

Algérie

Évaluation à Mi-parcours

**Fenêtre Thématique: Égalité des sexes et
autonomisation des femmes**

**Titre du Programme: L'égalité entre les genres et
l'autonomisation des femmes en
Algérie**

Auteur: Maria Donnat, Consultant

Prologue

Le présent rapport d'évaluation intermédiaire fait partie de l'effort entrepris par le Secrétariat du Fonds pour la réalisation des OMD (F-ODM) dans le cadre de sa stratégie de suivi et d'évaluation en vue de contribuer à l'apprentissage, ainsi qu'à l'amélioration de la qualité des 128 programmes conjoints portant sur les 8 domaines d'activité du Fonds, selon des critères élémentaires d'évaluation, de pertinence, de productivité, d'efficacité et de durabilité.

Ces exercices d'évaluation intermédiaire sont effectués dans un contexte institutionnel riche et varié, au sein duquel les différentes institutions des Nations Unies, des gouvernements partenaires et de la société civile coopèrent pour contribuer à la réalisation d'objectifs de développement prioritaires au niveau local, régional et national. Les évaluations intermédiaires ont ainsi été réalisées conformément aux principes du réseau d'évaluation du Comité d'aide au développement (CAD) et du Groupe d'évaluation des Nations Unies (UNEG). Le processus d'évaluation prévoyait donc un groupe de référence dans lequel les principaux intéressés étaient représentés. Ceux-ci ont participé à la prise de décision au cours des phases de conception, de mise en œuvre, de diffusion et d'amélioration de l'évaluation intermédiaire.

L'évaluation intermédiaire a pour objectif l'analyse du programme conjoint à mi-parcours, c'est-à-dire environ 18 mois après le début de sa mise en œuvre. Étant donné la durée limitée des délais de mise en œuvre des programmes (3 ans au maximum), les évaluations intermédiaires ont été conçues comme des exercices d'évaluation brefs, dont la portée et le degré d'analyse sont restreints, mais qui sont axés sur l'apprentissage en matière d'amélioration des aspects relatifs à la mise en œuvre des programmes et sur les enseignements qui en découlent. Cet exercice constitue pour sa part une première occasion d'établir un cliché indépendant des avancées et des défis qu'une initiative de ce genre peut générer au niveau des 3 objectifs poursuivis par le F-ODM ; le changement des conditions de vie dans les populations en phase avec les objectifs du Millénaire pour le développement, l'amélioration de la qualité de l'aide selon les dispositions prévues par la Déclaration de Paris et les progrès réalisés dans le cadre de la réforme des Nations Unies résultant de l'initiative « Unis pour l'action ».

Ces processus d'évaluation intermédiaire ont pour résultat direct l'élaboration de plans d'amélioration de chaque programme conjoint, dans lesquels les recommandations du rapport sont converties en actions spécifiques, pour l'amélioration de la mise en œuvre des programmes faisant l'objet d'un suivi spécifique du Secrétariat du Fonds pour la réalisation des OMD.

Bien conscients des efforts individuels et collectifs qui ont permis la réalisation de cette évaluation intermédiaire, nous souhaitons remercier et dédier ce projet à toutes les personnes ayant contribué à sa réussite (membres du groupe de référence, équipes des gouvernements partenaires, équipe du programme conjoint, consultants, bénéficiaires, autorités locales, personnel du Secrétariat, et plus largement, aux divers individus et institutions concernés du secteur public et privé). Encore merci à tous.

L'analyse et les recommandations de ce rapport d'évaluation ne reflètent pas nécessairement les vues du Secrétariat du Fonds pour la réalisation des OMD.

