence et un représentant du Gouvernement. Les GR ont pour fonction d'assurer la coordination générale des programmes et projets, d'en assurer le suivi et d'en évaluer les résultats. La quasi-totalité des programmes est délivrée selon la modalité d'exécution nationale.

Le but de la présente revue à mi-parcours (RMP) est de « mesurer la performance et les résultats du programme, y compris la programmation conjointe ». L'exercice de la RMP se justifie par la nécessité d'apprécier les réalisations et progrès accomplis par rapport aux résultats prévus, de relever les difficultés rencontrées, de tirer des leçons, d'identifier les bonnes pratiques et de proposer les ajustements propices et révisions appropriés du CdCS pour la suite de sa mise en œuvre. La RMP utilise les données de rapportage des deux années 2016 et 2017 effectives de mise-en-œuvre du CdCS, qui reflètent le niveau d'avancement voire les réalisations à la fin septembre 2018.

Contexte général

Les deux premières années de la mise en œuvre du CdCS ont été marquées par l'organisation de deux élections : législatives et locales (consécutivement en mai et novembre 2017). Sur le plan socio-économique, l'Algérie a connu un recul de la pauvreté de 20% au cours des 20 dernières années. Le pays possède un profil macroéconomique à revenu intermédiaire et est actuellement non emprunteur. Grâce aux revenus des hydrocarbures le pays a pu apurer sa dette et investir dans des projets d'infrastructure, ce qui a eu des

répercussions bénéfiques au niveau du développement humain. L'Algérie peut se vanter d'une amélioration constante de son Indice de Développement Humain (IDH), passé de 0,550 en 1990, à 0,752 en 2016 et 0,754 en 2017.¹ Il est à noter que l'Algérie a atteint la quasi-totalité des OMD avant l'échéance de 2015.

Comme d'autres pays à forte dépendance des revenus des hydrocarbures, à hauteur de 75% pour ses recettes publiques et à 95% pour ses exportations, et à l'instar d'autres pays à revenu intermédiaire, l'Algérie est actuellement exposée à un certain nombre de défis macroéconomiques. La baisse prolongée du prix du pétrole a engendré une chute des réserves de change de 194 milliards de dollars en 2013 à 94,5 milliards USD en mars 2018. Le déficit budgétaire s'est accru de 1,4 % en 2013 à 15,7 % du PIB en 2016. L'Algérie a donc opté pour une refonte structurelle du budget étatique et des sources de revenu, afin de s'adapter à cette nouvelle donne. Parmi les mesures correctives, la loi de finances de 2016 prévoyait une réduction de 9 % des dépenses (en investissements et en biens d'équipement), accompagné d'une augmentation de 4 % des recettes fiscales par une hausse de 36 % des prix des carburants, une augmentation des taux de TVA sur la consommation de carburants et d'électricité, et une hausse des taxes d'immatriculation des voitures.²

Après un ralentissement de la croissance en 2017, le gouvernement a atténué le programme fiscal. La coïncidence de ce redressement fiscal avec la hausse internationale du prix des hydrocarbures compensait la baisse de la production (-2,0 % en 2017 ; attendu à -1,3% en 2018). 2018 a vu, grâce à une expansion budgétaire (prévue à 12 % en valeur nominale dans le budget), la croissance et l'inflation augmenter parallèlement à la réalisation des nouveaux investissements publics. La moyenne du taux d'inflation pour 2018 était de 7,5% avec un taux de croissance du PIB de 3,5 % (1,3% pour le premier trimestre).³ Le taux de chômage en avril 2018 était de 11,1% (contre des taux de chômage de 19,5 % pour les femmes, 26,4% pour les jeunes âgés de 16-24 ans, 25,5 % / adultes avec une éducation tertiaire).⁴

Ces taux posent un défi sur le plan de la cohésion sociale et compromettent l'égalité des sexes sur le plan de l'accès à l'emploi (y inclus toutes les retombées directes et indirectes comme la pleine émancipation économique, l'épanouissement individuel etc.) et la réduction de la pauvreté. Selon des estimations récentes, environ 10% de la population pourraient retomber dans la pauvreté si la conjoncture ne reprend pas.⁵ Autrement, il est à noter que selon les calculs officiels les plus récents, le taux national de pauvreté serait de 5,8 %, calculé avec un seuil de pauvreté de <US\$3.6 /jour,⁶ tandis que le taux d'extrême pauvreté serait de 0,5 % de la population.⁷ Certaines régions affichent des taux de chômage qui représentent le double (Sahara) ou le triple (steppe) du taux national. L'analyse globale des tendances macro-économiques indiquent que la réduction de la vulnérabilité voire l'éradication de la pauvreté risquent de ne connaître que des progrès faibles à moyen terme (-2020).⁸

Objectif de la RMP

L'objectif de cette revue est de satisfaire aux exigences de transparence et de redevabilité vis-à-vis des parties prenantes, à savoir le SNU, la partie algérienne et les partenaires techniques et financiers. L'analyse et les recommandations qui découleront de cette revue, pourraient servir de base pour une adaptation par le SNU et le Gouvernement national, de leur appui à la mise en œuvre du CdCS pour la période restante, soit 2019-2020, afin de garantir que ce dernier continue à répondre aux priorités nationales de développement.

1 <http://hdr.undp.org/en/data>; <http://hdr.undp.org/en/countries/profiles/DZA>

2 <http://www.banquemondiales.org/fr/country/algeria/publication/economic-brief-july-2016>

3 <http://www.banquemondiales.org/fr/country/algeria/publication/economic-outlook-april-2018>

4 <http://pubdocs.worldbank.org/en/585401538076697236/mpo-am18-algeria-dza-ks-9-13-fin.pdf>

5 <http://www.banquemondiales.org/fr/country/algeria/publication/economic-outlook-april-2018>

6 <http://pubdocs.worldbank.org/en/585401538076697236/mpo-am18-algeria-dza-ks-9-13-fin.pdf>. - Il est à noter ici que l'Algérie est classée par la Banque Mondiale comme appartenant à la souche supérieure des pays de revenu intermédiaire (<https://donnees.banquemondiales.org/pays/algerie?view=chart>). Or, en faisant ce calcul avec la valeur de référence pour les pays de revenu intermédiaire de la tranche supérieure, qui fixe ce seuil à <US\$5.5 USD/jour, le taux de pauvreté serait plus élevé.

7 Banque Mondiale : Algérie, rapport de suivi de la situation économique (avril 2018) (cf.<https://bit.ly/2PX7Psn>)

8 <http://pubdocs.worldbank.org/en/585401538076697236/mpo-am18-algeria-dza-ks-9-13-fin.pdf>

La RMP du CdCS doit: 1. Évaluer la pertinence de la contribution du CdCS pour répondre aux besoins nationaux de développement; 2. Évaluer la mise en œuvre du CdCS et son efficacité quant aux résultats initialement prévus; 3. Apprécier la mise à disposition des avantages comparatifs des Fonds, Programmes et Agences des Nations Unies dans la mise en œuvre du CdCS et évaluer leurs contributions en matière de plaidoyer, conseil et dialogue, gestion des connaissances, prestations de services et appui opérationnel; 4. Évaluer l'efficacité du CdCS en tant que cadre de coordination et de partenariat et son appropriation par la partie nationale; 5. Analyser le niveau d'intégration des axes transversaux Jeunesse et Coopération Sud-Sud dans la mise en œuvre du CdCS; 6. Analyser l'intégration de la dimension genre dans la mise en œuvre des actions prévues par le CdCS; 7. Identifier les défis, les opportunités, les leçons apprises, les innovations, les meilleures pratiques de la mise en œuvre du CdCS au cours de la période 2016- 2018 afin d'informer la suite de la mise en œuvre pour les deux prochaines années; 8. Évaluer l'adaptabilité stratégique du CdCS et son alignement aux priorités de développement du pays à la lumière des mutations politiques, économiques et sociales que connaît le pays; 9. Proposer des recommandations pour renforcer la gouvernance du CdCS et son alignement aux engagements pris par l'Algérie dans le cadre de l'Agenda 2030 pour le développement durable et l'atteinte des Objectifs de Développement Durable (ODD), le CdCS ayant été élaboré avant l'adoption des ODD.

Approche méthodologique

La RMP se base sur quatre critères : pertinence, efficacité, efficience, durabilité. Au niveau des techniques utilisées pour la collecte de données, outre la lecture des documents, la mission s'appuie sur les entretiens (en groupe ou en bilatéral) avec les détenteurs d'information y incluant les techniciens et dirigeants des différentes agences du SNU, les hauts cadres techniques du MAE, et le personnel du SNU chargé de la coordination. L'évaluation utilise une approche hybride s'appuyant sur des données qualitatives et quantitatives ; ceci afin de favoriser la triangulation et une approche itérative afin de tester des hypothèses et peaufiner les conclusions.

Constats

Quant à la pertinence du CdCS, les contenus voire l'architecture du CdCS, le choix des effets se distingue, globalement, par une grande pertinence. Il reste à revoir et (re)considérer si l'efficacité pourrait être améliorée par un meilleur choix des points d'entrée, des interventions nouvelles (y inclus de nouveaux programmes conjoints au travers axes/effets) et/ou d'autres agences qui, pour le moment, ne font pas encore partie des partenaires/agences du SNU appuyant le CdCS.

Le manque d'alignement explicite du CdCS par rapport aux ODD est flagrant . La logique qui avait prévalu à la mise en place du CdCS portait essentiellement sur la réalisation des OMD et non pas des ODD. Cependant, même si l'Agenda 2030 avec son plan d'action (consistant en un cadre des cibles ODD avec sa batterie d'indicateurs ODD) était tout nouveau lors de la finalisation du CdCS, il aurait été possible de faire une adéquation des axes et effets avec les ODD pertinents, en attendant la finition des cibles et indicateurs respectifs. Ceci aurait permis l'alignement complet à ce nouveau paradigme, en agissant dans un sens positif sur la visibilité du CdCS, de manière générale.

Il est difficile de mesurer l'efficacité car cette dimension souffre de l'absence d'indicateurs mesurables aux niveaux effet et produit. Le choix des concepteurs du CdCS d'élaborer un document stratégique lors de sa formulation, fait qu'aujourd'hui que ce CdCS ne dispose pas d'une véritable souche de résultats au niveau des produits communs. La mise en œuvre du CdCS s'opère à travers les instruments et documents-cadre des agences (CPD/CPAP etc.).

L'analyse de l'efficience fait ressortir un déséquilibre entre le taux de mobilisation de ressources, par axe. L'axe 1 enregistre un grand déficit de mobilisation ce qui entrave gravement l'avancement sinon la performance générale sous cet axe. Par contre, l'axe 2 a pratiquement atteint son plafond de mobilisation prévu.

En ce qui concerne le taux d'absorption par agence impliquée par axe, on constate bon nombre de bonnes, voire de très belles performances (de l'ordre de 80-100%). La marge de variabilité des taux d'absorption moyen confondant les valeurs pour toutes les agences participant respectivement sous chaque axe, est assez étroite. Si l'on éclate l'analyse du taux d'absorption par agence (pour le CdCS complet et par axe), on observe une grande

variabilité. Cependant, la moyenne par agence (qui est calculée à travers tous les axes/effets appuyés par l'agence en question) se situe à 66,8 %.

Un succès particulier peut être noté dans le domaine de l'appui aux services sociaux publics de base, notamment dans le secteur de la santé publique, où l'ONUSIDA avait apporté un appui technique au gouvernement qui s'est vu par la suite allouer des fonds importants par le Fonds Mondial (VIH-Sida etc.). Ceci sert comme bel exemple de l'impact catalytique que l'appui technique d'une agence SNU peut avoir. En l'occurrence, l'accompagnement du Ministère de la Santé pour la mobilisation de ressources eut lieu à travers le plaidoyer et l'appui technique. – A souligner que même si les ressources sont directement allouées au Ministère de la Santé, ce budget a été intégré dans les tableaux financiers.

L'analyse budgétaire a fait ressortir que les fonds portés sous la rubrique des ressources disponibles (RD) dans le document original du CdCS, étaient de simples provisions et non des engagements formels. En fait, les montants des RD dans le CdCS étaient plus élevés que ceux des ressources effectivement mobilisées jusqu'à maintenant, pour les axes 1, 3 et 4 ; et ceci de manière très considérable. **Il faudrait analyser les aspects à revoir et à réajuster pour être en conformité avec le plafond budgétaire.** En ce qui concerne la mobilisation de ressources vis-a-vis le budget prévisionnel par axe, le taux moyen se situe à 49,8%, tous les axes confondus. Les valeurs moyennes pour les taux du décaissement sur budget initial est de 33,3%; et celui du décaissement par rapport au budget initial, de 66,8%.

En ce qui concerne la durabilité du CdCS, le risque de voir les bénéfices et connaissances injectées se dissiper rapidement est assez faible. Si le CdCS en tant que tel est basé sur les OMD (plutôt que dans les ODD), les parties prenantes ont fait preuve d'une belle réactivité à travers l'élaboration d'un projet spécifique conjoint en appui des ODD pour ancrer l'Agenda 2030 dans la planification nationale. A travers l'approche d'appui à la gouvernance locale, le CdCS déploie aussi des efforts visant directement le développement au niveau local.

Le CdCS peut également se vanter de disposer d'un effet Genre/Femmes. De surcroît, les intérêts des couches démunies sont ventilés à travers les divers axes et effets. En fait, la programmation sur les besoins des plus démunis et plus vulnérables (*ne laisser personne pour compte/de côté*), ressort au travers les diverses actions visant la protection sociale surtout dans les effets 2, 3 et 5, ce qui en fait en quelque sorte le fil directeur voire le soubassement de toute la plateforme programmatique du CdCS.

Gouvernance interne et Suivi-évaluation du CdCS

Le fait que le CdCS ne dispose pas d'une souche intermédiaire d'indicateurs s'explique par le choix stratégique initial (apparemment, sur recommandation du Siège voire du secrétariat de la coordination du système SNU opérationnel global, à savoir le UN Development Operations Coordination Office (DOCO) de se limiter à des résultats de très haut niveau (impact/effet), dans le CdCS. Ceci reléguait la souche de résultats plus spécifiques et leurs indicateurs au niveau des CPAP des agences. Cependant, les indicateurs CdCS se retrouvaient à un niveau très élevé. Vu la faible disponibilité de données dans le contexte algérien, ce type d'indicateurs demeurent faiblement, sinon pas du tout, renseignés.

Or, ces difficultés de renseigner les indicateurs diminuent leur valeur pratique. Il se trouve que non seulement on ne peut pas, dans la pratique, les utiliser pour un rapportage fréquent (ne serait-ce que, pour le rapportage annuel des GR), par exemple pour les rapports de performance systémique annuels. Même pour le présent exercice de la RMP qui se situe à un niveau stratégique, ces indicateurs sont pratiquement dépourvus d'utilité car peu, si non pas du tout, renseignables.

Finalement, le constat s'impose que dans la pratique, le travail actuel de rapportage des GR est probablement largement moins axé sur les résultats que le travail des agences qui, en bilatéral, font chacune un travail de rapportage envers leurs sièges et bureaux régionaux, le Gouvernement et les bailleurs. Si la recommandation initiale de DOCO était de favoriser le niveau stratégique dans le cadrage du document du CdCS, le conseil concernant le suivi et évaluation (S/E) était d'utiliser les indicateurs CPAP pour le suivi des produits. De manière intrinsèque, ceci a introduit le risque d'éclatement de la programmation et du S/E à travers les agences. Ceci est une carence claire non seulement du S/E mais de toute la gouvernance du CdCS. **Afin d'assurer un suivi dans le respect des**

principes de la gestion axée sur les résultats, il faudrait revoir les indicateurs et concevoir des indicateurs spécifiques, concis, viables, mesurables et situés dans le temps (time-bound), si possible non seulement au niveau des effets (résultats de haut niveau, à long terme et de nature transformationnelle) mais aussi sur le plan des produits (résultats de courte à moyenne durée).

Réactivité aux défis et bonnes pratiques

L'appui technique dans la mise en œuvre des stratégies nationales et l'évaluation des politiques publiques souffrent d'un manque de ressources. Par contre, la signature du plan d'action conjoint entre le Gouvernement algérien et le SNU sur l'introduction des ODD en Algérie représente une bonne pratique dans le sens d'un appui de haute valeur ajoutée, mettant en exergue les avantages spécifiques comparatifs du SNU dans ce domaine et une bonne pratique de coordination.

Par ailleurs, le renforcement de capacités suite à l'établissement d'un cadre normatif et légal et des mécanismes de promotion des droits humains représente une bonne pratique mettant en valeur les avantages dans l'appui normatif légal que peut offrir le SNU. Par ailleurs, l'accélération de la mise en œuvre de ce cadre offre une opportunité pour la mobilisation de ressources additionnelles auprès des partenaires internationaux. Parmi les bonnes pratiques on peut aussi compter la volonté du MICLAT d'amorcer des programmes de coopération portant sur le processus de modernisation du service public, le développement économique local, la transition énergétique des collectivités locales et la gestion des catastrophes naturelles.

De manière globale, le CdCS a fait preuve d'interventions d'une valeur sûre et certaine à travers les divers points d'entrée et stratégies d'interventions, comprenant l'appui-conseil et le dialogue politique, le renforcement des capacités, la gestion des connaissances, et l'appui opérationnel. De la même manière, même au niveau du projet phare et visionnaire de l'appui aux ODD, on souligne cependant un certain manque de présence et poids stratégique, ce qui s'explique par le relatif sous-financement du CdCS.

Le défi d'assurer une meilleure intégration intersectorielle se pose comme un défi transversal, à travers les axes CdCS, et à la limite, aussi à travers les secteurs du Gouvernement. La plateforme Jeunesse suit cette logique dans la mesure où elle implique plusieurs secteurs. D'autres programmes conjoints pourraient être développés. Sinon, une revue des contenus programmatiques du CdCS pourrait s'inspirer du spectre multisectoriel holistique, afin de considérer un rapprochement de quelques interventions niches dans les différents axes à travers des projets conjoints. Ceci ne nécessite pas forcément d'élaborer un cadre officiel sous forme de PIP/ProDoc, mais pourrait suivre la logique plus souple des plans de travail (conjoint).

Au niveau de l'alignement aux ODD et par rapport à une amélioration du cadrage des indicateurs et du système et pratiques du suivi-rapportage, des goulots d'étranglement persistent et peu de réactivité a été démontrée aussi bien par le SNU, que par le Gouvernement algérien. Le manque de « renseignabilité » des indicateurs était déjà constaté et pointé du doigt, lors de la revue menée l'année passée couvrant la première année de mise en œuvre du CdCS. Néanmoins, la refonte des indicateurs fut toujours repoussée et n'a pas encore eu lieu, jusqu'à présent.

La recommandation principale est de revoir le programme et le mode de gouvernance du CdCS. En ce qui concerne l'envergure sinon la nature des changements proposés, l'approche préconisée s'inscrit dans une logique de réforme. Il ne s'agit pas d'un bouleversement radical de l'ancrage voire des grands axes du contenu, mais d'un resserrage programmatique et d'une dynamisation des processus d'opérationnalisation du programme. Les recommandations sont : 1) Revoir et préciser les chaînes de résultat du CdCS; 2) Refonte du cadrage S/E du CdCS en introduisant une souche intermédiaire d'indicateurs SMART; 3) Relancer la mobilisation de ressources tout en resserrant la mobilisation et l'utilisation des ressources (au profit) du CdCS, le tout lié au dressage d'un plan de travail innovateur et attractif pour les bailleurs; 4) Maximiser l'appui SNU au CdCS en puisant sur les ressources techniques existantes y inclus les ANR; 5) Resserrer et dynamiser les mécanismes et processus de la gouvernance interne du CdCS.

1. Aperçu contextuel - objectifs et approche méthodologique

Introduction

Le Cadre de Coopération Stratégique (CdCS) 2016-2020 entre le Gouvernement algérien et le Système des Nations Unies (SNU) constitue le cadre programmatique de base dans lequel s'inscrit l'ensemble des projets de coopération en matière de développement des Agences, Fonds et Programmes des Nations Unies. Le cadre actuel couvre la période 2016-2020 et n'inclut pas l'assistance fournie par les agences humanitaires (UNHCR, PAM et UNICEF) aux réfugiés sahraouis.

Le CdCS vise à contribuer à l'atteinte des résultats de développement dans quatre domaines (voire « axes ») de coopération, à savoir :

-(i) La diversification économique, mettant l'accent sur la valorisation des potentialités hors hydrocarbures, en consolidant le système productif afin d'impulser un nouveau régime de croissance plus portée sur les opportunités d'affaires; ceci pour réduire la dépendance aux hydrocarbures et renforcer les capacités de résilience de l'économie, de développement durable et de répartition équitable des dividendes du progrès. L'axe 1 du CdCS est composé d'un seul et unique effet qui stipule que « d'ici 2020, les secteurs d'activité économique mettent en œuvre des stratégies de croissance orientées vers la diversification économique et le renforcement des capacités d'intégration économique et de création d'emplois ». Les agences du SNU participant dans la mise en œuvre du CdCS sous cet axe, sont les suivantes : BIT, PNUD, ONUDI, FAO, UNESCO, UNITAR, OMS;

-(ii) Le développement social avec d'une part l'amélioration de l'accès à des services sociaux de qualité, notamment pour les catégories vulnérables, et d'autre part, davantage de progrès dans l'amélioration de la condition des femmes, notamment par le biais d'une meilleure mise en œuvre du cadre légal et normatif existant (Axe 2 : Développement social ; Effet 2: « D'ici 2020, un accès accru, inclusif et équitable à des services sociaux de qualité est offert à la population » ; Effet 3: « D'ici 2020, la promotion de la condition des femmes répond à celle de l'évolution du cadre normatif et légal et bénéficie de stratégies nationales suivies, évaluées et rendues visibles »). Les agences participant sous cet axe sont le PNUD, l'UNICEF, l'ONUSIDA, l'UNFPA, l'OMS, l'ONU Femmes, l'ONUDI, l'AIEA, le BIT, l'UNESCO ;

-(iii) La préservation de l'environnement, en se focalisant sur l'amélioration du cadre de vie des citoyens à travers la lutte contre la pollution, la préservation et la valorisation des écosystèmes et le renforcement de la résilience face aux risques et aux catastrophes (Axe 3: Environnement ; Effet 4: « D'ici 2020, le cadre de vie et la résilience des citoyens sont améliorés grâce à une gestion participative durable des écosystèmes naturels et urbains »); agences : PNUD, UNESCO, ONUDI, AIEA, FAO, OMS, CLCPRO, UNHABITAT) ; et

-(iv) La bonne gouvernance, par le biais de la modernisation du service public et du renforcement des capacités de mise en œuvre des politiques publiques (Axe 4: Gouvernance ; Effet 5: « D'ici 2020, les citoyens bénéficient d'un service public de qualité répondant à leurs attentes, soutenu par l'amélioration de la mise en œuvre des politiques publiques et d'une gestion moderne et participative ». Les agences participant sous cet axe sont: PNUD, UNICEF, UNESCO, UNFPA).