Le Secrétariat du Fonds pour la réalisation des OMD

**EVALUATION A MI-PARCOURS
DU PROGRAMME CONJOINT POUR**

*«L'ÉGALITÉ ENTRE LES GENRES ET L'AUTONOMISATION DES
FEMMES EN ALGÉRIE »*

REPUBLIQUE ALGERIENNE

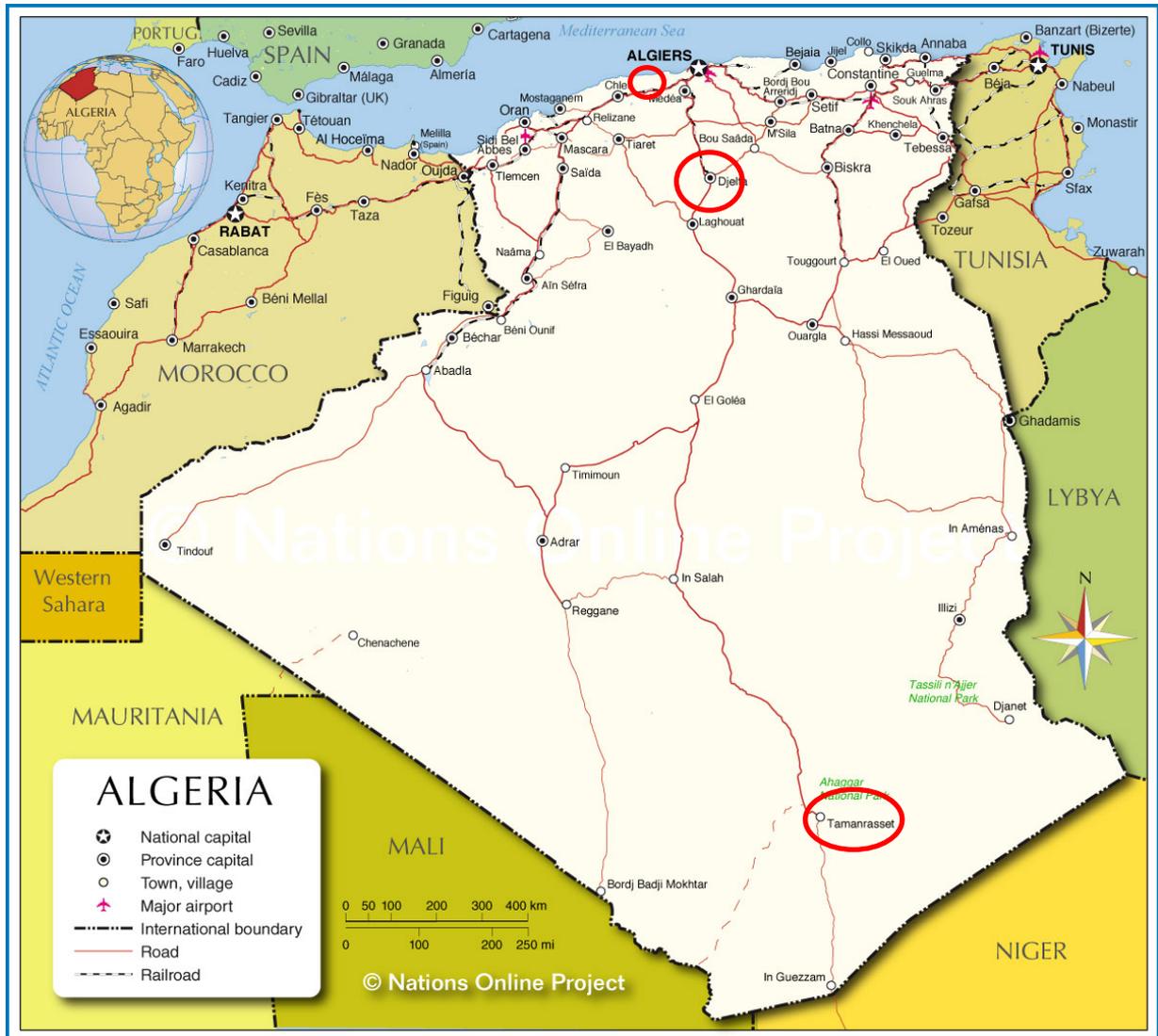
RAPPORT FINAL D'ÉVALUATION

**Maria Donnat
Consultante internationale
New York, février 2012**

SOMMAIRE

RÉSUMÉ EXÉCUTIF	3
I. INTRODUCTION	7
1. LE CONTEXTE DE L'ÉVALUATION	7
a. <i>Le contexte général du pays</i>	7
b. <i>La problématique genre en Algérie</i>	10
c. <i>Les Nations Unies en Algérie</i>	11
2. LES OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION	12
3. LA METHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION.....	13
4. LES PRINCIPALES QUESTIONS DE L'ÉVALUATION	13
5. LES CONTRAINTES ET LES LIMITES DE L'ÉVALUATION.....	14
II. DESCRIPTION DES INTERVENTIONS	15
1. LES OBJECTIFS DU PROGRAMME CONJOINT.....	15
III. CONCLUSIONS DE L'ÉVALUATION	17
1. PERTINENCE, QUALITE ET APPROPRIATION DE LA CONCEPTION.....	17
2. ÉTAT D'AVANCEMENT DU PROGRAMME	20
a. <i>Taux d'exécution budgétaire</i>	20
b. <i>Les principales réalisations</i>	22
i. <i>Effet 1 – Renforcement du processus de prise de décision équitable en matière de stratégies et de programmes de développement</i>	22
ii. <i>Effet 2 – Amélioration de l'employabilité des femmes, en particulier les femmes rurales et vulnérables, et le renforcement de leur accès à un travail décent</i>	34
iii. <i>Effet 3 – La promotion de l'image de la femme active et le renforcement des valeurs d'équité et d'égalité à travers une diffusion de l'information sensible au genre</i>	47
c. <i>Atteinte des objectifs et perspectives de pérennité</i>	47
3. EFFICIENCE DES PROCESSUS DE MISE EN ŒUVRE	50
a. <i>Efficience d'ensemble</i>	50
b. <i>La surveillance et le pilotage</i>	52
c. <i>La mise en œuvre</i>	56
d. <i>La coordination</i>	58
e. <i>La planification</i>	59
f. <i>Le suivi et l'évaluation</i>	60
g. <i>La communication</i>	60
4. CONCLUSIONS GENERALES	62
IV. RECOMMANDATIONS	66
ANNEXE 1 – LES RÉALISATIONS DU PROGRAMME	74
ANNEXE 2 - PROPOSITION DE REFORMULATION DU CADRE LOGIQUE	76
ANNEXE 3 - LISTE DES POINTS FOCaux DU PROGRAMME CONJOINT	82
ANNEXE 4 – PROGRAMME LA MISSION D'ÉVALUATION	83
ANNEXE 5 – LISTE DES PERSONNES RENCONTRÉES	84
ANNEXE 6 – LISTE DE LA DOCUMENTATION CONSULTÉE	86
ANNEXE 7A – LISTE DES PARTICIPANTS À LA FORMATIONS DES CADRES DES OSC	87
ANNEXE 7B – CONDITIONS DES PRÊTS DE L'ANGEM	89

Carte du pays et des zones d'interventions



Acronymes

AECID	Agence Espagnole pour la Coopération Internationale au Développement
ANGEM	Agence Nationale pour la Gestion du Microcrédit
ANSEJ	Agence Nationale de Soutien d'Emploi des Jeunes
BIT	Bureau International du Travail
BSG	Budgétisation Sensible au Genre
CCA	Bilan Commun de Pays (Common Country Assessment)
CEDAW	Convention Internationale sur l'Élimination de toutes les formes de Discrimination à l'égard des Femmes
CGP	Comité de Gestion du Programme
CIREM	Centre d'Initiatives et Recherches Européennes pour la Méditerranée
CNP	Comité National de Pilotage
CV	Curriculum Vitae
DNP	Directrice Nationale du Programme
EP	Equipe de Programme
FAO	Food and Agriculture Organisation
MADR	Ministre de l'Agriculture et du Développement Rural
MAE	Ministère des Affaires Etrangères
MDCFCF	Ministère Délégué Chargé de la Famille et de la Condition Féminine
MESRS	Ministre de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
MF	Ministère des Finances
MFEP	Ministère de la Formation et de l'Enseignement professionnel
MIPIPME	Ministère de l'Industrie, de la Petite et moyenne entreprise et de la Promotion de l'investissement
MPS	Ministère de la Prospective et des statistiques
MSNF	Ministère de la Solidarité Nationale et de la famille
MTA	Ministère du Tourisme et de l'Artisanat
MTESS	Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Sécurité sociale
NU	Nations Unies
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
OMS	Organisation Mondiale de la Santé
ONG	Organisation Non Gouvernementale
ONS	Office National des Statistiques
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
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
OSC	Organisation de la Société Civile
PAMT	Politiques Actives du Marche du Travail
PIB	Produit Intérieur Brut
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PTBA	Plan de Travail et Budget Annuel
SNU	Système des Nations Unies
TdR	Termes de Reference
UNDAF	Plan cadre des Nations Unies pour la coopération au développement (UN Development Assistance Framework)
UNDSS	United Nations Department of Safety and Security
UNFPA	United Nations Population Fund
UNFPA	United Nations Fund for Population Activities
UNICEF	United Nations International Children's Emergency Fund
VIH-SIDA	Virus de l'Immunodéficience Humaine - Syndrome d'Immunodéficience Acquis

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Le contexte

A la demande du Secrétariat du Fonds pour la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement (Fonds-OMD), une mission d'évaluation à mi-parcours¹ s'est rendue en Algérie du 15 au 25 janvier 2012 pour apprécier les réalisations du programme conjoint pour « *l'Égalité entre les genres et l'autonomisation des femmes en Algérie* » financé par le gouvernement espagnol à travers le Fonds.

Ce programme fait partie des quelques 128 programmes conjoints financés dans 50 pays par le Gouvernement espagnol à travers le Fonds-OMD. Plus précisément, il fait partie des 13 programmes conjoints du volet « Égalité des sexes et autonomisation des femmes », lequel vise à accélérer l'atteinte de l'OMD 3. Conçu entre juillet 2007 et janvier 2008, doté d'un budget de 3,6 millions de dollars US pour une durée de mise en œuvre initiale de trois ans, le programme conjoint vise à appuyer les efforts nationaux pour l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes, avec un accent particulier sur l'accès amélioré à l'emploi pour les femmes. Pour ce faire, les concepteurs ont prévu la réalisation de 13 produits principaux et la mise en œuvre de quelques 35 activités regroupées sous trois principaux volets. Il réunit comme principaux partenaires d'exécution sept agences des Nations Unies et douze ministères, avec le MDCFCE nommé comme Agent d'Exécution, sous l'égide d'une Equipe de Programme (EP), d'un Comité de Gestion du Programme (CGP) et d'un Comité National de Pilotage (CNP),

Objectifs et méthodologie de l'évaluation

Sur la base des Termes de Référence de l'évaluation et du rapport préliminaire qui fixaient le cadre général de l'évaluation et sa méthodologie, la mission d'évaluation a cherché à apprécier la qualité de la conception du programme et sa pertinence, l'efficacité d'ensemble du programme – notamment l'état d'avancement et les perspectives de pérennité – ainsi que l'efficience des principaux processus de mise en œuvre. Pour ce faire, l'ensemble de la documentation produite par le programme a été consultée et la mission a rencontré à Alger les principales parties prenantes et personnes ressources lors d'entretiens individuels. A Tamanrasset, des entretiens de groupe ont été organisés avec des bénéficiaires directs du programme. Les limites de cette évaluation découlent du peu de temps consacré aux entretiens individuels (étant donné la durée des travaux dans le pays et le grand nombre de parties prenantes à rencontrer), du faible niveau d'activité qui n'a pas permis à la mission d'utiliser la méthode d'observation directe pour constater la qualité des réalisations et des lacunes dans la documentation des processus et activités en cours.

Principales conclusions

Faible taux d'exécution. A la date de réalisation de l'évaluation à mi-parcours, soit quelques 13 mois avant la date prévue pour la clôture du programme, le montant total des engagements et des dépenses ne s'élevait qu'à quelques 365.208 dollars américains, représentant 30% du montant de la première tranche et seulement 10% du budget total.

Le taux global d'exécution n'est qu'un indicateur imparfait de l'état général d'avancement des principales activités du programme, la préparation ou le démarrage de certaines d'entre elles n'occasionnant pas systématiquement d'importantes dépenses. Cependant, il reflète assez bien le grand retard accumulé par le programme depuis la date officielle de son démarrage en mars 2010 par la plupart des partenaires de mise en œuvre. Ainsi, le bon démarrage des activités a souffert des conditions extrêmement difficiles qui prévalaient au moment de la conception du programme conjoint, notamment les conséquences de l'attentat de décembre 2007 sur les forces opérationnelles du Systèmes des Nations Unies en Algérie.

¹ Constituée de Maria Donnat, consultante internationale.