Aux quatre grands axes avec les cinq effets du CdCS, s'ajoutent deux thématiques transversales: (a) la jeunesse dont les attentes sont très importantes en termes d'insertion sociale mais aussi de participation effective à la vie économique, sociale, culturelle et publique ; et (b) la coopération Sud-Sud. -- Entré en vigueur le 29 juin 2015, le cadre de coopération stratégique s'opérationnalise à travers plusieurs

programmes de coopération de manière consultative entre le Gouvernement et les 14 entités des Nations Unies dans le pays.

En matière de gestion et suivi-évaluation, pour chacun des quatre axes de coopération, un « Groupe de Résultats » (GR) a été mis en place réunissant un représentant de chaque secteur concerné par l'axe en question, un représentant de chaque agence onusienne également impliquée et coordonné par le Ministère des Affaires Etrangères. Il est co-présidé par un chef d'Agence et un représentant du Gouvernement. Les GR ont pour fonction d'assurer la coordination générale des programmes et projets, d'en assurer le suivi et d'en évaluer les résultats.

Il était prévu que les GR se réunissent sur une base trimestrielle (ce qui ne fut pas le cas ; cf. plus bas pour l'analyse et discussion de cet aspect). La quasi-totalité des programmes étant délivrés selon les modalités dites d'exécution nationale, ces réunions de suivi devaient permettre de faire un point détaillé sur la mise en œuvre en vue de relever les progrès, mais aussi afin d'identifier les goulots d'étranglement et de proposer les actions correctives afin de garantir le succès des programmes et projets.

Conformément au calendrier de suivi et d'évaluation du CdCS, était prévu l'exercice d'une revue à mi-parcours (RMP) courant 2018 afin d'évaluer la mise en œuvre du CdCS et de le réviser si nécessaire. A cet effet, après que la moitié du CdCS s'est écoulée, l'Equipe Pays des Nations Unies et le Ministère des Affaires Etrangères ont décidé de procéder à cette revue.

La RMP utilise les données de rapportage des deux années 2016 et 2017 effectives de mise-en-œuvre du CdCS, qui reflètent le niveau d'avancement voire les réalisations à la fin décembre 2017. Une évaluation finale du CdCS est également prévue à la fin 2019 (dépendamment de la date d'entrée en vigueur du CdCS).

But et objet de la RMP

Le but de la RMP est de « mesurer la performance et les résultats du programme, y compris la programmation conjointe ». L'exercice de la RMP se justifie par la nécessité d'apprécier les réalisations et progrès accomplis par rapport aux résultats prévus, de relever les difficultés rencontrées, de tirer des leçons, d'identifier les bonnes pratiques et de proposer les ajustements et révisions si nécessaires pour la suite de la mise en œuvre du CdCS.

L'objectif de cette revue est de satisfaire aux exigences de transparence et de redevabilité vis-à-vis des parties prenantes, à savoir : le SNU, la contrepartie nationale et les partenaires techniques et financiers. L'analyse et les recommandations qui découleront de cette revue, serviront de base pour une adaptation par le SNU de son appui à la mise en œuvre du CdCS pour la période restante, soit 2018-2020, afin de garantir que ce dernier continue de répondre aux priorités nationales de développement.

Dans ce sens, cette évaluation devra servir une finalité formatrice (c.à.d., orientée vers l'avenir) en proposant des recommandations visant des amendements programmatiques et/ou opérationnelles pour les années finales du cycle de vie du CdCS (2019 et 2020). Les recommandations adresseront les défis voire les défauts dans la programmation et son opérationnalisation, ressortant des faits empiriques. Les ajustements idoines proposés viseront une meilleure performance dans la mise en œuvre des interventions, ainsi qu'une meilleure durabilité et pertinence.

Cette revue permettra également de proposer des recommandations pour davantage aligner le CdCS aux Objectifs de Développement Durable (ODD) et de définir la contribution du SNU à la mise en œuvre de ces derniers, considérant que ce CdCS a été élaboré avant l'adoption par les Etats Membres des Nations Unies de l'Agenda 2030 pour le développement durable et des objectifs y afférant.

Description des tâches

o La présente revue à mi-parcours (RMP) du CdCS devra permettre d'analyser les aspects suivants :

1. Évaluer la pertinence de la contribution du CdCS pour répondre aux besoins nationaux de développement identifiés lors de la formulation de ce cadre, notamment, sur la base des problématiques identifiées dans le Bilan Commun Pays 2014 et au vu des résultats attendus formulés par le CdCS.

2. Évaluer la mise en œuvre du CdCS et son efficacité quant aux résultats initialement prévus. Dans la mesure du possible, identifier les changements transformationnels majeurs qui peuvent raisonnablement être attribués au CdCS.

3. Apprécier la mise à disposition des avantages comparatifs des Fonds, Programmes et Agences des Nations Unies dans la mise en œuvre du CdCS et évaluer leurs contributions en matière de plaidoyer, conseil et dialogue, gestion des connaissances, prestations de services et appui opérationnel.

4. Évaluer l'efficacité du CdCS en tant que cadre de coordination et de partenariat et son appropriation par la contrepartie nationale, y inclus les aspects suivants :

- les processus de collaboration existants entre le gouvernement algérien et le SNU incluant les aspects spécifiques relatifs à chacune des entités du SNU;

- la contribution du CdCS en tant que mécanisme permettant de mobiliser les ressources et de réduire les coûts de transaction pour les entités des Nations Unies, le gouvernement algérien et les bailleurs de fonds;

- dans quelle mesure le Comité exécutif de la coordination de la coopération et les Groupes Résultats ont contribué à la mise en œuvre du CdCS (efficacité de la collaboration entre le SNU et le Gouvernement algérien). Analyser l'apport de ces mécanismes pour la coordination générale des activités Algérie-SNU, la supervision de la planification et la mise en œuvre du CdCS;

- l'étendue de la participation du SNU et de la contrepartie nationale dans le processus du CdCS et renseigner sur l'appropriation du SNU et de la contrepartie nationale du CdCs et ses objectifs.

5. Analyser le niveau d'intégration des axes transversaux Jeunesse et Coopération Sud-Sud dans la mise en œuvre du CdCS.

6. Analyser l'intégration de la dimension « Genre » dans la mise en œuvre des actions prévues par le CdCS.

7. Identifier les défis, les opportunités, les leçons apprises, les innovations, les meilleures pratiques de la mise en œuvre du CdCS au cours de la période 2016-2018 afin d'informer la suite de la mise en œuvre pour les deux prochaines années. Celles-ci devront inclure les révisions et ajustements à apporter au CdCS pour la réussite du cycle 2018-2020, en prenant une approche axée sur les résultats.

8. Évaluer l'adaptabilité stratégique du CdCS et son alignement aux priorités de développement du pays à la lumière des mutations politiques, économiques et sociales que connaît le pays.

9. Proposer des recommandations pour renforcer la gouvernance du CdCS et son alignement aux engagements pris par l'Algérie dans le cadre de l'Agenda 2030 pour le développement durable et l'atteinte des Objectifs de Développement Durable, le CdCS ayant été élaboré avant leur adoption).

Approche méthodologique

Cette revue à mi-parcours vise à déterminer si le CdCS a permis d'atteindre les résultats attendus et comment améliorer sa mise en œuvre. Les grandes questions auxquelles la revue à mi-parcours doit apporter une réponse se laissent résumer comme suit : Est-ce qu'on a atteint ce qu'on s'était promis, et qu'est-ce qu'on aurait pu faire mieux ? Dans l'intérêt d'une analyse complète et exhaustive, sont déployés les cinq critères d'évaluation classiques, à savoir : la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité et l'impact. Chaque critère dispose de son propre arsenal d'outils et techniques méthodologiques qui, ensemble, sous-tendent la collecte des données et l'analyse des évidences empiriques (faits) qui débouche sur des constats. La vision synoptique des constats permet, finalement, de façonner des recommandations.

De manière générale, une approche mixte est appliquée qui inclut des techniques quantitatives et qualitatives. Si l'analyse d'avancement par rapport aux cibles fixées pour les indicateurs de performance renseigne l'efficacité, les appréciations qualitatives des acteurs et observateurs permettent de jauger la durabilité de telle ou telle intervention. L'éclatement d'indicateurs (mesures quantitatives) par genre et d'autres catégories de désagrégation permet de jauger la durabilité, aussi. Il sied en outre de remarquer que les diverses plages interrogatives des critères évaluatifs sont toutes directement ou indirectement liées. C'est dans ce sens que, dans l'évaluation de l'efficacité, l'analyse de la performance devrait s'appuyer, autant que possible, non seulement sur l'analyse de l'avancement relatif aux cibles des indicateurs.

En effet, une analyse approfondie regardera en même temps le taux de mobilisation des ressources ainsi que celui du décaissement relatif aux résultats en question, vu que l'achèvement des résultats prévus requiert, entre autre et fondamentalement, une bonne performance budgétaire. Cette dernière consiste du taux de décaissement des ressources mobilisées ; le respect des délais consentis pour la mobilisation et le décaissement, respectivement ; et le taux de mobilisation de ressources par rapport aux moyens prévus. Ceci étant dit, il est vrai aussi que pour les programmes à haut pourcentage de ressources à mobiliser, le taux de mobilisation peut dépendre des résultats probants de la phase pilote.

Les éléments de réponse à ces grands questionnements et problèmes sont basés sur une appréciation de la performance générale dans les grands axes de la programmation, y compris la question portant sur le bien-fondé (pertinence) du choix des axes programmatiques et de la conception des effets, la logique et le bon arrimage et alignement dans les sens vertical et horizontal des chaînes de résultats dont la bonne articulation des produits par rapport aux effets, la distribution judicieuse des tâches interne au SNU entre les agences etc.

Finalement, vu l'importance de la qualité de l'ensemble des outils, processus et mécanismes de suivi et évaluation par rapport à la qualité de la mise en œuvre opérationnelle des interventions programmatiques, une critique de l'échafaudage voire la manière de cadrage des indicateurs s'impose. Le séquençage de

toutes ces étapes de la revue est forcément de nature itérative. Il n'empêche que, de manière générale, en ce qui concerne le déploiement des outils et techniques pour alimenter les critères et générer des observations et recommandations basées sur les évidences, la logique de séquençement se présente comme suit :

1. Pertinence (le degré d'alignement des priorités nationales de développement et aux besoins formulées par la contrepartie nationale); 2a. efficacité mesurée par le biais du progrès enregistré envers les cibles des indicateurs (analyse simple); 2b. existence d'indices d'impact précoce laissant présager l'hypothèse d'un vrai impact (changement transformationnel au niveau structurel d'une grande importance) dans l'avenir; 3. analyse budgétaire (efficacité); 4. analyse performance des indicateurs confrontée aux aspects budgétaires (analyse efficacité/efficacité); 5. revue des procédures procédurales (efficacité, côté gouvernance interne); 6. revue de la prise en compte de la dimension normative (genre, droits humains) et des principes de programmation (renforcement des capacités nationales etc.); 7. identification des leçons apprises et bonnes pratiques dans la mise en œuvre, la réactivité aux défis rencontrés etc. en se basant sur l'ensemble des piliers du programme CdCS et des données y liées; 8. formulation des recommandations en vue d'éventuels ajustements programmatiques et opérationnels.

Au niveau des techniques utilisées pour la collecte de données, outre la lecture des documents, la revue s'appuie sur les entretiens avec les détenteurs d'informations dont les techniciens et dirigeants des différentes agences SNU, les hauts cadres techniques des Ministères, du MAE en particulier, et le personnel du SNU chargé de la coordination. En plus, des entretiens bilatéraux, des entretiens avec des groupes focaux réunissant plusieurs personnes ressources comme interlocuteurs ont été organisés favorisant qu'ils discutent les points soulevés entre eux (p.ex., faire ressortir un consensus ou bien pour identifier une gamme d'options (grâce à un « brainstorming »/remue-méninges collectif) avec l'évaluateur comme modérateur, observateur et greffier prenant des notes pertinentes. Comme déjà évoqué, l'évaluation utilise une approche hybride s'appuyant sur des données qualitatives et quantitatives. Ceci permet la triangulation et une approche itérative afin de tester des hypothèses et peaufiner les conclusions.

2. Analyse évaluative du programme CdCS

2.1 Pertinence

Dans ce chapitre, la conception de l'architecture voire le choix des contenus macro-programmatiques sont revus face aux priorités nationales. D'emblée, il est à noter que lors de la conception du programme, le choix fut de faire intervenir le CdCS au niveau stratégique, mettant l'accent primordial sur un appui visant le plaidoyer-conseil et le dialogue sur les politiques, la gestion des connaissances, le développement de capacités aux niveaux local et national et, dans une moindre mesure, sur quelques appuis opérationnels limités très spécifiques dans des créneaux techniques bien déterminés. Ce choix s'est répercuté, d'ailleurs, au niveau des indicateurs du CdCS qui, eux, sont situés pour la plupart à un niveau très élevé et avec des données quasiment non-disponibles.

L'Algérie étant catégorisée comme pays à revenu intermédiaire explique la raison pour laquelle le SNU se focalise sur l'assistance technique en amont. A part cela, le pourcentage relatif de l'Axe 2 (« Développement social ») qui couvre environ 40% du volume financier prévu du CdCS, est comparativement élevé face aux

environ 20% chacun des autres axes. Ici, il est à noter que le volume de cet axe n'est pas lié à la nature de l'appui mais au fait que des actions sur la gouvernance locale y ont été inscrites. Le coût de ces interventions s'explique par l'étendue du territoire (qui est le plus vaste sur le continent africain) ce qui implique des dépenses logistiques considérables. Vu le grand nombre des entités administratives ciblées les besoins en dépenses se démultiplient.

Pour ce qui concerne l'Axe 1 « Diversification économique » et son Effet 1 ("D'ici 2020, les secteurs d'activité économique mettent en œuvre des stratégies de croissance orientées vers la diversification économique et le renforcement des capacités d'intégration économique et de création d'emplois") l'importance accordée à ce défi peut se voir par le positionnement comme premier des cinq effets, voire le premier des quatre axes. Comme d'autres pays à forte dépendance des revenus du secteur des hydrocarbures et à l'instar d'autres pays à revenu intermédiaire, l'Algérie se voit actuellement exposée à un certain nombre de défis macroéconomiques.

Comme l'économie est massivement dépendante des hydrocarbures (à hauteur de 75% pour ses recettes publiques et à 95% pour ses exportations) la baisse prolongée du prix du pétrole a engendré par exemple une chute des réserves totales de 194 milliards de dollars en 2013 à environ 108 milliards de dollars en 2016. Le déficit budgétaire s'est accru de 1,4 % en 2013 à 15,7 % du PIB en 2016. L'Algérie a donc opté pour une refonte structurelle du budget étatique et des sources de revenu, afin de s'adapter à cette nouvelle donne. Parmi les mesures correctives, la loi budgétaire de 2016 prévoyait une réduction de 9 % des dépenses (en investissements et en biens d'équipement), accompagné d'une augmentation de 4 % des recettes fiscales par une hausse de 36 % des prix des carburants, une augmentation des taux de TVA sur la consommation de carburants et d'électricité, et une hausse des taxes d'immatriculation des voitures.⁹

Après un ralentissement de la croissance en 2017, le gouvernement a atténué le programme fiscal. La coïncidence de ce redressement fiscal avec la hausse internationale du prix des hydrocarbures compensait la baisse de la production (-2,0 % en 2017; attendu à -1,3% en 2018). 2018 a vu augmenter, grâce à une expansion budgétaire (prévue à 12 % en valeur nominale dans le budget), la croissance et l'inflation parallèlement à la réalisation des nouveaux investissements publics. La moyenne du taux d'inflation pour 2018 était de 7,5% avec un taux de croissance du PIB de 3,5 % (1,3% pour le premier trimestre).¹⁰ Le taux de croissance du PIB sur la période 2019-20 risque de ne pas dépasser le seuil de 2 %. La croissance du secteur hors hydrocarbures continue d'être modeste, malgré une légère amélioration entre 2016 et 2017, de 2,3 à 2,5 %.¹¹ Si le taux de chômage se situait toujours bien au-delà de 10% (11,7% en septembre 2017, 11,1% en avril 2018 etc.), les taux de chômage parmi les femmes (19,5 %), les jeunes âgés de 16-24 ans (26,4%) et ceux avec une éducation tertiaire (25,5%) étaient encore plus élevés.¹²

Autrement, il est à noter que selon les calculs officiels les plus récents, le taux national de pauvreté est de 5,8 %, calculé avec un seuil de pauvreté de <US\$3.6 /jour,¹³ tandis que le taux d'extrême pauvreté se situe à

9 <http://www.banquemondiale.org/fr/country/algeria/publication/economic-brief-july-2016>

10 <http://www.banquemondiale.org/fr/country/algeria/publication/economic-outlook-april-2018>

11 <https://www.banquemondiale.org/fr/country/algeria/overview>

12 <http://pubdocs.worldbank.org/en/585401538076697236/mpo-am18-algeria-dza-ks-9-13-fin.pdf>

13 <http://pubdocs.worldbank.org/en/585401538076697236/mpo-am18-algeria-dza-ks-9-13-fin.pdf>. - Il est à noter ici que l'Algérie est classée par la Banque Mondiale comme appartenant à la souche supérieure des pays de revenu intermédiaire (<https://donnees.banquemondiale.org/pays/algerie?view=chart>). Or, en faisant ce calcul avec la valeur de référence pour les pays de revenu intermédiaire de la tranche supérieure, qui fixe ce seuil à <US\$5.5 USD/jour, le taux de pauvreté serait plus élevé.

0,5 % de la population avec certaines régions affichant des taux de chômage qui représentent le double (Sahara) ou le triple (steppe) du taux national.¹⁴ L'accès inégal à l'emploi pour les femmes compromet l'égalité des sexes vu les retombées négatives concernant l'émancipation économique, l'épanouissement individuel etc. ainsi que la réduction de la pauvreté.

L'Algérie a connu un recul de la pauvreté de 20% au cours des 20 dernières années; mais selon des estimations récentes, environ 10% de la population pourraient retomber dans la pauvreté si la conjoncture ne reprend pas.¹⁵ De par son profil macroéconomique, l'Algérie est classée parmi les pays à revenu intermédiaire. Grâce aux revenus des hydrocarbures le pays a pu apurer sa dette et investir dans des projets d'infrastructure, ce qui a eu des répercussions bénéfiques au niveau du développement humain. En effet, l'Algérie peut se vanter d'avoir atteint la quasi-totalité des OMD avant l'échéance de 2015 ; et d'avoir connu une amélioration constante de son Indice de Développement Humain (IDH), passé de 0,550 en 1990, à 0,753 en 2016 et 0,754 en 2017.¹⁶ Toujours est-il que les tendances macro-économiques actuelles indiquent que la réduction de la vulnérabilité voire l'éradication de la pauvreté risquent de ne connaître que des progrès assez faibles à moyen terme (-2020).¹⁷

En effet, la croissance du secteur privé (qui emploie environ 63% des travailleurs) stagne, sinon recule. Les réformes du climat des affaires n'évoluent pas comme désiré, de ce fait le pays a régressé du 156^{ème} au 166^{ème} rang (sur 190 économies) dans le classement « Doing Business 2018 » (appréciant la facilité des affaires par pays/économie nationale). L'Algérie demeure à ce jour économiquement souveraine et un pays non-emprunteur, grâce aux réserves de change accumulées durant les années passées. Néanmoins, ces réserves de change diminuent, passant de 193 milliards \$ en mai 2014 à 94,529 milliards de dollars à la fin du 1er trimestre 2018.¹⁸ En conclusion, la pertinence de l'Axe 1/Effet 1 visant la diversification économique pour amoindrir la dépendance des hydrocarbures, le renforcement des capacités d'intégration économique et la création d'emplois, est évidente.

L'Axe 2 (Développement social) qui inclut les Effets 2 ("D'ici 2020, un accès accru, inclusif et équitable à des services sociaux de qualité est offert à la population") et 3 ("D'ici 2020, la promotion de la condition des femmes répond à celle de l'évolution du cadre normatif et légal et bénéficie de stratégies nationales suivies, évaluées et rendues visibles") est bien aligné aux priorités nationales.

L'Axe 2 et ses effets visent à faire évoluer la qualité du développement humain surtout dans les domaines de l'enseignement, de la formation et de la santé ; tout en promouvant et mettant l'accent sur les droits des personnes en situation de vulnérabilité et ceci par le biais de l'Effet 3 qui vise la promotion des aspects genre et de la condition des femmes sur les plans politique, économique et social. Ainsi, l'Axe 2 a-t-il été conçu afin de poursuivre l'objectif d'améliorer l'accès aux services sociaux de qualité et à la protection sociale notamment en faveur des groupes vulnérables (femmes, enfants, personnes âgées, personnes handicapées).

14 Banque Mondiale : Algérie, rapport de suivi de la situation économique (avril 2018) (cf.<https://bit.ly/2PX7Psn>)

15 <http://www.banquemondiale.org/fr/country/algeria/publication/economic-outlook-april-2018>

16 <http://hdr.undp.org/en/data>; <http://hdr.undp.org/en/countries/profiles/DZA>

17 <http://pubdocs.worldbank.org/en/585401538076697236/mpo-am18-algeria-dza-ks-9-13-fin.pdf>

18 <http://www.aps.dz/economie/82677-baisse-des-reserves-de-change-a-82-12-mds-de-dollars-a-fin-novembre-2018>; <https://sudhorizons.dz/fr/les-classiques/economie/35608-l-algerie-face-a-la-baisse-des-reserves-de-change-une-marge-de-manoeuvre-limitée-selon-des-experts>

Avec l'évolution du contexte économique, social et démographique, de nouvelles mesures pour répondre à la demande sociale se font ressentir. L'Algérie a investi des ressources considérables pour améliorer les conditions de vie de sa population et ainsi on peut constater que les acquis de l'Algérie en santé, éducation, habitat, pouvoir d'achat, etc. sont en voie de consolidation.

C'est ainsi que le SNU appuie (de manière relativement modeste par rapport aux sommes consenties par l'Etat) le renforcement de l'accès équitable aux services sociaux à travers les plusieurs réformes en cours. Toutefois, le niveau des défis persistants dans les secteurs de l'éducation et de la santé fait que l'appui stratégique voire catalytique fourni par le biais de l'Effet 3, trouve toujours sa justification, et ceci surtout au niveau du renforcement des capacités et l'échange de bonnes pratiques.

L'Axe 3 (Environnement) avec son Effet 4 ("D'ici 2020, le cadre de vie et la résilience des citoyens sont améliorés grâce à une gestion participative durable des écosystèmes naturels et urbains") s'inscrit dans la logique de durabilité de l'existence de l'homme, en tant que tel. L'Effet répond à l'évidence que l'Algérie est particulièrement sensible aux effets du changement climatique avec les périodes caniculaires, la baisse des ressources hydriques, la désertification, etc.

La pertinence de l'Effet 4 est évidente, en raison des défis existants dans ce pays caractérisé par une forte prépondérance aride, sinon désertique.¹⁹ Le secteur agricole en Algérie est consistant et à forte importance aux niveaux de l'emploi et du poids économique. Depuis l'année 2000, une enveloppe globale évaluée à 3 000 milliards de dinars a été consacrée à la modernisation de ce secteur liant les sphères économique et environnemental. Pendant presque 18 années, plus de 12 000 Projets de Proximité de Développement Rural Intégré (PPDRI) ont été financés, 1,2 million d'unités de l'habitat rural créées et 500 000 exploitations agricoles redynamisées. La valeur de la production agricole nationale a augmenté de 359 milliards de dinars en 2000 à 3 060 milliards de dinars, fin 2017.

La valeur ajoutée de l'agriculture dans le PIB est passée de 8% en 2000 à 12,3% en 2017. Le secteur a pu créer 1,245 million de postes d'emploi et 22 000 PME. Sur 219 406 fermes, l'État a délivré 180 000 actes de concessions ; toutefois, sur les 8,5 millions d'hectares de la surface agricole potentiellement utilisable, seuls 64% (presque 5.5 millions d'hectares), sont exploités. Le reste, soit plus de 3 millions d'hectares, ne le sont toujours pas, mais le gouvernement est en train de travailler sur le dossier irrigation/construction de barrages, ce qui soulèvera de nombreuses questions environnementales.²⁰ Face aux dynamiques du changement climatique, le lien intrinsèque entre la pluviométrie, les cours d'eau, la couverture végétale et l'activité (agro-)industrielle revêt d'une importance primordiale pour tous les pays. En effet, le nexus industriel-énergétique-climatique fait que les questions économiques devraient être discutées conjointement avec les questions environnementales afin de rendre visibles les coûts externalisés tels que les effets négatifs sur l'environnement (perte de biodiversité, etc.).

19 Le Sahara occidental couvre 80% de la surface territoriale de l'Algérie (LE SAHARA EN ALGERIE, SITUATION ET DEFIS Abdelmadjid Chehma CMEP TASSILI (N° 09 MDU 754); <https://manifest.univ-ouargla.dz/documents/Archive/Archive%20Faculte%20des%20Sciences%20de%20la%20Nature%20et%20de%20la%20Vie%20et%20des%20Sciences%20de%20la%20Terre%20et%20de%20l'Univers/WORKSHOP-INTERNATIONAL-SUR-L-effet-du-changement-climatique-sur-l-elevage-et%20la-gestion-durable-21-24-Novembre-2011/Abdelmadjid-Chehma.pdf>)

20 <https://www.liberte-algerie.com/actualite/agriculture-des-avancees-et-des-insuffisances-291634>; article paru en ligne le 24-04-2018, consulté le 11-11-2018

L'Effet cible (aussi) de lutter contre le changement climatique, p.ex. par la mise en œuvre des actions liées aux accords de Paris. Outre, il vise à réduire la vulnérabilité accrue aux catastrophes naturelles (Cadre de Sendai pour la réduction des risques des catastrophes ciblant les tremblements de terre au Nord, inondations, invasions acridiennes à partir de l'ouest et du sud etc.) et les risques technologiques accrus (extension des zones industrielles et zones urbaines).

En plus, il s'agit d'atténuer la pression croissante sur l'environnement causée par des facteurs comme l'urbanisation importante, les niveaux de pollution élevés, la surexploitation des ressources naturelles, la déforestation etc. ; en vue de préserver la nature et l'équilibre des écosystèmes menaçant la survie de l'espèce humaine elle-même, bien au-delà des aspects économiques (disponibilité d'eau et de terres salubres etc.).

Quant à la sauvegarde de la biodiversité, l'Effet 4 vise à contribuer à la préservation et au renforcement des capacités de régénération des espèces animales et végétales réduites sur les écosystèmes naturels et urbains. L'Effet promeut la coordination intersectorielle en vue d'améliorer la bonne gouvernance environnementale par le biais de politiques publiques et l'opérationnalisation des textes réglementaires en vigueur.

L'Axe 4 : Gouvernance avec son Effet 5 ("D'ici 2020, les citoyens bénéficient d'un service public de qualité répondant à leurs attentes, soutenu par l'amélioration de la mise en œuvre des politiques publiques et d'une gestion moderne et participative) pour objectif de répondre aux besoins en formation ciblée au sein du secteur public du vue d'améliorer les compétences et la performance des ou fonctionnaires de l'administration et, ainsi, celle de la qualité des services publics fournis.

Au niveau de la gestion des connaissances, l'Effet 5 vise la mise-en-place de systèmes d'informations performants tout en améliorant l'accès citoyen à l'information. Il promeut également une meilleure coordination intersectorielle et la modernisation des services publics afin d'améliorer la qualité des prestations fournies aux citoyens (état civil informatisé, passeports biométriques, casier judiciaire online etc.) et la mise en œuvre de la révision constitutionnelle de 2016.

Il faut mentionner que le souhait du Gouvernement que le SNU n'intervienne dans ce domaine s'est développé suite à l'évolution du contexte politique. L'implication du SNU dans ce domaine n'était pas explicitement prévu au début de la programmation du cycle CdCS. En faisant preuve d'agilité programmatique, ce champ d'action qui, entre outre, inclut la démocratie participative et la décentralisation, le rôle économique des collectivités locales, la loi d'exception d'inconstitutionnalité, le conseil national des droits de l'homme fut ajouté au portefeuille de l'axe 4.

La pertinence de cet Effet est bien évidente. Il est fortement complémentaire par rapport aux autres effets, et ceci surtout envers les Axes 2 (effets 2/services sociaux et 3/genre) et 3 (effet 4/aspect de gouvernance environnementale).

Quant à la pertinence de l'architecture globale du CdCS, en guise de conclusion, on retient le choix d'axes et effets propices. Le besoin de s'émanciper de la dépendance aux hydrocarbures devient de plus en plus pressant pour le pays car le recul de la fiscalité pétrolière crée des déficits budgétaires répétés et continuels. Le spectre d'un endettement comme dernier recours face à une éventuelle grave crise de financement

étatique n'est pas tout à fait supprimé et persiste. Or, les conséquences par rapport à une perte de souveraineté sont à éviter coûte que coûte.

En même temps, le nombre de jeunes diplômés sans emploi ne cessent de croître grâce au bon fonctionnement du système éducatif et l'amélioration du cadre de vie moyen des citoyens. Seule la création d'emplois pourra absorber cette main d'œuvre qui, si elle reste sans emploi, pourra aussi devenir un risque pour la cohésion sociale. Toujours est-il que, pour occuper sinon créer des (auto-)emplois productifs et profitables et ceci surtout par la promotion de l'entrepreneuriat dans le secteur privé, les jeunes gens devront toujours bénéficier d'une bonne qualité d'éducation; dans un premier temps pour ainsi répondre aux besoins du marché du travail local et, dans un deuxième temps, afin de pouvoir faire face à la compétitivité internationale sans cesse croissante.

Autant de facteurs qui indiquent que le défi primordial, sinon le champ d'intervention le plus pressant de la part de la demande, reste la diversification économique nationale et plus précisément, la croissance économique hors hydrocarbures couplée à la création d'emplois durables; et ceci vu du fait que tous les autres secteurs (et, par extension, les objets des autres axes/effets) revêtent d'une dépendance de la capacité de l'Etat à financer ces divers secteurs et leurs politiques, infrastructures, programmes/Project/initiatives etc.

Il n'empêche que, en matière des contenus voire l'architecture du CdCS, le choix des effets se distingue, globalement, par une grande pertinence. Il reste à revoir et (re)considérer si l'efficacité ne pourrait être améliorée à travers un meilleur choix des points d'entrée, d'interventions nouvelles (y inclus de nouveaux programmes conjoints au travers axes/effets) et/ou d'autres agences qui, pour le moment, ne font pas encore partie des partenaires/agences SNU appuyant le CdCS.

A part cela, un autre point important à soulever est le manque d'alignement explicite du CdCS par rapport aux ODD. Il est vrai que la communauté internationale est toujours en train de peaufiner les moyens de vérification sinon la formulation même pour certains (projets d')indicateurs au niveau des « cibles » des ODD (qui sont, eux, à vrai dire, des produits ODD), et ceci notamment pour l'ODD16. Toutefois, il n'empêche que de par le temps, il aurait possible d'arrimer les Effets CdCS aux ODD y relatifs. Une telle articulation aurait rehaussé la pertinence du CdCS d'un cran, au niveau stratégique.

Même si l'Agenda 2030 avec son plan d'action (consistant du cadre des cibles ODD avec sa batterie d'indicateurs ODD) était tout nouveau lors de la finition du CdCS, il aurait été souhaitable de faire une adéquation des axes et effets avec les ODD pertinents. Ceci aurait certainement aussi généré des idées par rapport à la confection du cadre d'indicateurs, ce dernier étant un problème analysé de manière plus détaillée dans le chapitre 2.2 suivant sur l'Efficacité, et le chapitre 3 qui est consacré à l'analyse des mécanismes de coordination et l'appareil S/E du CdCS.

2.2 Efficacité

Remarques préliminaires méthodologiques

Le rapportage sur les résultats pâtit d'un manque de disponibilité d'indicateurs précis voire mesurables pour lesquels des données seraient disponibles annuellement. Au total, le CdCS est muni de 25 indicateurs ce qui

donne une moyenne de cinq (5) indicateurs par effet (axe 1/effet 1 : 5 ; axe 2/effet 2: 7 (dont 3 pour le sous-domaine de l'Éducation et 4 pour le sous-domaine de la Santé); axe 2/effet 3: 5; axe 3/effet 4: 4; axe 4/effet 5: 4).

Ceci est largement suffisant pour la batterie d'indicateurs d'effet. Pourtant, concernant le rapportage annuel et même la RMP, cela aurait été préférable d'avoir aussi pouvoir mesurer l'état d'avancement à travers une souche d'indicateurs intermédiaire, au niveau produit CdCS. Les quelques indicateurs retenus dans le cadre CdCS sont soit d'un (très) haut niveau avec des sources de données renseignées par des enquêtes foyer voir trop bas.

Ainsi, il y a des problèmes récurrents avec la manière de rapportage au travers des axes et effets, qui sont soit assez vagues ("appui technique au..."), soit versent par trop dans une perspective microscopique voire procédurale, car trop axes sur les activités et processus (e.g., "développement d'outils techniques pour..."). Il convient de signaler ici que quelques éléments programmatiques notamment sous l'axe 2 ont débuté avant le démarrage du cycle de vie du CdCS. Notamment, il faut nommer des activités d'ONU Femmes dont le cycle programmatique au niveau agence a débuté en 2015, et le FNUAP dont le programme précédent a été repoussé à 2017. En réalité, ceci ne pose aucun problème méthodologique en jugeant l'efficacité, car les réalisations s'inscrivent toutefois toujours dans la logique des axes et effets auxquels elles contribuent effectivement. Seulement si la programmation des agences aurait eu lieu indépendamment du cadrage CdCS après la confection du cadre programmatique commun et surtout, il y avait eu, de surcroît, des indicateurs CdCS au niveau des produits, de véritables interférences au niveau du rapportage et du calibrage des résultats auraient pu se produire.

Outre cela, il est à noter dans ce contexte que la tentative de la part de la mission d'évaluation de faire un mapping cohérent entre les indicateurs CdCS et les résultats rapportés comme atteints, n'a pas été trop fructueux. Il s'est avéré qu'un rapprochement des résultats avec les indicateurs au niveau effet souffre d'un écart considérable entre ces niveaux de résultat. Tandis que beaucoup des « performances » rapportées se rapprochent du niveau processus/activités, la presque-totalité des indicateurs CdCS se situe à un niveau assez, voire très élevé.²¹

Ainsi, ce qui fut concrètement et facilement mesurable et par ce fait rapporté comme progrès n'était pas arrivé à des résultats au niveau produit, vu l'inexistence d'une telle souche qui aurait été munie de sa souche d'indicateurs, à elle, au niveau produit. En effet, le résultat final du mapping tenté (qui fut soumis au BCR et peut être consulté auprès de ce dernier) était si décevant qu'il n'est pas reproduit, ici. On se contente ici du constat que la batterie d'indicateurs officiels du CdCS n'a pas pu être utilisée pour cette RMP.

Ci-bas, suivent des éléments du bilan de progrès basés sur l'état d'avancement des interventions des agences sous les divers axes et effets. Ces éléments sont tirés des présentations de progrès en octobre 2018 telles que soumises par les RG, couvrant la période jusqu'à la fin 2017. Le bilan est structuré selon une catégorisation correspondant aux quatre stratégies d'interventions du CdCS: a) Plaidoyer-conseil et dialogue politique ; b) Gestion des connaissances ; c) Développement des capacités; d) Prestations de services (appuis opérationnels).

21 N.B.: Dans le langage technique de la GAR, on distingue entre deux niveaux de résultat, à savoir le niveau effet et le niveau produit, le niveau impact étant situé un cran au-dessus et n'intéressant pas lors des revues annuelles ou de la RMP, car trop abstraite et peu pratiques lors des revues sauf dans la (très) longue durée d'au moins un cycle quinquennal entièrement écoulé.

Avant de se lancer dans l'énumération des principales réalisations, il sied de commenter sur cette catégorisation en quatre stratégies voire modalités de mise en œuvre. D'un point de vue conceptionnel il n'est pas trop difficile à faire une distinction claire et nette entre les différentes catégories. Une lecture approfondie des finalités des réalisations met en évidence les nombreux cas de chevauchements entre les catégories. Souvent, il est évident qu'une réalisation spécifique revêt de plusieurs dimensions, voire que ces dimensions sont en effet des aspects non-exclusifs des interventions CdCS qui ont, en effet, un caractère multidimensionnel, surtout si l'on retient les dimensions en question.

Par exemple, les interventions de plaidoyer revêtent à fortiori une logique de renforcement des capacités, dans les cas où les plaidoyers sont liés à une logique de proposer des modèles nouveaux et approches alternatives. De même, les interventions de gestion de connaissances (production de rapports/études, manuels, guides etc.) sont intimement liées aux plaidoyers et appui-conseils, comme aux formations listées sous la catégorie du développement des capacités. Ainsi, la question doit être permise si vraiment, et à quel point, la distinction entre ces catégories génère une valeur ajoutée dans la programmation et la gestion du CdCS.

Analyse empirique

- *Axe 1: Diversification économique; Effet 1: D'ici 2020, les secteurs d'activité économique mettent en œuvre des stratégies de croissance orientées vers la diversification économique et le renforcement des capacités d'intégration économique et de création d'emplois*

(a) Axe 1/Effet 1 - Principales réalisations : Plaidoyer-conseil & dialogue sur les politiques

Agriculture :

- Un plaidoyer concernant le financement de la stratégie de mécanisation agricole en vue de pousser la productivité.
- Un plaidoyer en faveur de la production agricole spécifique (huile d'olive, glands de chêne/couscous bil ballout, produits forestiers non-ligneux).

Pêche/aquaculture :

- Appui à la mise en œuvre de la stratégie de la pêche et de l'aquaculture (élaboration de textes réglementaires et appui à la mise en place de processus organisationnels sur la base d'expériences comparatives, identification des potentialités locales dans les régions sahariennes).

Industrie :

- Sensibilisation à l'approche de consortium d'exportations de société industrielles dans le secteur agroalimentaire.
- Plaidoyer en faveur de la méthodologie des clusters appliquée au développement du secteur des Industries culturelles et créatives.

Emploi :

- Plaidoyer en faveur de la mise en place de l'entrepreneuriat dans le cursus universitaire et lancement de Clubs de Recherche d'Emploi dans les universités.
- Plaidoyer pour l'autonomisation des femmes par le développement de l'entrepreneuriat pour le développement industriel.
- Dialogue sur l'emploi des jeunes en milieu rural.

(b) Axe 1/Effet 1 - Principales réalisations : Gestion des connaissances

Agriculture :

- Élaboration d'un rapport sur l'utilisation des glands de chêne pour la préparation du couscous bil ballout.
- Rapport national sur l'utilisation d'eau non-conventionnelle dans le développement d'une agri-aquaculture durable dans les territoires arides et désertiques.

Pêche /aquaculture :

- Développement d'outils d'aide à la décision (système d'information géographique) pour la mise en œuvre de la stratégie de la pêche et de l'aquaculture.
- Développement d'un document de référence de l'aquaculture en Algérie.

Industrie :

- Développement d'un cursus pour le lancement d'un Master professionnel en « Design urbain ».

Emploi :

- Evaluation des dispositifs de soutien à l'emploi des jeunes (ANSEJ, CNAC, DAIP).
- Elaboration de manuels pour la mise en place de Clubs de Recherche d'Emploi.
- Expertise sur le développement des microentreprises rurales basées sur les produits forestiers non-ligneux.
- Réalisation d'une enquête sur les femmes entrepreneurs algériennes et benchmarking international des meilleures pratiques en la matière.

(c) Axe 1/Effet 1 - Principales réalisations : Développement des capacités

Pêche/aquaculture :

- Renforcement des capacités en matière de mobilisation de ressources et de partenariat pour la mise en œuvre du plan d'action de la plateforme maghrébine de la pêche artisanale.

Industrie :

- Renforcement des capacités sur l'approche consortium.
- Renforcement de capacités des membres des clusters pour améliorer leur condition d'accès au marché.

Emploi :

- Formations des associations de femmes et organismes publiques au soutien de l'entrepreneuriat féminin.
- Formations sur les Clubs de Recherche d'emploi et formations de cadres universitaires sur l'introduction de l'entrepreneuriat dans le cursus universitaire.
- Renforcement de capacités des cadres des dispositifs d'emplois sur l'entrepreneuriat au niveau national et local.

-Formations d'entrepreneurs sur la gestion d'entreprise.

(d) Axe 1/Effet 1 - Principales réalisations : Prestations de services (appuis opérationnels)

Agriculture :

-Appui au développement de la filière lait et généralisation des résultats de SETIF aux autres Wilaya.

Tourisme :

-Appui au secteur du Tourisme pour la formulation de la stratégie de marketing et promotion de l'image de l'Algérie.

Industrie :

-Réalisation d'un cluster-hub pour le métier de la bijouterie financement (Projet et mobilisation de ressources du Gouvernement).

-Analyse et structuration des filières exportatrices « Cuir ».

-Appui à la levée des barrières à l'exportation avec focus sur l'appui à la douane et au guichet unique.

Emploi :

-Mise en place de clubs de recherche d'emplois dans 3 universités pour insertion des nouveaux diplômés au monde du travail.

-Subvention d'accompagnement à des associations pour développer des projets facilitant l'insertion des jeunes à travers la création d'emploi et d'entreprises.

-Lancement de l'Académie des Ressources Humaines avec 2 sessions de formations au profit de directeurs et responsables de RH.

➤ *Axe 2 : Développement social ; Effet 2 : D'ici 2020, un accès accru, inclusif et équitable à des services sociaux de qualité est offert à la population*

(a) Axe 2/Effet 2 - Principales réalisations : Plaidoyer-Conseil & dialogue sur les politiques

Santé :

-Nouvelle loi de la santé promulguée qui répond aux attentes sociales et engagement de l'Algérie au niveau international.

-Appui à la revue de la mise en œuvre de la Déclaration Addis Abeba +5 sur la Conférence Internationale Population et Développement pour soumission à l'Union Africaine.

-Appui à la mise en œuvre des recommandations de la Déclaration de Libreville sur la Santé et l'Environnement en Afrique.

-Appui aux certifications de l'élimination de plusieurs pathologies infectieuses (Polio, Tétanos Néonatal, Paludisme) et mise en place de dispositifs de surveillance d'autres pathologies en vue de leur élimination (Rougeole, Rubéole congénitale).

-Appui au développement, à la mise en œuvre et au suivi de la feuille de route de la Planification Familiale y compris la sécurisation des produits contraceptifs ; à la stratégie nationale de promotion de la santé néonatale ; et sur le Plan National Stratégique IST/VIH/SIDA 2016-2020.

- Mise en place du Dispositif Minimum d'Urgence.
- Célébrations des journées mondiales et internationales (femme, VIH/sida, Population, et les campagnes e-médiatique #ENDviolence et la prévention des risques d'Internet pour les enfants); appui logistique/organisationnel/planification à la célébration de la Journée mondiale de la Santé et des journées thématiques spécifiques de la santé.
- Appui à l'élaboration d'un Plan d'Appui aux Pays dans le cadre du 13ème Programme général de travail.

Protection de l'Enfant:

- Soutien à la participation de l'Algérie à des initiatives régionales et internationales sur l'approvisionnement en vaccins et l'éducation aux compétences de vie et à la citoyenneté.
- Célébrations des journées mondiales et internationales (Jeunesse, Enfance, et les campagnes e-médiatique #ENDviolence et la prévention des risques d'Internet pour les enfants).

(b) Axe 2/Effet 2 - Principales réalisations : Gestion des connaissances

Santé :

- Appui à la préparation de l'enquête MICS6 (Intégration des indicateurs ODD et utilisation des nouvelles technologies-tablettes).
- Finalisation de l'enquête : mesure du poids des facteurs de risque des maladies non transmissibles dans la population algérienne âgée de 18-69 ans.
- Réalisation de l'étude sur la résistance au Dispositif Intra Utérin.
- Conduite de la surveillance de la résistance des bactéries aux antibiotiques et d'une analyse de situation sur la ressource humaine en santé.
- Lancement d'un programme de prévention combinée du VIH auprès des groupes exposés au risque au niveau de 4 villes y compris la réalisation des études bio-comportementales.

Protection de l'Enfant:

- Finalisation d'une étude sur la cartographie des services sociaux.
- Finalisation d'une étude sur les budgets alloués aux enfants par le MSNFCF.
- Réalisation d'une micro-enquête sur l'accès aux services sociaux par les enfants migrants.

(c) Axe 2/Effet 2 - Principales réalisations : Développement des capacités

Santé :

- Formation des formateurs en planification familiale.
- Développement du dossier électronique de vaccination.
- Formation du personnel médical pour une prescription rationnelle des médicaments ainsi qu'à la pharmacovigilance.
- Appui à la formation en sécurité sociale, et inspection générale du travail pour la formation des cadres sur les techniques d'inspection et normes internationales du travail.
- Appui aux partenaires pour la préparation du processus de transition dans le cadre du déploiement d'une politique de pérennité des programmes de la riposte au VIH/SIDA.
- Appui au développement des capacités en matière de cyber-santé et de e-santé.