Une pertinence indéniable. La mission a conclu que le programme conjoint, tel que conçu, répond aux besoins des bénéficiaires ultimes et s'attache à résoudre un problème réel et toujours d'actualité en Algérie, celui de l'inégalité entre les genres en général et de l'inégal accès des femmes algériennes au marché du travail et aux dispositifs d'appui de l'Etat dans divers domaines en particulier. Il apporte en outre un volume de ressources très nettement supérieur à celui dont disposent habituellement les agences des Nations Unies pour appuyer les efforts nationaux dans ces domaines. Ces objectifs sont en outre parfaitement alignés avec les Objectifs du Millénaire pour le Développement (notamment l'OMD 3), les objectifs du F-OMD, l'UNDAF (2007-2011) pour l'Algérie, ainsi qu'avec certains grands programmes ou stratégies de développement du gouvernement Algérien.

Quelques avancées et un certain potentiel. Malgré les difficultés d'exécution et les retards, le programme a réussi à lancer un certain nombre d'activités pertinentes, dont certaines, si elles sont terminées dans les délais, ont le potentiel de jeter des jalons intéressants pour l'avancement de l'approche genre dans le pays et la meilleure prise en compte des besoins des femmes, notamment les plus vulnérables, auprès des décideurs. La création de la plateforme d'exécution du programme, maintenant opérationnelle et qui réunit pour la première fois dans le pays un grand nombre de partenaires du SNU et du gouvernement, représente tout également, et en soi, un des acquis importants du programme notamment au regard de la situation pré-programme qui se caractérisait par la faiblesse du dialogue entre le SNU et le gouvernement.

La bonne appropriation du programme et de ses objectifs par la contrepartie gouvernementale représente en outre un gage encourageant s'agissant des perspectives de continuation de certaines interventions, ou leur réplique, au-delà de la date de clôture prévue. La mise en œuvre du programme renforce également considérablement la force opérationnelle du MDCFCF, un ministère faiblement doté en effectifs et moyens de fonctionnement.

Les activités les plus prometteuses sont celles qui visent à la réalisation d'études, d'enquêtes et de diagnostics (Effet 1) qui permettront d'apporter un éclairage utile sur certains aspects particuliers de la situation de la femme algérienne et armeront le MDCFCF d'arguments quantifiés pour la poursuite de ses activités de plaidoyer. Au titre des activités de l'Effet 2, les actions pilotes qui visent à tester de nouveaux dispositifs pour appuyer les femmes rurales vulnérables, séropositives, analphabètes et/ou désireuses de se lancer dans une activité génératrice de revenus semblent avoir un bon potentiel d'impact si elles sont correctement documentées et étendues à d'autres zones (dans le cas du pilote de Tamanrasset, l'une des seules activités déjà menée à son terme) ou si elles sont mises en œuvre dans les délais (pour toutes les autres). Enfin, l'application concrète de l'intégration de la dimension genre aux processus locaux de planification et l'initiative du pilotage de l'application de la Budgétisation Sensible au Genre (BSG) au sein du MADR dans une wilaya pilote sont des actions qui n'étaient pas toutes forcément prévues à l'origine mais qui ont le potentiel de jeter des jalons importants dans ces deux domaines.

Plus généralement, le programme a le potentiel de jouer en Algérie le rôle de précurseur dans l'introduction d'un certain nombre de thématiques nouvelles (genre et développement, BSG), à charge pour le gouvernement algérien et le SNU de continuer et d'approfondir ces grands chantiers dans le court et moyen terme. A cet égard et dans une perspective de pérennisation des acquis, l'attitude très positive du SNU et de son Coordonnateur Résident, comme celle d'autres bailleurs de fonds, sont très encourageantes.

La mission est d'avis que le restant de la mise en œuvre devra en priorité se concentrer sur les activités déjà en cours et sans doute renoncer à la mise en œuvre de toutes celles qui ne paraissent pas aussi stratégiques ou dont la bonne mise en œuvre est maintenant remise en cause par le retard accumulé.

Des difficultés de mise en œuvre aux causes multiples. La mission a conclu que l'important retard accumulé a de multiples causes. Tout d'abord, les ambitions des concepteurs apparaissent démesurées au regard du laps de temps très court de la durée de mise en œuvre et de l'immensité du

champ conceptuel d'application, surtout dans un contexte où le concept de genre est encore nouveau. Par ailleurs, le manque de détails apporté à la conception du modèle de gestion et de pilotage du programme semble avoir entraîné une certaine confusion au niveau de la compréhension, par les principaux acteurs de mise en œuvre, de leurs rôles et responsabilités réciproques, ce qui a entravé l'efficacité de tous les processus décisionnels. Enfin, le nombre impressionnant de partenaires impliqués dans la mise en œuvre, dont l'action commune doit être planifiée, gérée, coordonnée et évaluée, représentait dès le départ un défi quasiment insurmontable, surtout dans un pays où les capacités des agences des Nations Unies, notamment en termes d'effectif, étaient notoirement limitées. Les lacunes originelles du document de projet n'ont pas été corrigées immédiatement, après quoi, il semble que les partenaires s'en soient tenu à l'application rigide du document de projet.

Par ailleurs, les agences des Nations Unies n'ont pas su renforcer leurs capacités de mise en œuvre, notoirement insuffisantes, en recrutant du personnel ou une aide ponctuelle ; ou encore à mieux s'organiser entre elles, ce qui aurait peut-être pu permettre d'améliorer l'efficacité des processus, notamment les processus de recrutement et de transfert de fonds inter-agences. Dans un même temps, l'EP a tardé à être établie et elle n'est toujours pas pleinement fonctionnelle dans l'attente du recrutement d'un Expert Genre, le/laquelle a fait cruellement défaut. En outre, ne pouvant gérer elle-même aucun fonds du programme, l'EP s'est concentrée sur ses activités de coordination et de gestion, mais n'a pu s'imposer comme le véritable moteur du programme et son centre névralgique.