Education :

-Appui au renforcement de capacités des partenaires du Ministère de l'Education Nationale (MEN) dans les domaines de la prévention de la déperdition scolaire, le développement d'outils pédagogiques pour la gestion des classes et la mise en place d'un système permettant une évaluation des acquis scolaires.

-Appui à la participation de cadres du MEN à une rencontre internationale organisée par le MEN Tunisien et l'UNICEF Tunis sur la prévention de et la réponse à la déperdition scolaire.

Les points suivants sont aussi listés sous l'axe 4 (effet 5 : Gouvernance) et constituent ainsi une passerelle inter-axes/inter-effets :

-Appui technique à l'Observatoire National de l'Education et la Formation (ONEF) sur la prévention de la déperdition scolaire.

-Appui au Ministère de l'Education Nationale dans l'effort d'amélioration du fonctionnement du système éducatif.

(d) Axe 2/Effet 2 - Principales réalisations : Prestations de services (appuis opérationnels)

Santé :

-Appui multi dimensionnel aux campagnes nationales de vaccination (sensibilisation de la population cible et formation des équipes de coordination).

-Approvisionnement en produits de santé, contraceptifs et prévention VIH.

- Axe 2 : Développement social ; Effet 3 : D'ici 2020, la promotion de la condition des femmes répond à celle de l'évolution du cadre normatif et légal et bénéficie de stratégies nationales suivies, évaluées et rendues visibles

(a) Axe 2/Effet 3 - Principales réalisations : Plaidoyer-Conseil & dialogue sur les politiques

-Conférence internationale sur la promotion du rôle de la femme élue dans le développement durable.

-Atelier régional pour la promotion et l'intégration de l'égalité genre dans la réponse au VIH/Sida, et Conférence Africaine sur le lancement du réseau africain des centres antipoison.

-Mobilisation des partenaires pour le plaidoyer sur la protection de l'enfance et des femmes, incluant l'engagement des hommes pour la prévention de la violence basée sur le genre.

-Plaidoyer pour le renforcement de la coordination multisectorielle de la prise en charge des femmes victimes de violence/établissement d'un protocole national et dialogue pour le renforcement des services essentiels de prise en charge des femmes victimes de violence.

-Actions innovantes pour l'implication des hommes et des jeunes dans la prévention de la VBG (utilisation des médias sociaux ; théâtre interactif ; élaboration d'une bande dessinée).

-Institutionnalisation d'un enseignement sur l'écoute et la prise en charge des femmes victimes de violences au niveau des centres nationaux de formation de l'action sociale.

(b) Axe 2/Effet 3 - Principales réalisations : Gestion des connaissances

-Participation d'une délégation algérienne à un atelier régional sur la faisabilité d'une standardisation de la prise en charge de la femme victime de violence.

- Renforcement de plateformes de coordination et de mécanismes intersectoriels de collecte, d'analyse et de diffusion de l'information (VBG).
- Mise en place d'une base informatisée de données administratives sur les femmes vulnérables s'adressant aux DASS (des 48 wilayas), au niveau du MSNFCF.
- Collecte et production sur les femmes élues locales, la situation socioprofessionnelle et la visibilité des femmes dans les médias.
- Etude d'impact de l'application du système des quotas et la représentation politique des femmes.
- Préparation pour l'étude qualitative sur les rôles et responsabilités des hommes et des femmes.
- Revue du programme et de la politique sur le genre dans le cadre régional et national.
- Production de divers matériels audiovisuels sur la planification familiale.

(c) Axe 2/Effet 3 - Principales réalisations : Développement des capacités

- Appui au renforcement des capacités des cadres institutionnels et des Parlementaires en matière d'intégration du genre dans les lois, politiques et programmes.
- Préparation d'un cycle de formation sur la démocratie participative, gestion budgétaire et financière, gestion du service public et communication destinée aux élues des élections municipales.
- Appui au renforcement des compétences des cellules d'écoute, conseil et accompagnement des Femmes victimes de violences des DASS des 48 wilayas.
- Renforcement des capacités des professionnels des médias algériens (TV, radio, presse écrites) en matière des concepts et stéréotypes liés au genre, et de la visibilité et de l'image des femmes dans les médias.

(d) Axe 2/Effet 3 - Principales réalisations : Prestations de services (appuis opérationnels)

- Production de matériel de communication et vulgarisation des stratégies existantes de protection des femmes et de prévention de la violence.
- Appui aux partenaires de la société civile (ONG en conformité avec la loi 12/06 et en partenariat avec les autorités algériennes) pour la mise en œuvre de programmes de prévention et de prise en charge des groupes vulnérables.

➤ *Axe 3 : Environnement ; Effet 4 : D'ici 2020, le cadre de vie et la résilience des citoyens sont améliorés grâce à une gestion participative durable des écosystèmes naturels et urbains*

(a) Axe 3/Effet 4 - Principales réalisations : Plaidoyer-conseil & dialogue sur les politiques

- Adoption de la Stratégie Nationale de la biodiversité (Mars 2018) et mise en place d'un Comité Intersectoriel pour la Biodiversité.
- Adoption d'un plan national des modes de consommation et de production durable et de la stratégie de mise en application y afférente.
- Plaidoyer politique en faveur de la préservation de l'environnement et des ressources naturelles, consacrée notamment à travers le dernier amendement de la loi fondamentale (article 19 qui garantit l'utilisation

rationnelle des ressources naturelles ainsi que leur préservation au profit des générations futures et l'article 68 qui est explicite au sujet du droit du citoyen algérien à un environnement sain).

-Elaboration de la Stratégie de l'Environnement et du Développement Durable (2018-2035), dont l'adoption est prévue en décembre 2018.

-Elaboration du plan d'actions environnementales et de développement durable (PNAEDD 2018-2022) - phase de consolidation (adoption prévue en décembre 2018).

-Stratégie nationale de la santé-environnement.

-Finalisation de l'actualisation du Plan National de mise en œuvre des dispositions de la Convention de Stockholm sur les Polluants Organiques Persistants.

L'Algérie va élaborer sa stratégie de mise en œuvre des 42 actions arrêtées par le Plan MCPD.

- Opérationnalisation des stratégies et leurs plans d'action :
- Appui à la mise en œuvre du plan de travail 2017-2019 de lutte contre la fièvre aphteuse - mission de prospection (décembre 2017) et atelier de formation (février 2018)
- Appui à l'élaboration de la Stratégie Nationale et plan d'action de la biodiversité (adoptée par le Gouvernement en mars 2018) et la mise en place du comité intersectoriel pour la biodiversité (mars 2018) présidé par Madame la Ministre de l'Environnement et des Energies Renouvelables.
- Appui à l'élaboration du 6ème rapport national sur la biodiversité.
- Appui à la définition du cadre juridique sur l'accès aux ressources génétiques et le partage juste et équitable des avantages découlant de leur utilisation et des connaissances traditionnelles (APA), notamment sur les droits de Propriété Intellectuelle (projet en cours de mise en œuvre).
- Appui à l'élaboration et à l'actualisation du Plan National de mise en œuvre de la Convention de Stockholm (sur les polluants organiques persistants- PoPs) - (Plan mis à jour, approuvé par le gouvernement et soumis à la Conférence de la Convention de Stockholm).
- Appui à la mise en place du plan de gestion de l'élimination des HCFC : conversion à partir du HCFC-22 dans la fabrication de climatiseurs individuels et Conversion du HCFC-141B dans la fabrication de mousse isolante rigide en polyuréthane pour les réfrigérateurs domestiques.
- Appui au programme méditerranéen SwitchMed pour la consommation et la production durables (mai 2018).
- Appui à la mise en œuvre de la déclaration de Libreville sur la santé et l'environnement de 2008.
- Appui à la réhabilitation et développement durable intégrés des paysages de production de chêne-liège (projet en cours de montage).
- Elaboration du cahier des charges environnementales (CCE) qui définit les exigences auxquelles les campagnes de lutte contre le Criquet pèlerin devraient répondre afin de minimiser l'impact de l'utilisation des insecticides sur la santé humaine et l'environnement.
- Accompagnement pour la mise en place de dispositifs institutionnels.
- Appui à la mise en place d'équipes chargées d'élaborer des Schémas d'Orientation stratégique/Plan Général d'Aménagement des parcs culturels et mise en place du comité Intersectoriel pour la Biodiversité.
- Appui pour la mise en place du cadre institutionnel sur l'accès aux ressources génétiques et le partage juste et équitable des avantages découlant de leur utilisation et des connaissances traditionnelles (APA) (réalisation d'inventaires des acteurs pertinents dans le domaine de l'APA).
- Atelier intersectoriel en cours d'organisation par le MSPRH avec l'appui de l'OMS.
- Conférence conjointe santé/environnement de haut niveau à Libreville en octobre 2018.
- Suivi national des forêts et système d'information pour la réduction des émissions provenant du déboisement et de la dégradation des forêts (octobre 2017).

- Appui à l'intégration des zones écologiquement sensibles aux opérations de traitement avec les pesticides dans un système d'information géographique.

(b) Axe 3/Effet 4 - Principales réalisations : Gestion des connaissances

Elaboration de rapports nationaux :

- Rapport de diagnostic sur les ressources en eau et leur utilisation en Algérie dans le cadre du développement de la mobilisation de la ressource en eau et économie d'eau (23 novembre 2017).
- Appui à l'élaboration de la troisième communication nationale sur les changements climatiques et du premier Rapport biennal actualisé. (N.B.: Il convient de noter que la production du rapport biennal actualisé était un choix volontaire.)
- Elaboration d'inventaires, mise à jour et validation par les parties prenantes des 5 nouveaux polluants organiques persistants (PoPs), liés à l'actualisation du PNM (PFOS, HCB, dioxines et furanes, pesticides POPs et PCB).
- Rapport de diagnostic sur le gaspillage alimentaire au sein des ménages : le cas de l'Algérie (FG avril 2018).

(c) Axe 3/Effet 4 - Principales réalisations : Développement des capacités

- Renforcement des capacités pour la mise en œuvre des mesures préventives pour réduire le risque d'introduction et la dissémination de *Xylella fastidiosa*.
- Renforcement des capacités en matière de contrôles phytosanitaires et de prévention de risques des ravageurs des cultures au Maghreb.
- Formations sur la mise en œuvre du cahier des charges environnementales et la gestion des stocks de pesticides utilisés dans la lutte antiacridienne.
- Appui technique par le recrutement d'experts pour l'élaboration d'un projet pour la Gestion intégrée des déchets ménagers et assimilés (valorisation du compost et réduction GES).
- Formation de formateurs sur les techniques de mobilisation et d'utilisation rationnelle de la ressource en eau (23 - 28 juin 2018).
- Lancement de l'Initiative Blue Hope pour des communautés côtières durables (août 2018)
- Coordination pour l'appui à la gestion des pêches en Méditerranée occidentale et centrale (août 2018).
- Mise en œuvre du Programme 2030 pour l'efficacité / la productivité de l'eau et la viabilité de l'eau dans les zones MENA.

(d) Axe 3/Effet 4 - Principales réalisations : Prestations de services (appuis opérationnels)

- Lancement d'initiatives pilotes avec le secteur privé: Plan de gestion de l'élimination des HCFC.
- Travaux de développement d'un modèle de prédiction du risque acridien – avec l'Institut National de la Protection des Végétaux (INPV) et l'Agence Spatiale Algérienne (ASAL).

➤ *Axe 4 : Gouvernance ; Effet 5 : D'ici 2020, les citoyens bénéficient d'un service public de qualité répondant à leurs attentes, soutenu par l'amélioration de la mise en œuvre des politiques publiques et d'une gestion moderne et participative*

(a) Axe 4/Effet 5 - Principales réalisations : Plaidoyer-Conseil & dialogue sur les politiques

- Plaidoyer efficace pour une intégration plus forte des concepts de démocratie participative dans la planification stratégique locale accompagné d'un effort important de renforcement des capacités.
- Engagement accru du SNU avec le Gouvernement pour une collaboration spécifique sur le suivi des ODDs (projet signé).
- Engagement accru du SNU dans l'appui à l'opérationnalisation des amendements constitutionnels (appui à la mise en œuvre de l'article 188).
- Appui au MSNFCF sur une réflexion et un dialogue sur le financement des interventions en direction de l'enfance.
- Soutien à la participation de l'Algérie au dialogue international sur les questions d'approvisionnement et de financement de la vaccination.

(b) Axe 4/Effet 5 - Principales réalisations : Gestion des connaissances

-Développement d'outils techniques pour appuyer l'engagement du SNU sur :

- La démocratie participative.
- Le développement local (y compris le développement économique).
- L'appui au rôle de la société civile dans la réinsertion sociale des détenus.
- L'Appui au MSNFCF sur une réflexion et un dialogue sur le financement des interventions en direction de l'enfance.
- L'appui au rôle des jeunes et des organisations de jeunesse dans la formulation, le suivi et l'évaluation des politiques publiques.
- L'adéquation formation-emploi.

(c) Axe 4/Effet 5 - Principales réalisations : Développement de capacités

Au niveau local :

- Formations des élus et des acteurs locaux/bénéficiaires aux techniques et outils relatifs à la démocratie participative, la gestion et le développement local (14 associations femmes et 37 associations de jeunes).
- Production/publication et dissémination d'un «Guide de l'élue locale».

Au niveau national :

- Renforcement d'institutions clé (CENEAP, ISGP, ANAT) pour accompagner les collectivités locales dans la planification stratégique du développement communal.
- Appui technique à la gouvernance du système de réinsertion sociale à travers la formation en accompagnement psychosocial de plus de 80 psychologues de l'Administration Pénitentiaire Algérienne.
- Appui au Ministère de l'Education Nationale dans l'effort d'amélioration du fonctionnement du système éducatif.
- Appui technique à l'Observatoire National de l'Education et la Formation (ONEF).
- Renforcement des capacités de la société civile à participer activement dans l'élaboration et le suivi des politiques liées à la jeunesse.
- Appui technique au Ministère de la Jeunesse et des Sports pour la formulation d'une politique nationale de la jeunesse.
- Appui technique à la Direction générale de la prospective (Ministère des Finances) pour le développement de modèles prospectifs.

-Rencontre régionale sur le dividende démographique et les investissements dans la jeunesse et les femmes, qui a été organisée à Alger (2016) en collaboration avec le FNUAP et la Ligue des Etats Arabes.

Thématiques transversales

Le programme CdCS dispose de deux thématiques transversales. Celles-ci s'inscrivent dans le domaine de la Jeunesse et de la coopération Sud-Sud. Parmi les interventions du CdCS il y a ainsi de nombreuses interventions à caractère transversal dépassant les simples carcans unisectoriels d'une programmation conventionnelle. Ceci s'inscrit dans la logique de maximiser les bénéfices synergétiques entre secteurs et axes. Parmi les interventions relatives à ces deux thèmes fédérateurs de la Jeunesse et de la coopération entre les pays en développement, il faut noter les interventions suivantes (par axe) :

Jeunesse :

- Appui au renforcement des capacités des femmes et des jeunes pour une meilleure intégration dans le marché du travail et pour le renforcement de leurs capacités entrepreneuriales (Axe 1/Diversification économique).
- Implication stratégique des jeunes dans la gestion participative, coordonnée et concertée des affaires publiques au niveau local (notamment les jeunes élus et acteurs du mouvement associatif) dans les wilayas des communes modèles (CapDEL) (Axe 4/Gouvernance).
- Renforcement des échanges et contacts entre les organisations de jeunesse pour qu'elles puissent mieux se connaître et intensifier leurs capacités à travers, et en vue, d'une meilleure collaboration entre elles et avec les différents partenaires (Net Med Youth) (Axe 1/Gouvernance).
- Les capacités des acteurs impliqués dans le secteur de la jeunesse sont renforcées en matière de compréhension des défis et des caractéristiques liées à une politique publique inclusive de la jeunesse (formulation, suivi et évaluation) (Axe 1/Gouvernance).

Coopération Sud-Sud :

a) Axe 1/Div économique :

- Echanges d'expériences sur la créativité, l'emploi et le développement économique local dans le sud de la Méditerranée.
- Plateforme de dialogue d'associations de femmes entrepreneurs méditerranéennes.
- Détachement de coopérants algériens dans le cadre de la coopération tripartite Togo-Algérie-FAO.
- Renforcement des capacités sur les outils de rapport pour la sécurité et santé au travail (sept. 2017) avec la participation de représentants du Mali, de Mauritanie et du Sénégal.
- Appui à la participation de cadres du MEN a une rencontre internationale organisée par le MEN Tunisien et l'UNICEF Tunis sur la prévention de, et la réponse à, la déperdition scolaire.
- Coopération avec le Mexique (CONEVAL) sur l'institutionnalisation de la mesure de la pauvreté multidimensionnelle affectant les enfants et les jeunes et l'évaluation des politiques publiques.
- Coopération avec le Brésil sur la question des politiques d'inclusion sociale.

b) Axe 3/Environnement :

- Partenariat avec la « Société royale jordanienne pour la conservation de la nature » (RSCN) renforcé.
- Formation destinée au personnel de gestion des aires protégées de la région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord (MENA).
- Echange d'expériences dans le cadre du programme méditerranéen SwitchMed relatif à la consommation et la production durable.

- Echange d'expériences Algérie/Sultanat d'Oman/Egypte sur l'utilisation d'eau non-conventionnelle dans le développement d'une agri-aquaculture.
- Echange d'expériences sur la détection précoce de la fièvre aphteuse en Algérie/Maroc/Tunisie.
- Coopération et échange d'expériences avec les pays membre de la CLCPRO dans le cadre de la lutte antiacridienne.

c) Axe 4/Gouvernance :

- Coopération avec la Turquie dans le cadre de la définition de vision de développement économique local (Agence d'Izmir).
- Coopération avec l'Azerbaïdjan dans la modernisation du service public (ASAN).
- Partage de l'expérience algérienne en matière de réinsertion sociale des détenus avec les pays du Sahel (Tchad, Mali, Niger), la Mauritanie et la Tunisie.
- Coopération avec le Mexique sur la mesure de la pauvreté des enfants et l'évaluation des politiques publiques.

Les points suivants sont listés sous un effet spécifique mais contribuent, en réalité, clairement à plus qu'un seul axe ou effet de manière directe, et constituent ainsi des passerelles inter-axes/inter-effets. A titre d'exemple, on peut citer ici des activités sous l'axe 4 (effet 5 : Gouvernance) qui appuient aussi le secteur de l'éducation sous l'axe 2, comme l'appui fourni au Ministère de l'Education Nationale dans l'effort d'amélioration du fonctionnement du système éducatif ; voire l'appui technique à l'Observatoire National de l'Education et la Formation (ONEF). Surtout cette intervention joue aussi sur le tableau de l'Axe 1/Effet 1 (Diversification économique).

Impact

Normalement, l'impact ne se mesure pas lors d'une RMP. Mais dans le cas du CdCS , la bonne pratique dans la mobilisation de ressources qu'est l'action catalytique de l'ONUSIDA, se qualifie pour cette catégorie :

Dans le domaine de l'appui aux services sociaux de base, notamment dans le secteur de la santé publique, l'ONUSIDA, à travers moult sessions de coordination entre parties prenantes y inclus la partie nationale, a su jouer un rôle catalytique permettant de mobiliser la somme de USD6.5m au niveau du Fonds Mondial (VIH-Sida etc.). Ces fonds, permettant de saper la potence de ce fléau au pays de manière systématique et potentiellement durable, ont aussi ouvert la porte envers ces bailleurs, pour le Ministère de la Santé.

Ces ressources sont destinées en appui du secteur de la Santé et gérées par le gouvernement algérien. Cet exemple démontre l'impact catalytique de l'action d'une agence SNU dont, à elle seule, le budget était relativement minime (ressources décaissées de USD70,000 sur USD80,000 mobilisées, par rapport à un montant global CdCS de USD150,000).

2.3 Efficience

Remarques préliminaires méthodologiques

L'analyse du critère d'efficience focalise sur la capacité de rendement et est ainsi intimement lié à son critère complémentaire qu'est l'efficacité. Si ce dernier ne s'intéresse qu'au résultat brut indépendamment

de l'intelligence économique dans l'utilisation des ressources disponibles, la définition de l'efficacité dénote la performance dans l'utilisation d'un minimum de ressources pour atteindre un maximum de résultats, voire d'impact. Dans ce sens, l'efficacité se penche sur une analyse comparative de ce qui a été atteint (c.a.d., ce qui a produit, mis en œuvre etc.) avec les moyens disponibles.

Ceci implique de considérer un ensemble de questions si a) avec le même volume sinon rythme de consommation on n'aurait pu atteindre davantage de résultats ; b) si les mêmes résultats n'auraient pas pu être atteints avec une moindre consommation de ressources. Dans ce contexte, il faut aussi souligner que le terme ressources n'est point limité à la catégorie de ressources financières, mais inclut aussi d'autres types tels que les ressources humaines voire les contributions volontaires non-monétarisées, les apports en nature, le temps etc.

L'approche standard de mener l'analyse de l'efficacité consiste à confronter l'état d'avancement au niveau des indicateurs de résultat (c.a.d., l'analyse de l'efficacité) au niveau des ressources consenties. Si l'efficacité est établie par le biais de mesurer le progrès réalisé depuis le point de départ envers le niveau de la cible finale prédéfinie voire projetée, les paramètres de la performance liés à l'efficacité s'intéressent plutôt au degré relatif d'absorption des fonds disponibles (taux de décaissement) et le taux de mobilisation de ressources.

Pour ce dernier, on distingue entre le taux brut et le taux net de mobilisation de ressources. Le taux brut consiste de toutes ressources disponibles y inclus, au besoin, les ressources en nature quantifiées en leur attribuant une valeur monétaire correspondante ; ainsi que toutes les ressources disponibles sur ressources propres qui existent dès le début de la planification budgétaire et ne doivent pas être mobilisées à proprement parler car déjà existantes et dédiées). Le taux net, cependant, ne mesure que la performance concernant la levée de fonds additionnelle effective, confrontant cette dernière aux montants correspondants catégorisées comme à être mobilisées" lors de la planification initiale.

Dans le cas de l'Algérie, il n'est pas évident de mener cette dernière analyse détaillée vu que les chiffres des ressources (déjà) disponibles (RD) et ceux de ressources à mobiliser du budget initial figurant dans le document du CdCS (pages 17 pour le tableau budgétaire synoptique, pages 18-22 pour les matrices-cadre des axes et effets) furent traitées comme de simples estimations initiales. Dans ce sens, les budgets projetés et les montants de ressources disponibles dans le document du CdCS ne représentaient pas des engagements à proprement parler. C'est ainsi que le calcul du taux de mobilisation brut égale au taux de mobilisation net, voire cette distinction ne fait plus de sens, car on ne dispose pas de chiffres RD retravaillés.