Enfin, il semble que certains organes de gouvernance, notamment le Comité de Gestion du Programme, n'ont pu jouer leur rôle convenablement, principalement en raison du trop grand nombre de ses membres et du fait que ces derniers n'ont pas toujours le niveau décisionnel requis au sein de leurs institutions réciproques.

Recommandations

Devant le grand retard accumulé et qui n'est pas rattrapable et en considération du court laps de temps qui sépare le programme de la date prévue de sa clôture, la mission a conclu qu'un recadrage stratégique des activités du programme s'impose. Il paraît en effet illusoire de penser que le programme parviendra à lancer et suivre correctement toutes les activités qui n'ont fait l'objet d'aucune préparation, notamment toutes les activités de l'Effet 3.

La mission est donc d'avis qu'il conviendra, dans un premier temps, de recentrer la mise en œuvre sur un petit nombre d'activités prioritaires : celles déjà lancées et celles répondant aux trois critères suivants :

- Activité en état de préparation très avancé (notamment : TdR détaillés élaborés, feuille de route claire, tous les partenaires identifiés et consultés ; calendrier et budget détaillé élaborés ; consultants pré-identifiés) ;
- Activité prometteuse en terme d'acquisition de connaissances ou de contribution directe à un des Effets escomptés du programme, et
- Activité que l'on pourra finaliser avant le mois de mars/avril 2013

Pour que ces activités prioritaires puissent être menées à bien, la mission recommande de repousser la date de clôture du programme à la fin juin 2013 et il sera indispensable d'opérer une profonde refonte du budget et d'importantes réallocations budgétaires entre agences au titre du montant perçu lors de la première tranche.

S'agissant de toutes les activités qui n'ont pas encore été lancées ou préparées, la mission est d'avis qu'il sera impossible au programme, en l'état actuel de son fonctionnement et des capacités des agences des NUs, de les mener à bien. La mission est donc d'avis que le lancement de toute activité non prioritaire devra être subordonné à un certain nombre de critères précis portant sur :

- Le renforcement effectif des capacités de l'EP, avec le recrutement de l'Expert Genre, d'un Expert en Suivi/Evaluation et d'un Expert en Communication.

- Le renforcement effectif des capacités de certaines agences du NU, avec le recrutement par le PNUD d'un Chargé de Programme dédié et le recours à des appuis ponctuels pour toutes les agences en ayant le besoin.
- la désignation d'une Agence des NU Chef de file, ou la création d'un fonds/pool commun pour la gestion des ressources financières du programme (hors frais de gestion).

I. Introduction

1. A la demande du Secrétariat du Fonds pour la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement (Fonds-OMD), une mission d'évaluation à mi-parcours² s'est rendue en Algérie du 15 au 25 janvier 2012 pour apprécier les réalisations du programme conjoint pour « *l'Egalité entre les genres et l'autonomisation des femmes en Algérie* » (ci-après appelé « *le programme conjoint* ») financé par le gouvernement espagnol à travers le Fonds.

2. Ce programme fait partie des quelques 128 programmes conjoints financés dans 50 pays par le Gouvernement espagnol à travers le Fonds-OMD. Plus précisément, il fait partie des 13 programmes conjoints du volet « *Egalité des sexes et autonomisation des femmes* », lequel vise à accélérer l'atteinte de l'OMD 3 grâce, notamment, à l'inclusion de l'égalité hommes/femmes dans la conception et la mise en œuvre des politiques publiques et à favoriser la participation des femmes à la vie économique de leurs communautés. Après une présentation succincte du contexte général du pays et des objectifs du programme conjoint, le présent rapport préliminaire décrit l'approche méthodologique qui sera suivie tout au long des travaux de l'évaluation. Cette note méthodologique a été préparée sur la base des Termes de Référence de l'évaluation à mi-parcours et de la documentation fournie, après qu'un d'un briefing de la consultante ait été organisé dans les locaux du Secrétariat du Fonds-OMD en janvier 2012.

3. Sur la base des Termes de Référence de l'évaluation et du rapport préliminaire qui fixaient le cadre général de l'évaluation et l'approche méthodologique, la mission a mené à bien ses travaux dans la capitale Alger ainsi que dans la ville de Tamanrasset selon le calendrier présenté à l'annexe 6. Les conclusions et recommandations préliminaires de la mission ont été présentées à la fin des travaux lors de la réunion de restitution aux membres du groupe local de référence pour l'évaluation³.

4. Le présent rapport provisoire d'évaluation, après une présentation du contexte et des faits marquants intervenus depuis le début de la mise en œuvre du programme conjoint, en documente les principales réalisations avant de présenter les conclusions de l'évaluation s'agissant de la pertinence, de l'efficacité et de l'efficacités des processus de mise en œuvre. En conclusion, ce rapport provisoire présente les principales recommandations de l'évaluation, avec pour objectif la consolidation des acquis et l'amélioration de certains aspects de la mise en œuvre.

5. La mission souhaite vivement remercier l'ensemble des personnes rencontrées, notamment tous les Points Focaux et le personnel des Nations Unies, pour leur disponibilité et pour la qualité des échanges, avec un remerciement tout particulier aux membres de l'équipe de l'EP pour la qualité de l'organisation de la mission ainsi qu'aux acteurs locaux du programme dans la ville de Tamanrasset pour la chaleur de leur accueil.

1.

2. Le contexte de l'évaluation

a. Le contexte général du pays

² Constituée de Maria Donnat, consultante internationale.

³ Constitué de la DNP et du Coordonnateur du programme, d'un représentant de l'AECID ainsi que des Points Focaux ou Chargés de programme des ministères et agences des Nations Unies suivantes: MAE, MFEP, MSNF, MESRS, MTA, MPS, MF, MIPIPME, MADR, ONS, ONUFEMMES, BIT, PNUD, ONUSIDA, UNICEF, ONUDI et UNFPA.