Ainsi, les calculs utilisés pour la RMP sont le taux de décaissement par rapport aux ressources effectivement disponibles (dénommées "mobilisées" dans les tableaux ci-bas). Un autre nom pour ce paramètre est "taux d'absorption" car il reflète la capacité de réellement dépenser voire "absorber" les fonds à travers la mise en œuvre d'activités de projets/programmes. Les autres calculs proposés dans ce rapport sont le taux de décaissement sur le budget initialement planifié, et le taux de mobilisation (voire de ressources disponibles) par rapport au budget initialement prévu.

Analyse empirique

Le poids financier des budgets (selon les prévisions initiales) par axe est reparti de manière inégale. Les trois premiers axes prévoient un budget plus ou moins égal (de 14-15 millions USD), alors l'axe 4 (Gouvernance) a

un budget plus élevé à hauteur de USD 22.820.250 USD (soit 34,3% du budget complet). En calculant le poids relatif du décaissement par axe vis-à-vis du décaissement total, l'axe 2 (Développement social) atteint pratiquement 50% des fonds effectivement décaissés (environ 11 sur 22 millions de USD) et en couvre donc presque la moitié.

Le tableau 1 capte le décaissement par rapport au budget initial complet. Le taux de décaissement était plus qu'appréciable pour l'axe 2, qui a connu un taux de 74,4% jusqu'au, et y inclus, le mois de septembre 2018 (soit 33 des 60 mois, ou 55%, du cycle de vie du CdCS 2016-2020). Par rapport aux autres axes, la performance était moindre ; il y a alerte rouge pour l'axe 1/Diversification économique (avec 14,6%, seulement), et une pauvre performance pour l'axe 3/Environnement (30,1%) tandis que l'axe 4/Gouvernance vire aussi presque vers le rouge, avec seulement 20,2%. Le taux de décaissement confondant toutes les ressources décaissées au travers de tous les axes du CdCS est de 33,3% (mention "assez bien").

Tableau 1 / Ressources décaissées (en USD; -SEP 2018) par axe par rapport au Budget complet prévisionnel du CDCS 2016-2020

		Bcp CdCS	Décaissées	en %
Axe 1	Diversification économique	13.950.000	2.031.482	14,6%
Axe 2	Développement social	14.799.250	11.006.666	74,4%
Axe 3	Environnement	14.939.473	4.489.725	30,1%
Axe 4	Gouvernance	22.820.250	4.605.000	20,2%
Total		66.508.973	22.132.873	33,3%

Le tableau 2 ci-bas démontre le taux de ressources mobilisées par rapport au budget initialement prévu. Encore une fois, vu que le temps écoulé jusqu'à septembre 2018 couvre 55% du temps global du cycle de vie CdCS, les taux autour de 60% sinon les dépassant, méritent une mention "très bien". Sous cette analyse, la performance fut excellente pour l'axe 2, avec 97,7% car tous les taux calculés sont "dans le vert" (axes 2-4 et le taux global CdCS), à l'exception de l'axe 1 qui dénote seulement 18.9%.

Tableau 2 / Ressources mobilisées (en USD; -SEP 2018) par axe par rapport au Budget complet prévisionnel du CDCS 2016-2020

		Bcp CdCS	Mobilisées	en %
Axe 1	Diversification économique	13.950.000	2.629.718	19%
Axe 2	Développement social	14.799.250	14.458.028	97,7%
Axe 3	Environnement	14.939.473	7.676.860	51,4%
Axe 4	Gouvernance	22.820.250	8.350.000	36,6%
Total		66.508.973	33.114.606	49,8%

Comme le Tableau 2 ci-haut l'indique, l'axe 1 traîne largement du côté de la mobilisation de ressources, ce qui entrave la performance générale sous cet axe. L'axe 3/Environnement et surtout l'axe 4 devraient accélérer la mobilisation de ressources. Par contre, l'axe 2 a pratiquement atteint son plafond de mobilisation prévu, ce qui évoque la question comment continuer sous cet axe à part l'absorption des ressources qui n'ont pas encore été décaissées.

Une option serait de décaisser au travers les années qui restent dans le cycle de vie sans trop prendre en considération une nouvelle programmation voire une mise à échelle des projets existants, y inclus la mobilisation de ressources additionnelles qui y seraient afférentes. Vu son succès relatif du côté de la mobilisation de ressources, une autre option très réelle serait de **considérer à élargir le poids relatif du budget de l'axe 2 par rapport aux autres axes ; sinon de considérer une fusion entre les axes 2 et 4 (aussi et surtout, au niveau de la programmation et le façonnement des produits/interventions)** surtout en vue de leur affinité relative (avec les champs passerelle de la gouvernance sociale et la décentralisation des services sociaux). Pris ensemble, les fonds décaissés à travers ces deux axes constituent 41,5% de leurs budgets respectifs, pris ensemble voire fusionnées.

En ce qui concerne le **taux d'absorption (décaissement/ressources effectivement disponibles sinon mobilisées ; cf. tableau 3 ci-dessous)**, l'axe 1 dénote la meilleure performance avec 77,3%, suivi par l'axe 2 avec 76,1%. Les axes 3 et 4 ont fait preuve d'une performance méritant un "assez bien", avec 58,5% et 55,1%, respectivement. La performance globale reste toujours dans ce même créneau avec un taux de 66,8%.

Tableau 3 / Ressources décaissées (en USD; -SEP 2018) par axe par rapport aux ressources mobilisées

		Mobilisées	Décaissées	en %
Axe 1	Diversification économique	2.629.718	2.031.482	77,3%
Axe 2	Développement social	14.458.028	11.006.666	76,1%
Axe 3	Environnement	7.676.860	4.489.725	58,5%
Axe 4	Gouvernance	8.350.000	4.605.000	55,1%
Total		33.114.606	22.132.873	66,8%

Les tableaux suivants focalisent sur l'état financier jusqu'à 2020. Comme on peut le voir dans le tableau 4 ci-bas qui reflète le taux d'absorption par agence impliquée par axe, on constate que sous quelques axes, il y a des agences qui n'ont pas encore pu mobiliser quoi que ce soit malgré le fait que leur apport était prévu dans la planification initiale. Par contre, deux phénomènes ont eu un effet compensateur par rapport à cette situation:

a) il a eu le cas inverse d'agences dont les ressources mobilisées dépassaient les prévisions (p.ex., sous l'Axe 2, les sommes dépensées par l'ONU-Femmes avoisinent déjà presque 200% du budget initialement prévu, et les sommes mobilisées dépassent ce dernier par plus que 250%); b) à part cela, il y avait aussi des agences ayant nouvellement intégrées les axes (cf. ci-haut le passage sur la réactivité; p.ex., la FAO sous l'Axe 1) dont les ressources mobilisées ne figuraient pas du tout parmi les prévisions du budget initial.

Finalement, il faut mentionner le cas spécial des 6,5 millions USD du Fonds Mondial qui n'apparaissent pas dans la comptabilité du CdCS. Si on allait comptabiliser ces fonds, les ressources mobilisées atteindraient déjà presque 100% de la prévision budgétaire totale de cet Axe ($14\,458\,028 + 6\,500\,000 = 20\,958\,028$, ce qui atteint 98,4% de 21 299 250).

Tableau 4

Fonds mobilisés, décaissés et disponibles par Axe Stratégique et taux de mise en oeuvre

		Montants CDCS	Mobilisés 2016-2020	Décaissés 2016-sept2018	Disponibles jusqu'à 2020	% décaissements vs fonds mobilisés	% décaissements vs CDCS
Axe 1	BIT	2,700,000	1,402,800	844,850	557,950		
	PNUD	3,750,000	474,523	421,922	52,601		
	UNESCO	2,000,000	0	0	0		
	UNITAR	1,600,000	0	0	0		
	OMT	1,900,000	0	0	0		
	FAO		594,670	555,053	39,617		
	ONUDI	2,000,000	131,248	131,579	-331		
	Total	13,950,000	2,603,241	1,953,404	649,837	75.0%	14.0%
Axe 2	BIT	500,000	0	0	0		
	ONUSIDA*	6,650,000	80,000	70,000	10,000		
	UNICEF	10,000,000	6,361,475	5,335,674	1,025,801		
	UNFPA	2,104,750	1,149,492	993,492	156,000		
	OMS	660,000	2,736,370	1,736,370	1,000,000		
	AIEA	384,500	0	0	0		
	UNESCO	100,000	0	0	0		
	ONU-Femmes	700,000	1,830,691	1,371,130	459,561		
	ONUDI	200,000	0	0	0		
	PNUD	0	2,300,000	1,500,000	800,000		
	Total	21,299,250	14,458,028	11,006,666	3,451,362	76.1%	51.7%
Axe 3	AIEA	439,473	0	0	0		
	PNUD	12,000,000	6,000,000	3,500,000	2,500,000		
	UNESCO	1,500,000	0	0	0		
	OMT	100,000	0	0	0		
	ONUDI	900,000	1,557,697	921,725	635,972		
	OMS		18,000	18,000	0		
	FAO		101,163	50,000	51,163		
	Total	14,939,473	7,676,860	4,489,725	3,187,135	58.5%	30.1%
Axe 4	PNUD	21,210,000	8,000,000	4,500,000	3,500,000		
	UNESCO	400,000	0	0	0		
	UNFPA	1,210,250	0	0	0		
	UNICEF		350,000	105,000	245,000		
	Total	22,820,250	8,350,000	4,605,000	3,745,000	55.1%	20.2%
TOTAL		73,008,973	33,088,129	22,054,795	11,033,334	66.7%	30.2%

*: N.B. Le gouvernement algérien a mobilisé, avec l'appui de l'ONUSIDA, USD 6.5M USD du Fond Mondial VIH Sida. Ces fonds sont gérés par le gouvernement algérien

Le tableau 5 reprend la situation financière par agence, de manière succincte, tous les axes programmatiques confondus. Il en ressort notamment de cette vue synoptique que 62,1% des fonds actuellement toujours disponibles jusqu'à la fin du cycle de vie du CdCS, relèvent du PNUD. A part cela, il faut constater que plusieurs agences dont on avait initialement prévu un apport programmatique et ainsi aussi financier, ne figurent toujours pas parmi les agences effectivement contribuant au CdCS. Cette situation ne s'explique pas forcément par une incapacité de mobiliser des fonds mais plutôt, un manque de traction de l'apport programmatique initialement prévu lors de la phase de la programmation.

Tableau 5 Fonds mobilisés, décaissés et disponibles par agence

Agences	Montants CDCS	Mobilisés 2016-2020	Décaissés 2016-sept2018	Disponibles jusqu'à 2020
PNUD	36,960,000	16,774,523	9,921,922	6,852,601
UNICEF	10,000,000	6,711,475	5,440,674	1,270,801
OMS	660,000	2,754,370	1,754,370	1,000,000
ONU Femmes	700,000	1,830,691	1,371,130	459,561
ONUDI	3,100,000	1,688,945	1,053,304	635,641
BIT	3,200,000	1,402,800	844,850	557,950
UNFPA	3,315,000	1,149,492	993,492	156,000
FAO	0	695,833	605,053	90,780
ONUSIDA	6,650,000	80,000	70,000	10,000
UNESCO	4,000,000	0	0	0
OMT	2,000,000	0	0	0
UNITAR	1,600,000	0	0	0
AIEA	823,973	0	0	0
	73,008,973	33,088,129	22,054,795	11,033,334

Pour conclure ce chapitre, le tableau 6 dresse l'état des moyens disponibles et attendant leur utilisation, toutes agences confondues, par axe. Il en ressort que trois des quatre axes (notamment, les axes 2-4) disposent toujours de sommes assez consistantes, à savoir entre 3 et 4 millions de USD par axe, qui attendent toujours leur absorption, jusqu'à la fin de l'an 2020.

Tableau 6 Fonds mobilisés, décaissés et disponibles par rapport au CDCS

		CDCS	Mobilisés 2016-2020	Décaissés 2016-sept2018	Disponibles jusqu'à 2020
Axe 1	Diversification économique	13,950,000	2,603,241	1,953,404	649,837
Axe 2	Développement social	21,299,250	14,458,028	11,006,666	3,451,362
Axe 3	Environnement	14,939,473	7,676,860	4,489,725	3,187,135
Axe 4	Gouvernance	22,820,250	8,350,000	4,605,000	3,745,000
Total		73,008,973	33,088,129	22,054,795	11,033,334

2.4 Durabilité

En ce qui concerne la durabilité du CdCS, le constat est clair : grâce à la ventilation systématique à travers tous les effets d'appuis techniques ciblant le renforcement de capacités de fonctionnaires et agents de développement nationaux voire locaux, le risque de voir les bénéfices et connaissances injectées se dissiper rapidement est assez faible.

Le projet spécifique en appui aux ODD s'inscrit dans la logique d'ancrer l'Agenda 2030 sur l'échiquier, sinon le "code génétique" de la planification nationale. A travers l'approche en appui de la gouvernance locale, le CdCS déploie aussi des efforts visant directement le développement au niveau local. Il y a ainsi de bonnes chances que la logique holistique et perspective intégrale de l'Agenda 2030 sera insufflée aux approches et contenus de la planification future.

De surcroît, le poids considérable de la dimension transversale Sud-Sud joue, elle aussi, en faveur de la pérennisation des acquis, car les expériences des pays du Sud ne datent pas d'une époque révolue et ne viennent pas de contextes peu comparables, mais par contre, ces expériences-là sont toujours "fraîches" car datant des années récentes.

La logique du partage Sud-Sud est en fait de partager les connaissances et, si possible, de voir comment on peut bénéficier des leçons apprises et se laisser inspirer par les approches d'autres pays partageant plus ou moins les mêmes problèmes structurels, assez récemment. Ceci permettra à l'Algérie, de résoudre les problèmes y afférents et avancer sur la lancée vers le développement, vu que les leçons tirées et partagées par les autres pays du Sud risquent d'être bien adaptées au contexte algérien.

Vu les défis transfrontaliers et globaux du changement climatique, des flux migratoires etc. il faut aussi souligner que les leçons partagées par ces mêmes réseaux Sud-Sud par l'Algérie au bénéfice d'autres pays, s'inscrit aussi dans une logique finalement bénéfique à l'Algérie.

Sous l'aspect de focaliser la programmation sur les besoins des plus démunis et plus faibles (*Leave no one behind*), le CdCS peut se vanter de non seulement disposer d'un effet Genre/Femmes couvrant le domaine de la protection sociale. De surcroît, l'intérêt des souches démunies est ventilé à travers les effets et, en fait, est le soubassement de toute la plateforme programmatique sinon la raison d'être du CdCS.

3. Analyse des mécanismes de coordination et de S&E

Les GR comme Organes de Gouvernance interne

Les termes de référence des Groupes de Résultats prévoient une structure de gouvernance consistant d'un Comité Exécutif de Coordination de la Coopération ainsi que quatre Groupe Résultats, avec un GR pour chacun des axes de coopération CdCS, comme mécanisme de coordination au niveau opérationnel.

Le Comité Exécutif est co-présidé par le Ministère des Affaires Etrangères (MAE) et le Coordonnateur Résident (CR) du SNU en Algérie ; tandis que les RG est co-présidé par un chef d'entité et un représentant du Gouvernement. Le GR réunit les représentants des secteurs gouvernementaux (ou institutions

nationales) concernés par axe et les représentants de chaque entité du Système des Nations Unies respectivement impliquée.

Chaque GR est co-présidé par un chef d'entité du Système des Nations Unis et un suppléant et un représentant du Gouvernement et un suppléant, pour une durée de 2 ans. Les co-présidents représentent leur groupe respectif aux réunions du comité exécutif. Tous les GR comprennent des représentants des agences SNU y compris les Agences non-résidentes (ANR) contribuant aux effets du CdCS, et les représentants du gouvernement et des partenaires nationaux pertinents.

Le Comité Exécutif a pour principales fonctions la coordination générale des activités de coopération Algérie-SNU et la supervision de la planification, l'exécution et l'évaluation du CdCS. Les GR, par contre, constituent le principal outil de coordination pour la mise en œuvre du CdCS, et doivent assurer les fonctions de planification, de suivi, et d'évaluation périodiques des résultats du CdCS. Il incombe aux GR de concevoir des points d'action annuels et conjoints pour chaque axe/effet du CdCS.

Ce sont les GR qui doivent assurer un suivi continu des progrès par effet et rendre compte des résultats dans le cadre de la mise en œuvre du CdCS par un rapport annuel. Il incombe aussi aux GR d'ajuster, au besoin, les indicateurs de suivi dans le cadre de la préparation des revues annuels et revues à mi-parcours du CdCS ; de promouvoir la coopération dans les différents domaines couverts par le CdCS; de proposer des ajustements pour chaque axe du CdCS si nécessaire, au comité exécutif; et de documenter les bonnes pratiques et bonnes expériences de la coopération Algérie-SNU. Ce sont les rapports de suivi annuels des GR qui contribuent à renseigner la RMP et l'évaluation finale.

Selon les TdR, le rythme des rencontres du Groupe Résultat est fixé par les présidents de Groupe, en consultation avec les membres du groupe, afin d'assurer la mise en œuvre, le suivi et le rapportage approprié des actions du groupe. Toutefois, le groupe devra se réunir au moins une fois par an. Le Comité Exécutif, par contre, doit se réunir en session ordinaire deux fois par an (avec des sessions extraordinaires ad hoc, selon le besoin).

Ici, on constate une légère faille vue que la fréquence de sessions obligatoires du Comité Exécutif dépasse celle des réunions GR (2:1). S'il est vrai que les GR auraient pu se réunir plus fréquemment selon la latitude accordée par les TdR, en réalité, les GR ainsi que le Comité Exécutif ne se sont réunis qu'une seule et unique fois, courant 2017. Le processus de la RMP donne l'occasion aux deux mécanismes de se regrouper en concertation, plus fréquemment.

Les TdR des GR ont introduit un élément appréciable de souplesse dans la gestion du CdCS vu qu'ils stipulent que si une entité ou un secteur gouvernemental souhaite devenir membre ou quitter un groupe, ils peuvent le faire en envoyant un courriel aux présidents de ce groupe à tout moment. La distribution des agences par axe se présente comme suit :

Les aspects de transversalité

GR- Diversification Economique	GR-Développement Social	GR-Environnement	GR- Gouvernance
Président GA : MAE/DGRECI	Président GA : MAE/DGAPSI	Président GA : MAE/DGRECI	Président GA : MAE/DGAPSI
Président SNU : BIT Suppléant : PNUD	Président SNU : UNFPA Suppléant : OMS	Président SNU : FAO Suppléant : PNUD	Président SNU : PNUD Suppléant : à confirmer
Membres SNU : BIT PNUD FAO ONUDI ONUFEMMES Banque Mondiale IOM	Membres SNU : UNFPA OMS UNICEF UNESCO ONUFEMMES ONUSIDA PNUD IOM	Membres SNU : FAO CLCPRO PNUD OMS ONUDI IOM	Membres SNU : PNUD ONUFEMMES BIT UNICEF UNESCO UNFPA IOM
Membres GA	Membres GA	Membres GA	Membres GA

On constate que la co-présidence des axes **a été assurée jusqu'à récemment**, de la part du Gouvernement, par deux directions générales de la MAE (DGRECI : axes 1 & 3, DGAPSI : axes 2 & 4). Selon les informations obtenues, le fait que la même DG coiffe deux RG ne s'est pas forcément répercutée de manière explicite dans une coordination accrue dans la programmation conjointe renforcée à travers les deux axes respectivement concernés.

En l'occurrence, il serait intéressant d'explorer si les domaines économique et environnemental ne pourraient pas bénéficier, mutuellement, d'un rapprochement des deux paradigmes potentiellement aux antipodes, dans le sens d'un verdissement économique, voire mobilisation des potentialités de rentabilisation économique de la conversion énergétique des ordures (chaîne valeur bio fermentation des ordures biodégradables, débouchant sur du biogaz comme combustible sinon source d'Energie électrique, et du fertilisant etc.).

De même, l'approche intégrée de l'économie bleue (FAO, UNESCO) pourra bénéficier les secteurs agricole-pêche, l'environnement, et le tourisme. On constate aussi de larges interfaces entre les axes 2 et 4 qui se prêtent à une mobilisation accrue des synergies, en vue de la promotion des femmes etc.

Il faut aussi noter qu'au niveau de la coordination programmatique, à part les GR, il y a aussi le Groupe thématique Genre (réunissant UN Women, UNICRI, UNFPA, ONUSIDA et le BCR dans un plan de travail annuel conjoint). Les dimensions transversales Jeunesse et Sud-Sud ne disposent voire ne représentent pas formellement des forums indépendants, pour le moment.

Il n'empêche qu'à travers le nouveau projet conjoint "Jeunesse" qui se situe à travers les divers axes et effets, un nouvel élément fédérateur est en train de voir le jour qui permet de poser la question comment continuer au niveau de la gouvernance interne du CdCS, et ceci surtout en vue de la coordination interne qui pour le moment est basée sur les GR, sinon les contacts interagences plus informelles, entre techniciens.

Malgré la réactivité notée ci-haut, le niveau de l'intégration systématique à travers les effets/axes demeure peu développée et reste perfectible. Quelques transversalités inter-effets/inter-axes existent de manière implicite voire par la force des choses, dans le sens positif ou bien négatif. Une action de diversification économique, par exemple, risque d'avoir un impact sur l'environnement et sa durabilité. A part cela, elle

renvoie aussi à un ensemble de dispositifs juridiques et institutionnels, ce qui constitue un lien au domaine de la gouvernance.

Aspects S/E

Comme déjà évoqué, le CdCS est actuellement dépourvu d'indicateurs SMART permettant un suivi régulier au niveau axe, plutôt qu'au niveau agences voire implémentation de projets/activités spécifiques. Le fait que le CdCS ne dispose pas d'une souche intermédiaire d'indicateurs se laisse expliquer par le choix stratégique initial (apparemment, sur recommandation du Siège voire le secrétariat de la coordination du système SNU opérationnel global, à savoir le DOCO) de se limiter à des résultats de très haut niveau (impact/effet), dans le CdCS.

Ceci reléguait la souche de résultats plus spécifiques et les indicateurs y relatifs au niveau des CPAP agences tandis que les indicateurs CdCS se retrouvaient à un niveau très élevé et pas trop serviables du côté de la (très limitée) disponibilité de données. Ces difficultés de renseigner les indicateurs diminuent leur valeur pratique. Il se trouve que non seulement on ne peut pas, dans la pratique, les utiliser pour un rapportage fréquent (ne serait-ce que, pour le rapportage annuel des RG), par exemple pour les rapports de performance systémique annuels. Même pour le présent exercice de la RMP qui se situe à un niveau stratégique, ces indicateurs sont pratiquement dépourvus d'utilité car peu, sinon pas du tout renseignables.

En effet, la batterie actuelle d'indicateurs CdCS se prête à jauger l'avancement au niveau effet vers la fin du cycle de vie, mais les problèmes liés à la disponibilité de données (moyens de vérification opérant sur une fréquence espacée dans le temps, comme les enquêtes foyers etc.) font que les indicateurs serviront probablement beaucoup plus à une évaluation d'impact (bien après la fin du cycle de vie) qu'à une évaluation finale.

L'hypothèse que même l'évaluation finale risque de souffrir de l'indisponibilité de données pour renseigner les indicateurs de haut niveau existants démontre le problème auquel fait face la RMP. A part cela, il y a aussi quelques indicateurs CdCS qui se situent à un niveau trop bas car trop proche des processus voire activités. Ce qui manque est une souche intermédiaire d'indicateurs (et de formulations de résultats y relatifs) se situant entre le niveau indicateurs effet/impact et les indicateurs axes sur les activités.

Or, une gestion axée sur les résultats ne peut que bénéficier d'une souche de résultats au niveau produit. La définition d'un résultat de développement contient les deux souches que sont i.) les effets comme changements transformationnels de moyenne à longue durée, et ii.) les produits comme résultats inférieurs par rapport aux effets contribuant à ces derniers, dans le court à moyen terme. Dans la pratique de rapportage les RG se sont rabattus sur les catégories des stratégies d'intervention.

Ceci souligne l'approche axée sur les activités utilisée pour le rapportage, car les réalisations spécifiques s'inscrivent dans une logique de contribution débouchant sur un produit de développement qui, eux, contribuent à leur effet respectif. Il faut se rappeler que les stratégies d'intervention sont des appuis dans l'opérationnalisation mais ne représentent pas, à proprement parler, des principes de planification stratégique régissant la programmation.

C'est la logique des chaînes de résultat avec ses indicateurs axés sur la logique de véritables résultats, qui devrait primer avant tout. Les questions de mise en œuvre (comment, à travers quelles activités etc.) viennent après car elles sont de nature subalternes. Comme elles viennent ultérieurement dans la séquence

de programmation, elles ne devraient pas bloquer la vue générale qui trouve son ancrage dans le « à quelle fin » plutôt que dans le « comment » opérationnel. Cette dernière, suivant les principes de la gestion axée sur les résultats, requiert que les divers modes d'interventions soient intégralement articulées et débouchent sur une finalité commune qui serait le véritable résultat, auxquels les diverses interventions au niveau des inputs (processus et activités) contribuent.

Finalement, le constat s'impose que dans la pratique, le travail actuel de rapportage des GR est probablement largement moins axé sur les résultats que le travail des agences qui, en bilatéral, font chacune un travail de rapportage envers leurs sièges et bureaux régionaux, le Gouvernement et les bailleurs. Si la recommandation initiale de DOCO était de favoriser le niveau stratégique dans le cadrage du document du CdCS, le conseil concernant le S/E fut d'utiliser les indicateurs CPAP pour le suivi des produits. De manière intrinsèque, ceci a introduit le risque d'éclatement de la programmation et du S/E à travers les agences. Ceci est une carence claire et nette non seulement du S/E mais de toute la gouvernance du CdCS.

En faisant un mapping des produits CPD/CPAP une souche de produits CdCS pourrait être établie. Puis, en resserrant les indicateurs phares (au niveau des effets et produits stratégiques) des divers CPAP et équivalents des agences, on pourrait vite dresser un cadre d'indicateurs d'une souche intermédiaire de produits CdCS. Il va de soi que les éléments d'alignement et arrimage aux ODD ainsi que les amendements issus du resserrement programmatique et du toilettage favorisant la logique de programmation conjointe, devraient largement influencer ce processus de recadrage.

A noter que le filtrage des indicateurs ODD devrait se faire principalement, sinon exclusivement, au niveau supérieur des résultats (à savoir, au niveau effet, sinon impact). Il faudrait voir si les indicateurs ODD ne se situent à un niveau trop élevé par rapport aux résultats intermédiaires. Probablement, seulement quelques-uns des indicateurs ODD, sinon aucun, pourront donc servir comme indicateur à ce niveau-là.

4. Leçons apprises

4.1 Réactivité aux défis & bonnes pratiques – Analyse synoptique par axe

Par rapport aux bonnes pratiques et la réactivité aux défis, on peut faire les constats suivants, au niveau des leçons apprises :

Au niveau de l'appui technique à la formulation et la mise en œuvre de stratégies sectorielles visant la diversification économique, les ressources mobilisées pour ce premier axe (Axe 1) restent (très) en dessous des objectifs fixés dans le CdCS, comme on a pu observer dans la partie analysant l'efficacité et l'absorption budgétaire. Le SNU pourrait apporter un appui technique pour le volet climat des affaires et l'environnement de l'entreprise qui restent à améliorer, ainsi que l'implication sectorielle dans la mise en œuvre des orientations du CdCS.

Quant à l'axe 2, la procédure bilatérale de préparation et de suivi des Plans d'Action sectorielle a déjà été identifiée et accomplie; par contre, il reste un besoin d'accélérer la mise en œuvre des Plans d'action avec les secteurs. Les plans de travail (tels que pour le GTG etc.) dénotent une bonne pratique dans ce sens. Concernant la disponibilité de données de qualité désagrégées, il y existe une manne notamment dans les secteurs de l'éducation et de la santé qui devrait être revu de plus près pour voir si la batterie d'indicateurs du CdCS ne pourrait pas en profiter, davantage.

A part cela, la participation de la société civile et des bénéficiaires dans le processus du développement social peut servir comme exemple notamment à l'axe 1, qui souffre d'un manque d'implication des divers acteurs sectoriels y inclus le secteur privé. En fait, l'implication des parties prenantes sectorielles voire des acteurs non-étatiques tels que la société civile et le secteur privé national, annonce d'ores et déjà les premières lueurs prometteuses d'une nouvelle vision d'un partenariat de développement à la hauteur des défis complexes multisectoriels, dans la pratique.

Cet axe (no. 2) a figuré comme précurseur dans l'utilisation des tablettes numériques pour la collecte de données de l'enquête MICS6. A part cela, l'axe 2 a connu l'utilisation des outils de communication modernes diversifiés tels que le théâtre interactif, la comédie, les jeunes reporters, le recyclage pour dialoguer sur les compétences de vie, et l'utilisation des nouvelles technologies pour l'initiative ENDViolence. Dans la sensibilisation des jeunes, la société civile fut impliquée dans les activités de promotion de comportement sain, de la prévention des comportements à risque sur Internet et du dépistage des IST/VIH. L'axe a aussi vu la phase pilote de l'application du Dossier Électronique de Vaccination (DEVAC). Comme bonne pratique sous cet axe, on peut noter la coopération Sud-Sud (surtout celle entre le CNES-le Mexique et l'UNICEF).

L'Axe 3/Environnement souffre, lui aussi, d'un manque de ressources mobilisées ce qui fait que les réalisations sous cet axe restent en dessous des objectifs fixés dans le CdCS. Surtout la mise en œuvre de la Stratégie de gestion intégrée des déchets à l'horizon 2035 (SNGID 2035) et le renforcement du dispositif de suivi national des forêts et du système d'information pour la réduction des émissions de GES provenant du déboisement et de la dégradation des terres en souffrent, largement.

Par contre, l'appui à la mise en œuvre de la Stratégie nationale de l'environnement et du développement durable 2017-2035 et de son Plan National d'Action Environnementale et du Développement Durable 2018-2022, méritent d'être mentionnés comme de bonnes pratiques.

En ce qui concerne l'Axe 4/Gouvernance, le défi consiste à focaliser davantage sur la modernisation des services publics (systèmes d'information, de communication, suivi/évaluation, gestion axée sur les résultats) visant l'amélioration de la qualité des prestations (domaine civil et social), ce qui demande des moyens consistants. Ceci se heurte à un manque relatif de financement et au manque de coordination interinstitutionnelle et de cohérence des politiques publiques. Le manque de financement pénalise la performance sinon la présence même du CdCS dans ce secteur, et ceci se fait surtout remarquer dans les domaines voire les champs d'intervention de la gouvernance locale, des réformes du secteur pénitentiaire, de l'appui à la coordination interinstitutionnelle pour les ODD et au conseil constitutionnel.

L'appui technique dans la mise en œuvre des stratégies nationales et l'évaluation des politiques publiques souffre d'un manque de ressources. Aussi, le défi d'assurer une meilleure intégration intersectorielle se pose pour ce secteur. Outre cela, on constate un engagement politique croissant pour l'appui aux programmes de développement local avec une forte implication des populations locales, y compris les jeunes et les femmes, dans le processus de développement local (Article 15 de la Constitution, rôle des collectivités locales, gestion participative des collectivités). Le gouvernement a fait preuve d'un grand engagement pour présenter son rapport volontaire sur les ODD au Forum Politique de Haut Niveau de l'ECOSOC en 2019.

En effet, la signature du plan d'action conjoint entre le Gouvernement et le SNU sur l'introduction des ODDs en Algérie représente une bonne pratique dans le sens d'un appui de haute valeur ajoutée, mettant en exergue les avantages spécifiques comparatifs du SNU dans ce domaine. Ceci peut être un bel tremplin pour un appui technique poussé à travers les missions MAPS, au besoin, pour faire avancer des aspects spécifiques. S'il est probablement prématuré de vanter déjà l'impact de ce projet, les signes précurseurs sont positifs et laissent espérer un effet considérable de ce projet.

L'appui du CdCS à la mise en œuvre de la révision constitutionnelle de 2016 est un domaine d'intervention du SNU qui s'est développé suite à l'évolution du contexte et ne fut pas prévu au début de la programmation du cycle CdCS. Ceci démontre une certaine souplesse et flexibilité du SNU qui a su faire preuve d'une bonne réactivité aux changements contextuels.

A part cela, l'appui à l'établissement d'un cadre normatif et légal et des mécanismes de promotion des droits humains représente une bonne pratique mettant en valeur les avantages dans l'appui normatif légal que peut offrir le SNU ; et l'accélération de la mise en œuvre de ce cadre offre une opportunité pour la mobilisation de ressources additionnelles auprès des partenaires internationaux et du secteur privé. Parmi les bonnes pratiques on peut aussi compter la volonté du MICLAT d'amorcer des programmes de coopération portant sur le processus de modernisation du service public, le développement économique local, la transition énergétique des collectivités locales et la gestion des catastrophes naturelles.

Autre exemple sous cet axe qui démontre une bonne réactivité : L'appui du CdCS à la mise en œuvre de certaines dispositions de la révision constitutionnelle de 2016 est un domaine d'intervention du SNU qui s'est développé suite à l'évolution positive du contexte politique du pays et n'était pas prévu au début de la programmation du cycle CdCS. Ceci démontre une certaine souplesse et flexibilité du SNU qui a su faire

preuve d'une bonne réactivité en adaptant sa programmation à l'évolution du contexte politico-constitutionnel.

De manière globale, le CdCS a fait preuve d'interventions d'une valeur sûre et certaine à travers les divers points d'entrée et stratégies d'interventions, comprenant l'appui-conseil et le dialogue politique, le renforcement des capacités, la gestion des connaissances, et l'appui opérationnel. De la même manière, même au niveau du projet phare et visionnaire de l'appui aux ODD, on souligne cependant un certain manque de présence et poids stratégique, ce qui s'explique par le relatif sous-financement du CdCS.

Au niveau de l'alignement aux ODD et par rapport à une amélioration du cadrage des indicateurs et du système et pratiques du suivi-rapportage, des goulots d'étranglement persistent et peu de réactivité a été démontrée aussi bien par le SNU, que par le Gouvernement algérien. Le manque de «renseignabilité» des indicateurs avait déjà été constaté de manière collective fin 2017 et pointé du doigt, lors de la revue menée l'année passée couvrant la première année de mise en œuvre du CdCS.

Même en l'absence d'une revue annuelle complète qui aurait débouché sur un rapport de type bilan annuel, le constat a été fait et cette évidence aurait pu être adressé, tout de suite, vu le besoin d'indicateurs mesurables lors de la RMP. Il 'est constaté que la refonte des indicateurs a été repoussé, en attendant les recommandations de la RMP.

Assurer une meilleure intégration intersectorielle se pose comme un défi transversal, à travers les axes CdCS, et à la limite, aussi à travers les secteurs du Gouvernement. La proposition Jeunesse, formulée par le SNU suit cette logique dans la mesure où elle propose d'impliquer plusieurs secteurs. D'autres programmes conjoints pourraient être développés, à l'image du projet ODD qui traduit une volonté de travail conjointe. Sinon, une revue des contenus programmatiques du CdCS pourrait s'inspirer du spectre multisectoriel holistique, afin de considérer un rapprochement de quelques interventions niches dans les différents axes à travers de projets conjoints. Ceci ne nécessite pas forcément d'élaborer un cadre officiel sous forme de PIP/ProDoc, mais pourrait suivre la logique plus souple des plans de travail (conjoints).

D'ailleurs, la création des trois groupes spécifiquement au sein du SNU dédiés à la problématique du Genre, à la promotion des intérêts des jeunes y inclus leur insertion socio-économique, et la ventilation des, et l'arrimage aux, ODD. Ceci démontre une bonne réactivité de réagir aux nouveaux défis qui émergeaient nouvellement, après la planification initiale du CdCS. Sinon, la création de ces groupes reflète également une souplesse réactive au niveau de la gouvernance interne du CdCS, dans le sens d'un renforcement du poids et de la présence des principes programmatiques de l'approche LNOB (jeunesse/femmes) et genre, dans la gestion et mise en œuvre du programme CdCS.

A part cela, en ce qui concerne les bons exemples de réactivité, il y a eu plusieurs cas d'agences SNU qui ont rejoint des GR au fur et à mesure que leur présence dans la mise en œuvre du programme paraissait bénéfique ou bien le besoin de leur participation se faisait ressentir. Les cas à évoquer sont le PNUD qui a rejoint l'Axe 2 (Développement social), la FAO qui a intégré l'Axe 1/Diversification économique, l'OMS et la FAO qui ont adhéré au GR de l'Axe 3/Environnement, et l'UNICEF qui maintenant fait partie du GR de l'Axe 4/Gouvernance.

Encore une fois, cette réactivité démontre une intelligence au niveau de la gouvernance interne et au niveau programmatique, comblant des lacunes voire maximisant les opportunités et l'apport de tout le système SNU, en puisant dans plus de ressources (intellectuelles/programmatiques/de partenariat externe

envers les FTP etc.) qu'initialement prévu(es). Cette tendance se poursuit d'ailleurs à travers l'arrivée de nouvelles agences SNU de l'Équipe Pays voire des agences résidentes (UN-HABITAT etc.).

En parlant de la pleine utilisation des ressources potentiellement disponibles, on ne peut pas se permettre de passer outre le manque du CdCS de se servir pleinement de l'expertise de quelques agences; comme, par exemple, le FENU qui pourrait apporter un savoir-faire en matière de micro-crédits au niveau communautaire rural et qui est bien situé pour monter des programmes conjoints avec le PNUD et la FAO; l'UN-Habitat qui peut offrir une expertise approfondie en matière du logement social, l'assainissement urbain, le foncier etc.; ou bien du VNU qui peut offrir toute une panoplie de solutions programmatiques autour du volontariat.

Le PAM, qui contrairement au FENU est déjà présent au pays, mais son mandat se limite en Algérie aux activités humanitaires (à Tindouf), en dehors du CdCS, et ceci en dépit du fait que son mandat est intimement lié à l'ODD 2 - « Éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable » avec toutes ses dimensions ce qui démontre une affinité envers tous les Effets du CdCS (surtout, les Effets 1 et 2).

Pareillement, l'OIM qui vient d'accéder à part entier au statut d'agence SNU en 2018 a aussi, beaucoup de choses à offrir bien au-delà du domaine humanitaire. Il faudra donc éviter le piège de classer automatiquement cette nouvelle agence-membre de l'Équipe Pays dans le créneau de l'humanitaire à l'exclusion d'autres défis qui chevauchent de manière structurelle les questions humanitaires et développementales, comme la criminalité transfrontalière y inclus le trafic humain.

En effet, la notion de migration mixte (incluant les catégories de réfugiés, migrants externes et internes) indique la nouvelle donne qui est marquée par une grande complexité et transversalité, et à laquelle presque tous les pays de la planète (y inclus l'Algérie) font face, actuellement. Ici, il faudrait se rappeler que l'agenda préconisant la nouvelle façon de travailler ("new way of working) proposé par le SG des SNU, met un accent particulier sur le paradigme du nexus humanitaire-développemental.

Même si l'approche nexus ne devait pas être considérée en Algérie, dans un proche avenir, il y a des agences du SNU (comme l'UNICRI et l'UNODC) qui pourraient offrir leur expertise en matière de la lutte contre la criminalité transfrontalière y inclus le terrorisme et l'extrémisme violent sous-régional. Par ailleurs, le SNU a l'expérience de concevoir et piloter/gérer, des programmes/projets transfrontaliers voire des stratégies régionales.

Finalement, dans l'intérêt de la transparence, selon les échos reçus la fluidité administrative aurait parfois pu être meilleure. Il fut évoqué que des fonds déjà mobilisées n'ont pas pu être absorbées malgré leur disponibilité effective et le manque apparent sur le terrain (exemple: choléra).

4.2 Conclusion générale

De manière globale, le CdCS a fait preuve d'interventions d'une valeur sûre et certaine au travers les divers points d'entrée et stratégies d'interventions, comprenant l'appui-conseil et le dialogue politique, le renforcement des capacités, la gestion des connaissances, et l'appui opérationnel. De la même manière, même au niveau du projet phare visionnaire de l'appui aux ODD, on constate un certain manque de présence et de poids stratégique, ce qui s'explique par le relatif sous-financement du CdCS.

En ce qui concerne les aspects financiers, l'axe 1 (Diversification économique) accuse de grands retards par rapport au taux de mobilisation de ressources vis-à-vis du budget prévisionnel ainsi que pour le taux de décaissement par rapport au budget initial. Tandis que la performance des Axes 4 (Gouvernance) et 3 (Environnement) se situe largement dans les normes, l'Axe 2 (Développement social) fait preuve d'une (très) bonne performance.

Lors de l'analyse budgétaire il s'est avéré que les soi-disant fonds propres mentionnés sous la rubrique des ressources disponibles (RD) dans le document original du CdCS, n'étaient que de simples projections. En fait, les montants des RD étaient plus élevés que celles des ressources effectivement mobilisées jusqu'à maintenant, pour les axes 1, 3 et 4 ; et ceci de manière très considérable. Ceci pourrait impliquer que le plafond budgétaire devrait aussi être revu à la baisse, selon les inconsistances entre RD projetées et réelles/effectives.

En même temps, il faudrait maximiser les opportunités de mobiliser des ressources supplémentaires, incluant des appuis en nature (*ce qui est dénommé en anglais: in kind*) de la part de la société civile et du secteur privé, pour diminuer la fourchette budgétaire des moyens financiers en liquide/en espèces requis (p.ex., un local sinon un terrain mis à disposition par une association sinon une entreprise qui par ce fait deviendraient des partenaires sinon sponsors du projet ou de l'activité en question, allait économiser les coûts de location).

A part cela, une révision du budget devrait aussi tirer les leçons de l'exemple "Fonds Mondial/ONUSIDA", cas de bonne pratique dans l'action catalytique. On se rappelle que sur un budget relativement modeste (ressources décaissées de USD70,000 sur USD80,000 mobilisées, par rapport à un montant global CdCS de USD150,000), l'ONUSIDA a pu donner un appui stratégique débouchant sur la mobilisation de USD6.5m alloués au Ministère de la Santé. Or, cette somme n'est reflétée nulle part dans le budget CdCS.²²

Et si on révisait de manière systématique la possibilité de reconvertir un certain nombre d'interventions pleinement budgétisées en projets du genre "appui catalytique"; ainsi focalisant sur l'appui en coordination et appui stratégique de très haut niveau, réduisant de manière dramatique le budget CdCS? Une autre stratégie parallèle pourrait consister à revoir la fourchette programmatique ensemble avec les bailleurs, vu que vu que l'appétit des bailleurs à (co-)financer le CdCS semble réduit.

Finalement, l'Algérie pourrait aussi se positionner (davantage) comme bailleur direct, en finançant directement les appuis SNU pour lesquels d'autres sources de financement ne sont pas disponibles mais qui sont considérées comme indispensables et de valeur stratégique, par le Comité exécutif. A noter que l'Algérie suit déjà cette pratique avec une contribution volontaire au FNUAP, pour l'acquisition des contraceptifs. Bref, une revue stratégique budgétaire faisant le toilettage selon certains critères qui pourraient s'inspirer des approches évoquées ci-haut, paraît indiqué. Evidemment, des limites d'une telle démarche s'imposent si le contexte des difficultés financières que connaît l'Algérie devait perdurer.

Le défi d'assurer une meilleure intégration intersectorielle se pose comme un défi transversal, à travers les axes CdCS, et à la limite, aussi à travers les secteurs du Gouvernement. La plateforme Jeunesse suit cette logique. D'autres programmes conjoints officiels pourraient suivre. Sinon, une revue des contenus programmatiques du CdCS pourrait s'inspirer du prisme multisectoriel holistique, afin de considérer un

²² Cette somme pourrait être comptabilisée soit sous la rubrique des fonds mobilisés par l'ONUSIDA/le SNU, ou bien apparaître comme des fonds gouvernementaux pour la réalisation des résultats escomptés du CdCS.

rapprochement de quelques interventions actuellement nichées dans un seul axe, à travers les axes, pourvus qu'elles fassent preuve d'une affinité mutuelle et pourraient s'inscrire dans une narrative voire un projet conjoint. Ceci ne nécessite pas forcément d'élaborer un cadre officiel sous forme de PIP/ProDoc, mais pourrait suivre la logique plus souple des plans de travail (conjointes).

Les projets conjoints comme la programmation conjointe ont le mérite de diminuer le risque de duplications dans la programmation, ainsi que les trous voire écarts programmatiques. Sur le plan financier, il peut y avoir le double avantage d'une meilleure efficacité (ne serait-ce que grâce aux effets catalitiques sur le plan de la mobilisation des ressources), et d'une efficacité voire rentabilité accrue (plus de résultats avec le même ou un moindre niveau de dépenses).

On a déjà démontré sous le chapitre de l'Efficacité, qu'il y a pas mal de passerelles directes ou indirectes entre les interventions des divers axes et effets. Un exemple tire de l'Axe 4 (Effet 5) serait l'échange d'expériences que l'Algérie a eu à mener avec le Sultanat d'Oman et l'Egypte, sur l'utilisation d'eau non-conventionnelle dans le développement d'une agri-aquaculture. Cette intervention s'inscrit non seulement dans la lancée générale de l'appui à la diversification économique sinon appuie aussi, la productivité (durable).