6. **Données physiques.** D'une superficie de 2.381.741 km², l'Algérie est le plus grand pays d'Afrique⁴ et du bassin méditerranéen. Sa capitale Alger est située au nord, sur la côte méditerranéenne. Le pays partage au total plus de 6.385 km de frontières terrestres, avec notamment la Tunisie au nord-est, la Libye à l'est, le Niger et le Mali au sud, la Mauritanie et le territoire non autonome du Sahara occidental au sud-ouest, et enfin le Maroc à l'ouest.

7. Au nord du pays, l'*Atlas tellien* forme avec l'*Atlas saharien*, plus au sud, deux ensembles de reliefs parallèles entre lesquels s'intercalent de vastes plaines et hauts plateaux semi-arides. La partie saharienne, qui couvre 80% du pays est principalement constituée de regs, d'ergs, d'oasis et de massifs montagneux. Le climat est méditerranéen au nord et désertique dans le sud. Une importante activité sismique se trouve localisée dans les zones côtières algériennes et la mer Méditerranée et le pays est prône aux tremblements de terre.

8. **Organisation administrative et politique.** Après cent trente-deux ans de colonisation française, l'Algérie obtient son indépendance en 1962 à l'issue d'une guerre longue et coûteuse et d'un référendum d'autodétermination. L'Algérie est une république démocratique, avec à sa tête un président de la République élu au suffrage universel direct tous les cinq ans et tout à la fois Chef de l'exécutif, Chef suprême des forces armées et ministre de la Défense. Le pouvoir législatif est exercé par l'Assemblée populaire nationale (la Chambre basse composée actuellement de 389 membres élus au suffrage universel direct) et le Conseil de la Nation (la Chambre haute, actuellement composée de 144 membres dont le tiers est désigné par le Président de la République).

9. Sur le plan administratif, l'Algérie est divisée en 48 *wilayas*, sortes de préfectures dotées d'une assemblée élue, l'Assemblée populaire de wilaya, laquelle placée sous l'autorité d'un *wali* (préfet) nommé par le Président de la République. Les *wilayas* sont divisées en *dairas*, lesquelles sont divisées à leur tour en 1.541 communes. Chaque commune possède sa propre instance délibérante, l'Assemblée populaire communale (APC) qui élit elle-même son président, lequel fait office de maire. Chaque *wilaya* et *daira* portent le nom de leur chef-lieu et ont un budget indépendant collecté par l'impôt local.

10. **Population.** L'Algérie comptait en 2007 environ 33.8 millions d'habitants, dont près de la moitié a moins de 19 ans. Avec un taux de croissance annuel de 1.21%, contre 74% dans les années 1970, le pays a connu une baisse sensible de son taux de natalité au cours des dernières décennies, et ce notamment grâce au recul de l'âge du mariage et à l'amélioration du niveau d'instruction des filles. Environ 90% des Algériens vivent sur un peu plus de 10% du territoire, le long des côtes méditerranéennes, zone qui abrite la plupart de la trentaine d'agglomération urbaines de plus de 100.000 habitants que compte le pays. Malgré les efforts du gouvernement pour freiner la migration vers les villes, le taux d'urbanisation du pays avoisine les 60% et continue d'augmenter. La plus grande ville est Alger, mégapole de plus de 6 millions d'habitants, soit plus du dixième de la population.

11. **Performance économique.** Sur le plan économique, le gouvernement algérien a opté depuis 1962 pour une économie planifiée fortement centralisée. La politique de nationalisation, puis l'effort considérable d'industrialisation de l'ère post-indépendance, ont cependant été contrecarrés par le choc pétrolier de 1986, forçant l'Etat à avoir recours, en 1998 et sous la houlette du FMI, à une politique d'ajustements structurels et à engager une transition vers une économie de marché.

12. Depuis 1999, le pays bénéficie d'une croissance économique soutenue qui a permis une réduction du chômage (17.7% en 2004 contre 29% en 2000) et une amélioration du niveau de vie général de la population. Le pays est un important producteur et exportateur de gaz naturel⁵ et de

⁴ Depuis le 11 janvier 2011, le Soudan a perdu une partie de son territoire suite à l'indépendance du Soudan du Sud.

⁵ 5^{ème} producteur et 4^{ème} exportateur

pétrole⁶, exploités par la société nationale Sonatrach, le secteur des hydrocarbures représentant 95% des revenus extérieurs de la nation et contribuant à environ 30% du PIB. L'Algérie dispose en outre de réserves importantes de fer, d'or, d'uranium et de zinc. Afin de réduire sa dépendance à l'égard du secteur des hydrocarbures qui expose le pays aux aléas du prix du pétrole, l'Algérie a commencé à diversifier son économie en réformant son système agricole et en modernisant son industrie lourde. Fait notable, grâce à une prudente gestion et à des recettes pétrolières inespérées au cours des dernières années, le pays a quasiment remboursé sa dette extérieure, laquelle s'élevait en 2007 à seulement 880 millions de dollars US contre encore 4.7 milliards en 2006.

13. Aujourd'hui, le secteur industriel compte pour environ 57% de la formation du PIB, suivi par le secteur des services (30%) et l'agriculture (environ 10%). Le développement du secteur privé est encore limité, hormis dans l'agriculture, et l'économie est encore dominée par les entreprises publiques. La population active, estimée à environ 10 millions de personnes, est employée à 32% par le gouvernement, alors que le secteur du commerce absorbe 14% de la main d'œuvre, suivi par le secteur agricole (14%), l'industrie (13%), et la construction (10%).