Ceci peut servir comme bon exemple permettant de s'en inspirer dans l'intérêt de réfléchir sur la question de la multiplication de ce type de passerelles. Par exemple, une telle passerelle pourrait être le passage à l'économie verte (modes de production et de consommation verts, sobres/neutres en carbone etc.) tout en utilisant les forces du marché libre afin d'accroître les mécanismes protecteurs agissant pour la préservation des espaces naturels, de la biodiversité etc.

En fin de compte, il faut aussi constater qu'au niveau de l'alignement aux ODD et par rapport à une amélioration du cadrage des indicateurs et du système voire les pratiques du suivi-rapportage, peu de réactivité aux problèmes fut démontrée de la part du SNU et du Gouvernement. S'il est vrai que le manque de «renseignabilité» des indicateurs fut déjà souligné lors de la première réunion des Groupes Résultat en 2017, couvrant la première année de mise en œuvre du CdCS, au lieu de s'attaquer à fixer le problème, ce dernier fut toujours repoussé de façon qu'il ressort pleinement à l'heure actuelle, lors de la RMP.

5. Recommandations visant la mise en œuvre du CdCS pour la période 2018-2020

En guise de conclusion, nous constatons qu'un redressement du CdCS s'impose. Ici, on ne parle pas principalement d'un bouleversement radical de l'ancrage voire des grands axes du contenu, mais plutôt d'un resserrage surtout au niveau de l'opérationnalisation du programme. Cinq grands ensembles de recommandations se dessinent, que voici:

- 1) Revoir et préciser les chaînes de résultat du CdCS;
- 2) Refonte du cadrage S/E du CdCS en introduisant une souche intermédiaire d'indicateurs SMART;
- 3) Resserrer la mobilisation et l'utilisation des ressources (au profit) du CdCS;
- 4) Maximiser l'appui SNU au CdCS en puisant sur les ressources techniques existantes y inclus les ANR;
- 5) Resserrer et dynamiser les mécanismes et processus de la gouvernance interne du CdCS.

Éléments détaillés des recommandations :

1) Revoir et préciser les chaînes de résultat du CdCS

Notes techniques explicatives et pistes d'action :

- **Construire/revoir les « théories de changement » afin de mieux cerner les formulations des produits.**
- **Arrimer les effets (et produits de manière explicite aux ODD et leurs cibles**, et ceci de préférence à travers un mapping participatif inter-agences/Gouvernement dans le cadre du projet en appui aux ODD.
- Définir une souche intermédiaire de produits inter-agences traduisant les effets en un plan d'action biannuel (2019-2020).
- **Suivant la logique transversale de l'Agenda 2030 et des ODD, revoir les interrelations, liens et passerelles entre les divers axes** et effets dans plusieurs sens et directions aux niveaux stratégiques de la formulation des effets et des synergies programmatiques (exemple: considérer d'inclure les aspects relevant du domaine de la Gouvernance sociale actuellement logé sous l'axe 4/Gouvernance, sous le Groupe Développement Social/axe 2; voir fusionnement des axes 2 et 4).
- En vue de la promotion de l'approche/la logique transversale, considérer la diminution des « domaines d'intervention » (Axe 1) vu la proximité entre domaines voire l'aspect multidimensionnel/pluridomane d'un bon nombre d'interventions actuellement classé sous un domaine spécifique (p.ex., la promotion de la productivité agricole (domaine de l'agriculture: agriculture, pêche, tourisme, industrie) qui ne peut pas être distingué facilement de l'industrialisation/le domaine de l'emploi etc.).
- Expérimenter avec des programmes conjoints inter-axes/ODD (DevCap– exemple p.j. programme conjoint phare Uda: UNOPS-UNDP-UNICEF-UNFPA-UNHABITAT).
- Favoriser une approche localisée dans la programmation (suivant l'exemple du CapDel qui appuie des Collectivités locales spécifiques).
- **Axe 1/Diversification économique & axe 4/Gouvernance: légère retouche de la formulation des effets (p.ex., considérer d'accentuer l'importance de la création d'emplois en ajoutant le terme au titre de l'axe 1; axe 4/Gouvernance: faire en sorte que la formulation couvre aussi les domaines suivants: modernisation des services publics administratifs; démocratie participative et décentralisation; l'efficacité des institutions (Conseil constitutionnel, Administration Pénitentiaire, Conseil Supérieur de la jeunesse, ONDA et INAPI).**

- **Axe 4/Bonne gouvernance : Considérer la valeur de reformuler l'effet pour les deux années**, vu qu'il a connu l'évolution de la demande (formulation de l'effet ne tenant pas suffisamment compte des nouveaux aspects rajoutés tardivement, tels que la démocratie participative et de la décentralisation, le rôle économique des collectivités locales, le Conseil national des droits de l'homme etc.).
- **Recommandation "bis" au niveau projet, mais s'offrant à l'approche multisectorielle/approche jeunesse**: considérer de nouvelles formules (au-delà de l'assistanat, introduisant une logique à plus forte valeur ajoutée commerciale/profitabilité, lié aux formations, accès au micro-crédit etc.)
- **Renforcer l'accent de l'appui technique du SNU sur la création d'emplois dans les secteurs hors hydrocarbures.**
- Favoriser l'accompagnement de la politique du Gouvernement pour la modernisation ainsi que la performance ("*delivery*") du service public.
- Il reste à revoir et (re)considérer si l'efficacité ne pourrait être améliorée à travers un meilleur choix des points d'entrée, d'interventions nouvelles (y inclus de nouveaux programmes conjoints au travers axes/effets) et/ou d'autres agences qui, pour le moment, ne font pas encore partie des partenaires/agences SNU appuyant le CdCS.
- Dans l'intérêt d'une meilleure efficacité et efficience, et toutes les conséquences y afférentes en ce qui concerne la coordination, la réputation de marque, les relations avec les PTF et la mobilisation des ressources: Favoriser la programmation conjointe au sein des, et au travers des axes. Renforcer la liaison programmatique entre les axes diversification économique et environnement, y inclus le créneau FTP/TVET sous le domaine services sociaux de base (sous-volet éducation): Rapprochement des deux paradigmes potentiellement aux antipodes, dans le sens d'un verdissement économique, voire mobilisation des potentialités de rentabilisation économique de la conversion énergétique des ordures (chaîne valeur biofermentation des ordures biodégradables, débouchant sur du biogaz comme combustible sinon source d'énergie électrique, et du fertilisant etc.). - De même, l'approche intégrée de l'économie bleue (FAO, UNESCO) pourra bénéficier les secteurs agricole-pêche, l'environnement, et le tourisme.

2) Refonte du cadrage S/E du CdCS en introduisant une souche intermédiaire d'indicateurs SMART

Notes techniques explicatives et pistes d'action :

- **Revoir la batterie d'indicateurs au niveau Effet** et introduire une souche d'indicateurs satisfaisants les standards minima SMART au niveau produit (suite à la formulation de ces derniers ; voir ci-haut... concevoir des théories de changement au niveau axe, resserrer les chaînes de résultat).
- Considérer les indicateurs ODD pour alimenter davantage la souche d'indicateurs effet du CdCS.
- Pour faciliter la conception d'une souche inférieure/intermédiaire d'indicateurs (au niveau des produits CdCS), considérer les indicateurs des agences (niveau résultat effet/produits clés des DPP et des plans stratégiques des agences) telles qu'utilisés pour les évaluations au niveau programmation des agences (CPD/CPAP/ADR-ICPE etc.) et les adapter selon la logique multi-agences, au besoin (expansion des cibles, revoir la formulation des indicateurs pour assurer que les formulations couvrent toutes les agences concernées).
- Considérer l'appui à l'introduction d'indicateurs qualitatifs au niveau impact/effet, à travers l'appui sous l'axe Gouvernance (Sud-Sud: suivant l'exemple d'autre pays tels que le Rwanda) et son Effet ("D'ici 2020, les citoyens bénéficient d'un service public de qualité répondant à leurs attentes, soutenu par l'amélioration de la mise en œuvre des politiques publiques et d'une gestion moderne et participative"). Pour le moment, des indicateurs et mécanismes de collecte de données qualitatives permettant de mesurer si et jusqu'à quel degré, la qualité des services a pu satisfaire les attentes des populations manquent, toujours.

- Reformuler certains indicateurs sur la base de la liste nationale des indicateurs pour les ODDs pour lesquels des sources de données sont disponibles.
- Concevoir/restructurer des indicateurs autour des aspects suivants: Axe 1/(Diversification écon.) - Reformuler l'ensemble des indicateurs de cet axe et les restructurer autour des aspects plus ciblés tels que : Nombre de stratégies/plans d'actions formulées et mis en œuvre pour le développement des secteur activant hors hydrocarbures; Production des secteurs hors hydrocarbures/ Part dans le PIB; Nombre de PME-PMI hors hydrocarbures créées et/ ou nombre d'emplois créés dans les secteurs hors hydrocarbures; Volumes des économies des ressources (financières, matières et énergies) réalisées dans le cadre de la promotion des technologies propres ; Axe 3/Environnement: Nombre de stratégies et de plans d'action pour la préservation de la biodiversité terrestre et marine; Nombre de stratégies et de plans d'action mis en place pour lutter contre la pollution (gestion de déchets, gestion des pesticides, pollution industrielle/urbaine, efficacité énergétique); Nombre de consultation et parties prenantes impliquées dans la formulation de stratégies de préservation des écosystèmes naturels et urbains; Nombre d'action d'éducation et de communication autour de la préservation de l'environnement ; Nombre de stratégies et mécanismes mis en place pour la gestion des risques naturels.

3) Resserrer la mobilisation et l'utilisation des ressources (au profit) du CdCS

Relancer la mobilisation de ressources tout en resserrant la mobilisation et l'utilisation des ressources (au profit) du CdCS, le tout lié au dressage d'un plan de travail innovateur et attractif pour les bailleurs (N.B.: Prises ensemble, les propositions ci-bas contiennent des liens envers toutes les autres recommandations.)

Notes techniques explicatives et pistes d'action :

- Repositionnement utilisant une ou plusieurs les approches suivantes (présentées par ordre de priorité) :
 - a) Revue de la stratégie de financement : Faciliter voire relancer la mobilisation des ressources inter-agences par une identification des obstacles (à cette mobilisation) du côté des bailleurs et des agences et un mapping des bailleurs potentiels pour des projets sur la diversification économique en Algérie;
 - b) Reformuler les contenus (des activités opérationnelles) du CdCS en ficelant un plan de travail 2019-2020 suivant l'approche du *nexus humanitaire-développement* tout en favorisant la logique transversale, transectorielle des ODD, et en impliquant les PTF dans ce processus (tout en leur offrant un rôle d'observateur sinon de membre à part entier dans les organes de gouvernance du CdCS) afin de capter un maximum de ressources potentiellement disponibles;
 - c) Considérer à élargir le poids relatif du budget des axes avec une bonne performance (axe 2!) et considérer une fusion entre les axes 2 et 4 (aussi et surtout, au niveau de la programmation et le façonnement des produits/interventions). Comme un recadrage radical du cadre CdCS n'est pas une option, il faudrait procéder par une approche de fusion souple, par le biais du plan de travail tout en conservant les axes en tant que tels, au lieu d'une refonte officielle du cadre global avec ses 4 axes et 5 effets;
 - d) Voir la possibilité d'une réaffectation de fonds déjà mobilisées mais demeurant non-utilisées, tant que possible (N.B.: on ne peut considérer pour ce procédé que des fonds faisant partie de la catégorie des soi-disant fonds sans affectation (*non-earmarked funds*), afin de favoriser leur absorption/utilisation à des fins utiles;
 - e) Etudier les possibilités d'intensifier l'approche d'un (co-)financement de l'Etat comme élément catalytique ou compléter des lignes budgétaires critiques qui ne connaissent qu'une couverture financière défailante voire partielle;
 - f) Si pas déjà le cas, considérer de monétariser la valeur intrinsèque des apports en nature de l'Etat (c.à.d., leur attribuer une valeur numérique selon les prix du marché respectif), aux interventions du CdCS et

inclure ces valeurs dans la comptabilité des fonds. (N.B.: ceci ne peut se faire que si ces inputs ont été littéralement oubliés dans la logique budgétaire et leur inclusion, y inclus de manière rétroactive au niveau des ressources mobilisées/dépensées, peut se justifier logiquement et éthiquement; par contre, si leur omission fut un choix conscient, leur insertion serait exclue, selon les normes déontologiques, à moins qu'on ne revoie que les valeurs des performances (décaissements/mobilisation) mais soumette aussi les prévisions budgétaires au même procédé d'une revue vers la hausse);

g) Se rapprocher du secteur privé et/ou des associations de la société civile pour mobiliser les capacités dormantes, y inclus les apports en nature (contributions sous forme de travail et/ou l'utilisation de matériel pour appui volontaire p.ex. au niveau logistique (mise à disposition de locaux pour événements etc.);

h) Effectuer un filtrage des activités par le biais d'un exercice de priorisation;

i) Revoir plafonds budgétaires des axes vers la baisse (en favorisant la transformation de la programmation conventionnelle à une logique catalytique sans forcément abandonner les programmes/projets, en tant que tels).

- **Spécifiquement pour l'Axe 3/Effet 4: Environnement: engager un dialogue stratégique avec les secteurs et les bailleurs**, pour identifier les nouvelles opportunités d'appui technique que le SNU pourrait apporter dans le cadre de la mise en œuvre de la diversification économique et de la Stratégie nationale de l'environnement et du développement durable 2017-2035 (amélioration de l'adaptation au changement climatique dans les zones steppiques et de forêts arides en Algérie, 1ères Journées Nationales sur les villes vertes: Paysages, biodiversité urbains et péri urbains, rencontre avec les différentes autorités nationales sur la rareté de l'eau dans le pays, rencontre nationale pour Promouvoir les Systèmes Ingénieux du Patrimoine Agricole Mondial, Commission des forêts et des parcours pour le Proche-Orient et 5ème Semaine forestière méditerranéenne; Renforcer l'accent sur la gestion des risques et catastrophes naturelles;

- Voir la possibilité d'utiliser le PNUD comme locomotive Uda: plateforme fonds innovation et projets du type "signature solutions" sous le Plan stratégique;

- Etudier les options pour accélérer le décaissement des fonds mobilisés pour favoriser une meilleure absorption des fonds permettant d'avancer dans l'opérationnalisation des interventions prévues ainsi améliorant la performance globale ainsi que le bilan effectif du CdCS (considérer une étude opérationnelle dans ce sens débouchant sur une conférence pour validation d'un plan d'action urgente/immédiate dans ce sens).

- **Etudier les possibilités de mobiliser des ressources financières additionnelles surtout pour l'axe 1**, par le biais de l'expansion de la gamme d'agences-membres CdCS par : a. l'introduction de nouvelles ANR (UN-Habitat etc.) voire même d'AR (OIM, PAM) qui jusqu'à présent évoluent en dehors du CdCS mais qui pourraient amener leurs propres fonds et contacts aux bailleurs, ainsi améliorant les opportunités de mobiliser des ressources additionnelles nouvelles jusqu'à présent inaccessibles; b. d'alliances institutionnelles y inclus des formules de co-programmation/co-financement CdCS/non-CdCS avec des entités telles que la Banque Mondiale (cf. recommandation 4, ci-bas).

4) Maximiser l'appui SNU au CdCS en puisant sur les ressources techniques existantes (y inclus les ANR)

Notes techniques explicatives et pistes d'action :

- **A part UN-Habitat qui va prochainement apporter un soutien à la question de la modernisation/planification urbaine y inclus le foncier, etc.**, d'autres ANR existent qui pourraient enrichir le portefeuille SNU dans le sens d'une meilleure réponse à la demande gouvernementale en matière d'expertise. - Exemples: a) Concernant le domaine de l'accès au micro-crédit, voir la possibilité de faire venir l'UNCDF au pays à travers le PNUD; b) En ce qui concerne la lutte contre le crime, l'UNICRI adresse les fléaux en aval, tandis que l'ANR UNODC l'attaque en amont (champ d'intervention: lutte contre la corruption et le

blanchiment d'argent; prévention des crimes; justice criminelle; Cybercrime; lutte anti-drogues et contre le trafic humain, de drogues, d'armes etc.; prévention et soins anti-drogues; crimes maritimes et anti-piraterie; prévention du terrorisme; protection animaux sauvages etc.).²³

- **Considérer d'accroître la quantité d'agences-membres SNU du CdCS en y rajoutant des agences résidentes qui n'y font pas partie** : Indépendamment du programme de Tindouf en appui aux réfugiés, étudier la valeur ajoutée qu'on pourrait tirer surtout au niveau des axes 2 et 4, des apports développementaux (potentiels) de l'OIM, du PAM et de l'UNHCR.

- Voir si et comment le pays pourrait mieux s'appuyer sur un appui régional/Sud-Sud (p.ex., mais pas limité à, un appui de la part de l'ESCWA); mots-clés : diversification-secteur privé-innovation/intelligence artificielle; étudier le nexus environnement-énergie-industrie et en faire ressortir des recommandations spécifiques stratégiques pour le pays ainsi que des modèles pour des projets pilote y liés).

- Concernant l'appui en matière de gouvernance économique (fonction évaluation des politiques publiques, appui aux capacités statistiques de l'administration/étatiques, planification stratégique au niveau Vision 2030 (Agenda 2030 et Vision étatique): étudier les possibilités de mobiliser un appui consistant de la part du bureau régional (R-UNDG y inclus bureaux régionaux PNUD, UNICEF, UNFPA etc.).

- **Dans le sillage du nouveau rapprochement global entre le SNU et la Banque mondiale, étudier les possibilités de former un partenariat programmatique avec la BM dans la programmation stratégique au niveau notamment de l'axe 1**, mais aussi les autres axes, si possible. Ceci allait adresser les aspects de la coordination de l'aide visant une meilleure efficacité et efficience des apports techniques/programmatisques ainsi que l'aspect mobilisation de ressources surtout en appui de l'axe 1 censé être la locomotive de la croissance accélérée équitable prévue par les stratégies étatiques (Nouveau Modèle de Croissance Economique et Trajectoire Budgétaire 2016-2019 (2016); Plan d'Action du Gouvernement pour la Mise en œuvre du Programme du Président de la République (2017).

- Considérer des projets transfrontaliers (avec les pays limitrophes y inclus leurs bureaux SNU respectifs, en y incluant le bureau régional) contre l'extrémisme, la migration mixte etc.

5) Resserrer et dynamiser les mécanismes et processus de la gouvernance interne du CdCS

Notes techniques explicatives et pistes d'action :

- **Renforcer la transversalité au sein du CdCS de manière systématique** : considérer l'introduction d'une Équipe de gestion programmatique (*Programme Management Team* = PMT) coiffant les 4 GR et/ou bien un modèle de grappes de GR (2x2 GR, sans PMT) suivant la répartition des axes 1&3 et 2&4... démarrant avec un groupe de réflexion composé des chefs programme, techniciens SNU et Gouvernement, chefs de file secteur/ministère et agence (à considérer aussi : séminaire réflexion avec le Gouvernement).

- **Les GR doivent respecter les TdR en tenant au moins deux réunions annuelles (mieux : des réunions trimestrielles).**

- Rôle des Groupes Résultats A. Planification: Elaboration du Cadre de Coopération Stratégique; Elaboration des points d'action annuels et conjoints pour chaque axe/effet du CdCS. ... utiliser l'outil de la planification conjointe par le biais des PTA (plans de travail annuels) pour tester des nouvelles modalités transversales renforçant les synergies "dormantes"/existantes.

²³ UNODC is a global leader in the fight against illicit drugs and international crime. Established in 1997 through a merger between the United Nations Drug Control Programme and the Centre for International Crime Prevention. UNODC is mandated to assist Member States in their struggle against illicit drugs, crime and terrorism. UNODC work programme: 1. Field-based technical cooperation projects to enhance the capacity of Member States to counteract illicit drugs, crime and terrorism; 2. Research and analytical work to increase knowledge and understanding of drugs and crime issues and expand the evidence base for policy and operational decisions; 3. Normative work to assist States in the ratification and implementation of the relevant international treaties, the development of domestic legislation on drugs, crime and terrorism, and the provision of secretariat and substantive services to the treaty-based and governing bodies..

- Surtout pour l'Axe 1/diversification économique : Pour améliorer et mieux coordonner l'implication sectorielle considérer l'instauration de réunions mixtes SNU-Gouvernement technique pour définir les priorités et la possibilité de réponses du système UN ; ceci pourrait inclure le secteur privé (PPP/partenariats public-privé etc.).
- **Dans le développement et l'articulation des politiques, favoriser une approche intégrée/intégrale multisectorielle en vue de la durabilité (ODD)** au lieu de continuer dans les "silos" des secteurs conventionnels. Au besoin, reconsidérer l'échafaudage de planification et de gestion-suivi de la planification gouvernementale et des mécanismes/processus et outils de gestion y relatifs.