14. **Le développement humain.** En l'absence, apparemment, de données plus récentes, les données sur la pauvreté datent de 2005/2006. De source gouvernementale⁷, la proportion de la population vivant en deçà du seuil de 1 dollar par personne et par jour, en parité de pouvoir d'achat, est passée de 1,9% en 1988 à moins de 0,6% en 2005 (pour remonter à 0,8% en 2000, selon d'autres sources⁸), soit une réduction de plus deux tiers et le phénomène d'extrême pauvreté serait quant à lui aujourd'hui marginal. De ce fait, le premier OMD serait déjà atteint.

15. Selon les Nations Unies⁹, le seuil de pauvreté alimentaire correspondant à un apport de 2100 calories par personne/jour (équivalent à 1,5 dollar PPA) a évolué de 3,6 % en 1988 à 1,6% en 2004. L'incidence de la pauvreté générale (2 dollars PPA) estimée à 12.1% en 2000 est retombée à 6.8% en 2004, soit à un niveau inférieur à celui de 1988 (8.1%) et de 1995 (14.1%). Les résultats de l'Enquête de consommation de 2000 montraient aussi une tendance à la diminution de l'inégalité relative, l'indice de GINI passant de 0,4036 en 1988 à 0,3690 en 2000 avec une réduction des inégalités plus prononcée en milieu rural.

16. D'autres indicateurs importants témoignent des progrès accomplis dans le domaine de l'éducation et de la santé. Le taux de scolarisation des enfants âgés de six ans est ainsi passé de 43% en 1996 à 93% en 1999, pour atteindre près de 98% en 2009, plaçant le pays au même niveau que certains pays développés. Dans l'enseignement primaire, les filles représentent actuellement 47% des élèves âgés entre 6 et 12 ans. Une même tendance est observée au niveau de l'enseignement moyen (48.7% de filles), alors que dans l'enseignement secondaire, on compte 140 filles pour 100 garçons. La mortalité infantile, quant à elle, a nettement baissé depuis les années 1970, pour atteindre 46,8 pour mille en 1990 et s'établir à 25.5 pour mille en 2008. S'agissant de l'épidémie VIH-SIDA, l'Algérie fait partie des pays à profil épidémiologique bas, avec une séroprévalence de l'ordre de 0.1%. L'accès à l'eau potable est quasi universel, avec 95% de la population disposant d'une source d'eau protégée. Tous ces acquis ont permis au pays de réduire son Indice de Pauvreté Humaine¹⁰ (de 18.95% à 17.16% entre 2006 et 2008), alors que l'Indice de développement humain a progressé de 0.76 en 2006 à 0.779 en 2008, plaçant le pays à la 96^{ème} place en 2011 (sur un total de quelques 172 pays) et dans la catégorie des pays à développement humain moyen.

⁶ 13^{ème} producteur et 9^{ème} exportateur mondial

⁷ 2^{ème} *Rapport national sur les OMD, Gouvernement Algérien, Septembre 2010.*

⁸ Source : *Bilan Commun de Pays (2007-2011), Système des Nations Unis, Septembre 2005*

⁹ Idem

¹⁰ Données 2008. Cet indice combine quatre données : la probabilité à la naissance de décéder avant 40 ans ; le taux d'analphabétisme des adultes ; le % de la population privée d'accès à une source d'eau améliorée ; le % d'enfants de moins de 5 ans souffrant d'insuffisance pondérale.

17. La prise en compte d'autres indicateurs sociaux nuance cependant ce constat globalement positif. En effet, si l'on considère la malnutrition chez les enfants de moins de cinq ans, on remarque que l'insuffisance pondérale a augmenté de 9.2% en 1992 à 10.4% en 2002. Malgré les progrès enregistrés, les niveaux de mortalité maternelle sont encore relativement élevés¹¹ et la mortalité néonatale (0-28 jours) constitue la première cause de mortalité avec environ 23.000 décès par an. Ces données nationales masquent également des disparités entre les milieux et les régions. Les principales poches de pauvreté se situent dans les zones rurales et les périphéries des grandes villes. Dans les régions du Sud, les taux de mortalité maternelle et néonatale sont de loin plus élevés que les moyennes nationales. L'analphabétisme touche encore plus de 55% des femmes rurales. Les taux de scolarisation, performants au niveau national, souffrent aussi de disparités entre les régions et le taux de couverture préscolaire est très faible (3,5%). Une enquête du PNUD¹² réalisée dans 176 communes pauvres, si elle confirme les importants progrès réalisés au cours des dernières années dans les domaines de l'éducation et de l'accès à l'électricité, ainsi que s'agissant de l'aide sociale aux plus pauvres, montre aussi que l'incidence de la pauvreté dans ces communes atteint 2% de la population en utilisant le seuil d'un dollar PPA/jour/personne, 37,4% en utilisant le seuil de pauvreté alimentaire et 52,9% avec le seuil de pauvreté générale.

18. Ainsi, l'Algérie, qui a bien réussi à éliminer la pauvreté monétaire, continue à relever de nouveaux défis en matière de développement humain.

b. La problématique genre en Algérie

19. **La condition des femmes.** Le principe de la promotion de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes tire son essence de la Constitution, qui garantit l'égalité et protège les citoyens contre toutes les formes de discrimination, et se voit renforcé par une série de textes législatifs (tels que le Code de la famille). Depuis l'indépendance, en outre, de nombreux programmes visant la protection et la promotion des droits des citoyens et citoyennes sans aucune discrimination ont été mis en œuvre. En 2002, un Ministère Délégué Chargé de la Famille et de la Condition Féminine (MCFCF) est créé pour la première fois, puis en 2006, le *Conseil National de la Famille et de la Femme* et l'*Observatoire de l'Emploi Féminin*¹³ sont établis.