6. Annexes

A. Documents consultés

- Accord de Base Algérie-PNUD (SBAA)
- PAPP 2016-2020
- Organigramme MAE 2018
- Organigramme CdCS
- Cadre de Coopération Stratégique Algérie-SNU 2012-2014 (UNDAF)
- Cadre de coopération stratégique (CdCs) 2016-2020, http://www.unalgeria.org/images/CdCS_Algerie_2016-2020.pdf
- Brochure « Le Système des Nations Unies en Algérie – Ensemble pour un Développement durable » (Nations Unies Algérie, année 2017)
- Evaluation des résultats de développement du PNUD (ADR – Assessment of Development Results) (2013)
- « Cadre de Coopération Stratégique (CdCS) Algérie 2016-2020»; Système des Nations Unies en Algérie & République Algérienne Démocratique et Populaire
- « Nouveau Modèle de Croissance Economique et Trajectoire Budgétaire 2016-2019 » ; République Algérienne Démocratique et Populaire / Ministère des Finances (Juillet 2016)
- « Plan d'Action du Gouvernement pour la Mise en œuvre du Programme du Président de la République » ; République Algérienne Démocratique et Populaire / Services du Premier Ministre (Septembre 2017)
- « Plan National Stratégique de Lutte contre les IST/VIH/SIDA 2016-2020 » ; République Algérienne Démocratique et Populaire – Ministère de la Santé, de la Population et de la Réforme Hospitalière (Direction Générale de la Prévention et de la Promotion de la Santé / Comité National de Prévention et de Lutte contre les IST/SIDA) & ONUSIDA
- « Programme de Renforcement des Capacités des Acteurs Locaux de Développement (CapDel) / Démocratie Participative et Développement Local – Recommandations des acteurs

locaux pour la mise en œuvre du CapDel»; Union Européenne-Ministère de l'Intérieur et des Collectivités Locales-PNUD (2017)

- « Rapport National sur les Objectifs du Millénaire pour le développement 2000-2015 »; https://www.un.org/fr/millenniumgoals/reports/2015/pdf/rapport_2015.pdf
- « Agenda 2030 pour le développement durable et Objectifs du Développement Durable »; <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/>
- « Groupe Diversification environnement - 1ère Réunion du Groupe élargie CdCS 2016-2020»; 12 Juin 2017, Ministère des Affaires Etrangères (*Présentation powerpoint*)
- « Groupe Diversification économique - 1ère Réunion du Groupe élargie CdCS 2016-2020»; 12 Juin 2017, Ministère des Affaires Etrangères (*Présentation powerpoint*)
- « Groupe Gouvernance» (1ère Réunion du Groupe élargie CdCS 2016-2020»; 13 juin 2017, Ministère des Affaires Etrangères) (*Présentation powerpoint*)
- « Groupe Développement Social» (1ère Réunion du Groupe élargie CdCS 2016-2020»; 13 Juin 2017, Ministère des Affaires Etrangères) (*Présentation powerpoint*)
- « Présentation conjointe Gouvernement-SNU; Groupe Diversification économique; CdCS 2015-2020; Suivi annuel: juin 2017-juillet 2018» (Version finale / 09.10.2018)
- « Présentation conjointe Gouvernement-SNU; Groupe Développement Social; CdCS 2015-2020; Suivi annuel: juin 2017-juillet 2018» (Version finale / Oct 25, 2018)
- « Présentation Gouvernement – SNU / Groupe de Résultats 'Gouvernance'; CdCS 2015-2020; Suivi annuel: juin 2017-juillet 2018» (Version finale / fin Octobre 2018)
- « Présentation conjointe Gouvernement-SNU; Groupe Environnement; CdCS 2015-2020; Suivi annuel: juin 2017-juillet 2018» (Version finale / 25.09.2018)
- « Synthèse axe diversification économique» (Octobre 2018)
- Accord de base pour le SBAA, CPD/CPAP du PNUD 2016-2020
- Proposition de Plan d'Initiation de Projet (PIP) - Appui conjoint du Systeme des Nations Unies à la coordination de la mise en œuvre et du suivi des ODD par le Gouvernement Algérien
- CCA (BCP) Algérie (version finale)
- Termes de Référence pour les Groupes Résultats (Mars 2017)

- TDR Groupe thématique Genre et plan de travail (2018)
- TDR Task Force ODD (Mars 2016)
- TDR Groupe de Travail Jeunesse
- Note conceptuelle Jeunesse-LSCE Algérie
- Procès-verbal de la Réunion des Groupes de Résultats entre le Gouvernement algérien et le Système des Nations Unies (SNU); CdCS (2016-2020); MAE / 12 et 13 Juin 2017
- Programme du Président de la République (<https://fr.calameo.com/read/003197776de0cea11a63e>)
- Plan du gouvernement septembre 2017 (<http://www.premier-ministre.gov.dz/ressources/front/files/pdf/plans-d-actions/plan-d-action-du-gouvernement-2017-fr.pdf>)
- Synthèse du Nouveau modèle de croissance (<http://www.mf.gov.dz/article/3/Actualit%C3%A9s/670/-Synth%C3%A8se:-Nouveau-Mod%C3%A8le-de-Croissance.html>)
- Rapport de Présentation de la Loi de Finances pour 2017 et Prévisions 2018-2019 (http://www.dgpp-mf.gov.dz/images/stories/PDF/RPLF/NPLF_2017_francais.pdf)
- Rapport sur la situation économique selon la Banque Mondiale octobre 2017 et avril 2018 (<https://www.banquemondiale.org/fr/country/algeria/publication/algeria-economic-outlook-october-2017>; <https://www.banquemondiale.org/fr/country/algeria/publication/economic-outlook-april-2018>)
- Rapport National sur les Objectifs du Millénaire pour le développement 2000-2015 https://www.un.org/fr/millenniumgoals/reports/2015/pdf/rapport_2015.pdf

B. Réunions tenues

23 Septembre 2018

- Briefing initial avec le staff BCR et, par la suite, le CR (Lieu : Maison Nations Unies/BCR)
- Session de prise-de-contact avec les présidents des groupes résultats du SNU (Lieu : Maison Nations Unies/Salle de Conférence)
- Réunion avec les présidents des groupes résultats du SNU et du Gouvernement (Lieu : MAE/Salle de Conférence)

24 Septembre 2018

- Réunions en interne avec les GR (Lieu : Maison Nations Unies)
- Réunion de travail avec le staff BCR

25 Septembre 2018

- Réunion avec le Représentant et son Directeur adjoint/Chef de Programme de l'UNICEF (Lieu: UNICEF)
- Réunion avec le Directeur-pays de l'ONUSIDA (Lieu : ONUSIDA)

26 Septembre 2018

- Session de Réflexion sur l'alignement avec les indicateurs ODD avec les experts de la mission Agenda 2030/ODD (Lieu ; MAE)
- Debriefing CR/BCR

C. Termes de Référence



RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE
DÉMOCRATIQUE ET POPULAIRE



Termes de référence

Pour les services d'un Prestataire individuel (IC)

1. Information générale	
Intitulé de la mission	Expert(e) international (e) pour entreprendre la revue à mi-parcours du Cadre de Coopération Stratégique (CdCS) 2016-2020
Projet	Revue du Cadre de Coopération Stratégique (CdCS)
Lieu d'affectation	Alger, Algérie
Date prévue de début	01/08/2018
Réf. Du dossier	

2. Contexte et justification
<p>L'Algérie est le plus grand pays d'Afrique par sa superficie et a une population de 40.4 millions d'habitants au 1er janvier 2016²⁴. Il est composé de 1.541 communes réparties sur 48 wilayas. En 2017, le pays a organisé deux importants rendez-vous électoraux : les législatives du 4 mai 2017 et les locales du 23 novembre 2017. Pays à revenu intermédiaire, actuellement non emprunteur, l'Algérie a accompli de remarquables progrès économiques et sociaux sur un large front au cours des dernières années. En témoigne, l'amélioration constante de son Indice de Développement Humain (IDH), passé de 0,550 en 1990, à 0,745 en 2016. « Troisième économie de la région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord (MENA) et locomotive du Maghreb, l'Algérie fait partie des quelques pays qui sont parvenus à faire reculer la pauvreté de 20 % en 20 ans.</p> <p>Le Gouvernement algérien a en effet pris des mesures significatives pour améliorer le bien-être de ses ressortissants, en déployant des politiques sociales conformes aux Objectifs de Développement Durable des Nations Unies. Le revenu des hydrocarbures lui a par ailleurs permis d'apurer sa dette, d'investir dans des projets d'infrastructure et d'améliorer ses indicateurs de développement humain »²⁵. Mais à l'instar des autres pays à revenu intermédiaire, le pays est confronté à un certain nombre de défis et notamment au risque de vulnérabilité financière et économique. Le coût des programmes sociaux et des subventions mis en œuvre est un défi important depuis la baisse du prix du pétrole.</p>

²⁴ONS <http://www.ons.dz/-Population-et-Demographie-.html>

²⁵Banque Mondiale <http://www.banquemondiale.org/fr/country/algeria/overview>

Le tarissement prolongé des cours internationaux de pétrole a imposé un aménagement des modèles économiques nationaux et enclenché une série de réformes dans les pays exportateurs de pétrole de la région MENA visant à s'adapter à cette nouvelle donne. En plus de l'épuisement rapide de ses réserves de change, l'Algérie connaît, comme ses voisins, un tarissement des revenus des hydrocarbures, qui ont fondu de moitié depuis 2014. Malgré ce recul des ressources financières, les dépenses en capital réel ont augmenté de façon significative au cours des dernières années. « Au niveau intérieur, la situation des finances publiques est préoccupante. Le recul de la fiscalité pétrolière a généré des déficits budgétaires répétés, entraînant la consommation de la totalité de l'épargne du Trésor qui était logée au Fonds de régulation des recettes (FRR) épuisée en Février 2017.

Vis-à-vis du reste du monde, l'Algérie enregistre un important déficit commercial (plus de 20 milliards \$ en 2016), et un déficit continu de la Balance des paiements (plus de 26 milliards \$ à fin 2016). En définitive, au niveau extérieur, l'Algérie demeure économiquement souveraine, grâce aux réserves de change accumulées durant les années passées. Mais, ces réserves de change fondent sans cesse, passant déjà de 193 milliards \$ en Mai 2014, à 105 milliards \$ en Juillet 2017 ». Même si les autorités ont anticipé en réajustant les programmes d'investissements et de dépenses publiques, le Gouvernement continue d'utiliser l'investissement public pour atteindre ses objectifs de création d'emplois, de modernisation de l'administration, d'amélioration de la fourniture de logements et de services publics, y compris la santé, de développement de l'industrie hors hydrocarbures, de l'agriculture et du secteur des services (tourisme notamment).

Le Cadre de Coopération Stratégique (CdCS)⁴ constitue le cadre programmatique de base dans lequel s'inscrit l'ensemble des projets de coopération en matière de développement entre les Agences, Fonds et Programmes du Système des Nations Unies (SNU) et le Gouvernement algérien. Le cadre actuel couvre la période 2016-2020. Il n'inclut pas l'assistance fournie par les agences humanitaires (Haut-Commissariat des Nations Unies pour les Réfugiés et le Programme Alimentaire Mondial) aux réfugiés Sahraouis.

Le CdCS du SNU avec la République Algérienne Démocratique et Populaire est le résultat d'un exercice de programmation qui a consisté en un processus de consultation continu visant à analyser la façon dont le SNU peut, le plus efficacement, accompagner les efforts déployés par l'Algérie pour répondre aux priorités et besoins nationaux de développement.

CdCS 2016-2020 vise à contribuer à l'atteinte des résultats de développement dans quatre (4) domaines de coopération, à savoir :

- (i) **La diversification économique**, l'accent est mis sur la valorisation des potentialités hors hydrocarbures, la sécurité alimentaire et l'amélioration du climat des affaires avec, en filigrane, des opportunités accrues d'emploi et de participation des femmes et des jeunes à la vie économique notamment dans le secteur productif ;
- (ii) **Le développement social** avec d'une part l'amélioration de l'accès à des services sociaux de qualité, notamment pour les catégories vulnérables, et d'autre part, davantage de progrès dans l'amélioration de la condition des femmes, notamment par le biais d'une meilleure mise en œuvre du cadre légal et normatif existant ;

- (iii) **La préservation de l'environnement**, en se focalisant sur l'amélioration du cadre de vie des citoyens à travers la lutte contre la pollution, la préservation et la valorisation des écosystèmes et le renforcement de la résilience face aux risques et aux catastrophes en lien avec les recommandations du Cadre d'action de Sendai pour la réduction des risques de catastrophe 2015-2030²⁶ ; et
- (iv) **La bonne gouvernance**, par le biais de la modernisation du service public et du renforcement des capacités de mise en œuvre des politiques publiques.

A ces quatre grands axes, s'ajoutent deux **thématiques transversales**. La première a trait à la **jeunesse** pour laquelle les attentes sont très importantes en termes d'insertion sociale mais aussi de participation effective à la vie économique, sociale, culturelle et publique. La seconde dessine une perspective prometteuse de collaboration sur la dynamisation de la **coopération Sud-Sud** dans le respect des grands principes adoptés à Nairobi par la Conférence de haut niveau des Nations Unies sur la coopération Sud-Sud²⁷.

Entré en vigueur le 29 juin 2015, le cadre de coopération stratégique s'opérationnalise à travers plusieurs programmes de coopération avec chaque entité des Nations Unies élaborés de manière consultative entre le Gouvernement et l'entité directement.

Le **SNU en Algérie** est constitué de 14 Agences, Fonds et Programme résidents. Il est coordonné par le Coordonnateur Résident. L'interlocuteur principal pour le Gouvernement algérien est le Ministère des Affaires Etrangères cosignataire du CdCS.

En matière de **suivi et d'évaluation**, pour chacun des quatre axes de coopération, un « Groupe Résultats » a été mis en place réunissant un représentant de chaque secteur concerné par l'axe en question et un représentant de chaque agence onusienne également impliquée. Il est co-présidé par un chef d'Agence et un représentant du Gouvernement. Il a pour fonction d'assurer la coordination générale des programmes et projets, d'en assurer le suivi et d'en évaluer les résultats. Il se réunit sur une base trimestrielle. La quasi-totalité des programmes étant, délivrés selon les modalités dites d'exécution nationale, ces réunions de suivi doivent faire un point détaillé sur la mise en œuvre, relever les progrès, identifier les goulots d'étranglements et proposer les actions correctives afin de garantir le succès des programmes et projets.

Conformément au calendrier de suivi et d'évaluation du CdCS, il est prévu une **revue à mi-parcours (courant 2018) en vue d'évaluer la mise en œuvre du CdCS et de le réviser si nécessaire**. Une évaluation finale du CdCS aura lieu en 2019 dont le but est de « mesurer la performance et les résultats du programme, y compris la programmation conjointe ».

A cet effet, après deux années de mise en œuvre, l'Equipe de Pays des Nations Unies et le Ministère des Affaires Etrangères ont décidé de procéder à la revue à mi-parcours du CdCS 2016-2020. Cet exercice se justifie par la nécessité d'apprécier les réalisations et progrès accomplis par rapport aux résultats prévus, de relever les difficultés rencontrées, de tirer des leçons, d'identifier les bonnes pratiques et de proposer les ajustements et révisions si nécessaires pour la suite de la mise en œuvre du CdCS.

Le but de cette revue est de satisfaire aux exigences de transparence et de redevabilité vis-à-vis des parties prenantes, à savoir : le SNU, la contrepartie nationale et les partenaires techniques et financiers. L'analyse et les recommandations qui découleront de cette revue, serviront de base pour une adaptation par le SNU de son appui à la mise en œuvre du CdCS pour la période restant à courir, soit 2018-2020, tout en s'assurant que le CdCS réponde aux priorités nationales et apporter les ajustements nécessaires.

²⁶https://www.unisdr.org/files/43291_frenchsendaiframeworkfordisasterris.pdf

²⁷Conférence de Nairobi http://digitallibrary.un.org/record/673728/files/A_RES_64_222-FR.pdf

Également, ce cadre ayant été élaboré avant l'adoption par les Etats Membres des Nations Unies de l'Agenda 2030 pour le développement durable et des Objectifs y afférant, cette revue permettra de proposer des recommandations pour aligner le CdCS aux Objectifs de Développement Durable (ODD) et de définir la contribution du SNU à la mise en œuvre de ces derniers.

Principaux documents de référence :

- Cadre de coopération stratégique (CdCs) 2016-2020,
http://www.unalgeria.org/images/CdCS_Algerie_2016-2020.pdf
- Rapport National sur les Objectifs du Millénaire pour le développement 2000-2015
https://www.un.org/fr/millenniumgoals/reports/2015/pdf/rapport_2015.pdf
- Agenda 2030 pour le développement durable et Objectifs du Développement Durable
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/>

3. Objet de la mission

Objet :

Le but de la mission est d'effectuer la revue à mi-parcours de la mise en œuvre du CdCS 2016-2020 et d'élaborer à cet effet un document présentant une analyse et des recommandations visant à améliorer l'efficacité et la qualité de la coopération l'Algérie et les Nations Unies.

Description des tâches :

- o Le/la consultant (e) aura pour mission principale d'effectuer la « **Revue à mi-parcours du CdCS 2016-2018** » et de rédiger un rapport dans ce sens. Cette revue devra permettre d'analyser les aspects suivants :
- 1. Évaluer la **pertinence de la contribution du CdCS** pour répondre aux **besoins nationaux de développement** identifiés lors de la formulation de ce cadre, notamment, sur la base des problématiques identifiées dans le Bilan Commun Pays 2014²⁸ et au vu des résultats attendus formulés par le CdCS.
 - o Évaluer la **mise en œuvre du CdCS et son efficacité quant aux résultats** initialement prévus. Dans la mesure du possible et Identifier les changements transformationnels majeurs qui peuvent raisonnablement être attribués au CdCS.
- 2. Apprécier la mise à disposition des **avantages comparatifs** des Fonds, Programmes et Agences des Nations Unies dans la mise en œuvre du CdCS et évaluer leurs contributions en matière de **plaidoyer, conseil et dialogue, gestion des connaissances, prestations de services et appui opérationnel**.
- 3. Évaluer l'efficacité du CdCS en tant que **cadre de coordination et de partenariat** et son **appropriation par la contrepartie nationale**, y inclus les aspects suivants :

²⁸Bilan Commun Pays 2014 (copie papier sera remise au consultant)

- Evaluer les processus de collaboration existants entre le GoA et le SNU incluant les aspects spécifiques relatifs à chacune des entités du SNU
 - Evaluer la contribution du CdCS en tant que **mécanisme permettant de mobiliser les ressources et réduire les coûts de transaction** pour les entités des Nations Unies, le gouvernement algérien et les bailleurs de fonds.
 - Evaluer dans quelle mesure le **Comité exécutif de la coordination de la coopération et les Groupes résultats** ont contribué à la mise en œuvre du CdCS (efficience de la collaboration entre le SNU et le Gouvernement algérien). Analyser l'apport de ces mécanismes pour la coordination générale des activités Algérie-SNU, la supervision de la planification et la mise en œuvre du CdCS.
 - Évaluer **l'étendue de la participation** du SNU et de la contrepartie nationale dans le processus du CdCS et renseigner sur **l'appropriation** du SNU et de la contrepartie nationale du CdCS et ses objectifs.
4. Analyser le niveau d'intégration des **axes transversaux Jeunesse et Coopération Sud-Sud** dans la mise en œuvre du CdCS.
 5. Analyser l'intégration de la **dimension genre** dans la mise en œuvre des actions prévues par le CdCS.
 6. Identifier les **défis, les opportunités, les leçons apprises, les innovations, les meilleures pratiques** de la mise en œuvre du CdCS au cours de la période 2016-2018 afin d'informer la suite de la mise en œuvre pour les deux prochaines années. Celles-ci devront inclure les révisions et ajustements à apporter au CdCS pour la réussite du cycle 2018-2020, en prenant une approche axée sur les résultats.
 7. Evaluer **l'adaptabilité stratégique** du CdCS et son alignement aux priorités de développement du pays à la lumière des mutations politiques, économiques et sociales que connaît le pays.
 8. Proposer des **recommandations pour renforcer la gouvernance du CdCS et son alignement aux engagements pris par l'Algérie dans le cadre de l'Agenda 2030** pour le développement durable et l'atteinte des **Objectifs de Développement Durable** (le CdCS a été élaboré avant l'adoption des ODD).

Description des responsabilités :

9. **Responsabilité.** Le rapport de la revue doit faire état de tous les conflits ou divergences d'opinion ayant pu se manifester.
10. **Intégrité.** Le/La consultant (e) mettra en évidence les questions qui ne sont pas expressément mentionnées dans les Termes de Références, afin d'obtenir une analyse plus complète de la mise en œuvre du CdCS.
11. **Indépendance.** Le/La consultant (e) doit rester indépendant vis-à-vis du cadre examiné, et ne devra pas être associé à sa gestion ou à quelque élément de celle-ci.
12. **Incidents.** Si des problèmes surviennent au cours du travail de terrain, ou à tout autre moment de la revue, ils doivent être immédiatement signalés au mandataire de la mission. Si cela n'est pas fait, l'existence de tels problèmes ne pourra en aucun cas être utilisée pour justifier l'impossibilité d'obtenir les résultats prévus par les présents termes de référence.

13. **Validation de l'information.** Le/La consultant (e) se doit de garantir l'exactitude des informations recueillies lors de la préparation de la revue et sera responsable de l'information présentée dans le rapport final en veillant au référencement des sources.

14. **Propriété intellectuelle.** En utilisant les différentes sources d'information, le/la consultant (e) se doit de respecter les droits de propriété intellectuelle des institutions et des parties examinées.

Modalités d'exécution :

Le/la consultant (e) travaillera sous la direction et la supervision du Coordonnateur Résident et de son bureau (BCR).

La durée de l'affectation sera de 20 jours de travail allant de la période du 01/08/2018 au 01/12/2018 à répartir en concertation avec le/la consultant (e) et le Ministère des Affaires Etrangères et incluant au moins une mission d'une semaine sur le terrain pour rencontrer les parties prenantes concernées. Le document final présentera les résultats de la revue à mi-parcours en suivant les directives détaillées par ces Termes de Référence.

4. Produits attendus (livrables)

Le/La consultant (e) est chargé de soumettre les livrables suivants :

- Un **rapport préliminaire** de la revue à mi-parcours du CdCS pour la période 2016-2018 (minimum 10 pages).
- Un **rapport final** de revue à mi-parcours du CdCS pour la période 2016-2018 qui prenne en compte les commentaires et suggestions des parties prenantes et qui propose des recommandations pour la mise en œuvre du CdCs sur la période 2018-2020.
- **Présentation en format power point** des principales conclusions et recommandations de la revue à mi-parcours à présenter lors de la réunion de restitution avec les parties impliquées.

Ces rapports seront soumis au Coordonnateur Résident et son bureau (BCR) ainsi qu'au Ministère des Affaires Étrangères.

5. Compétences et qualifications requises

Éducation

- Être titulaire d'un diplôme universitaire supérieur en études de développement ou en sciences humaines, sociales ou diplôme équivalent.

Expérience et Compétences :

- Au moins 10 années d'expérience pertinente dans la planification, le suivi et l'évaluation des programmes de développement
- Expérience avérée dans la conduite de processus de revue et d'évaluation de cadre de programmation
- Expérience dans l'élaboration de revue à mi-parcours ou de revue finale de cadre de coopération du Système des Nations Unies serait un atout

- Bonne connaissance des principes suivants de programmation : (a) approche basée sur les droits humains, (b) égalité des genres, (c) durabilité environnementale, (d) gestion axée sur les résultats et (e) renforcement des capacités
- Familiarité avec le Système des Nations Unies et modalités de mise en œuvre des projets de coopération des différentes agences, fonds et programmes
- Connaissance de l'Agenda 2030 et des Objectifs du Développement Durable (ODD)
- Capacité avérée dans la compilation de données et solide compréhension de l'analyse quantitative et qualitative dans un cadre logique.
- Connaissance de la réforme des Nations Unies serait un atout.
- Connaissance du contexte économique, politique et sociale de la région Moyen Orient et d'Afrique du Nord serait un atout.

Langues :

- Une excellente maîtrise de la langue française est exigée.
- Une bonne connaissance de l'anglais et de l'arabe écrit et parlé serait un avantage.