20. L'Algérie a par ailleurs ratifié les conventions internationales relatives à la promotion de l'égalité des sexes, notamment la Convention Internationale sur l'Élimination de toutes les formes de Discrimination à l'égard des Femmes (CEDAW), la *Charte arabe des droits de l'homme*, le Protocole additionnel à la *Charte africaine des Droits de l'Homme et des Peuples* relatifs aux droits de la femme africaine. L'adhésion à la CEDAW avait cependant soulevé des débats dans le pays et, à l'origine, la ratification avait été accompagnée de réserves importantes.

21. Dans son rapport de 1999, la CEDAW se félicitait du travail des organisations non gouvernementales de femmes algériennes qui ont su sensibiliser l'opinion publique et amener le gouvernement et le législateur à s'intéresser aux questions féminines et relevait avec satisfaction l'accès des femmes à la vie publique et politique et leur présence importante dans ces domaines, notamment dans la magistrature. Ce rapport notait cependant que les nombreuses réserves émises par l'Etat au sujet de la CEDAW compromettaient la réelle application de cet instrument et que, bien

¹¹ Soit 99,5 décès pour cent mille naissances vivantes en 2004, contre 117,4 en 1999.

¹² Enquête réalisée en 2006 portant sur 176 communes les plus pauvres du pays identifiées par la carte de la pauvreté établie en l'an 2000.

¹³ L'appellation de cet organe peut prêter à confusion. Il s'agit en fait d'un Observatoire logé à la Société Nationale pour la Recherche, la Production, le Transport, la Transformation, et la Commercialisation des Hydrocarbures (Sonatrach), société de l'Etat Algérien et la plus importante compagnie du pays employant quelques 120.000 personnes et participant à hauteur de 30% à la formation du PNB.

que la Constitution garantisse l'égalité entre les sexes, les nombreuses dispositions discriminatoires du Code de la famille ainsi que la persistance des préjugés et des pratiques patriarcales contredisent dans les faits les principes de la Constitution. Le Comité était également préoccupé par le recours constant de l'Etat aux principes de la religion et aux spécificités culturelles pour justifier le retard enregistré au niveau du statut de la femme par rapport à l'évolution générale de la société. Le rapport notait enfin que les pesanteurs sociales qui subsistent au sein de la société algérienne maintiennent les femmes dans une situation d'infériorité par rapport à l'homme, tout en exprimant la préoccupation du Comité s'agissant du nombre grandissant de femmes assassinées, violentées, enlevées ou violées par des groupes terroristes.

22. Depuis la création du MDCFCF, une certaine dynamique semble se mettre en place, le ministère œuvrant de façon transversale pour fédérer les politiques nationales relatives aux droits des femmes et à l'égalité entre les genres. Cette dynamique s'est traduite, entre autres, par le lancement du programme de croissance économique et des programmes complémentaires pour les régions du Sud et des Hauts plateaux, la mise en œuvre de la stratégie nationale de lutte contre l'analphabétisme, l'adoption d'une Stratégie nationale pour la promotion et l'intégration de femme (2008-2013) et de son Plan d'Action (2010-2014), de même que la définition d'une Stratégie nationale de lutte contre la violence exercée à l'égard des femmes (2007-2011). Enfin, un Point Focal Genre a été nommé au sein de tous les ministères du gouvernement afin de servir de relais avec le MDCFCF.

23. **L'emploi des femmes.** Avec un taux d'occupation de la population active féminine estimé à 16,8%, plus de 1.45 millions de femmes algériennes occuperaient actuellement un emploi (contre 1,2 million en 2005), le plus souvent qualifié, principalement dans les secteurs de l'éducation, de la santé, de la magistrature, de la police nationale et de l'Armée Nationale Populaire. De 2005 à 2009, la part de l'emploi féminin dans l'emploi total serait passée de 14.5% à 15.3%. La présence de la femme dans la sphère économique se mesure également au nombre de micro-entreprises créées dans le cadre des dispositifs publics de soutien à la création d'activités et 8.774 micro-entreprises auraient été créées durant la période 2005-2009 par des femmes dans le cadre de cet appui.

24. La formation professionnelle est répertoriée parmi les mesures visant à promouvoir l'autonomisation des femmes. L'effectif féminin placé en position de formation et de qualification professionnelles s'élevait en 2009 à 190.740 postes répartis sur 20 branches professionnelles. Entre 2000 et 2009, on note cependant une réduction de l'effectif des filles en formation professionnelle (de 39.7% à 35.3%) du fait que les filles semblent s'orienter davantage vers les études secondaires et universitaires.

c. Les Nations Unies en Algérie

25. Le Plan cadre des Nations Unies pour la coopération au développement (UNDAF) 2007-2011 définissait, à partir du Bilan Commun de Pays (CCA), quatre grands domaines de coopération pour le système des Nations Unies en Algérie :

- (a) Le développement humain (lutte contre la pauvreté, amélioration des conditions de vie),
- (b) L'environnement et le développement durable,
- (c) La gouvernance (renforcement des capacités de la société civile, etc.),
- (d) Le genre (participation de la femme à la vie politique, économique et sociale ; appui à l'éducation et la formation, etc.).

26. Les acteurs du système des Nations Unies (SNU) actifs dans le pays et inclus dans ce document cadre comprennent les agences, fonds ou programmes suivants : PNUD, BIT, UNFPA, UNICEF, OMS, ONUSIDA, ONUDI, FAO. La mise en œuvre de l'UNDAF sur la période 2007-2011 était estimée à 62 millions de dollars US, dont 46% devait être couvert par les ressources ordinaires du

système des NU, le restant devant être mobilisé sous forme de ressources externes. Il était prévu d'établir des groupes thématiques inter-agences pour assurer une bonne coordination des acteurs et le suivi des interventions.

27. Le 11 décembre 2007, un attentat perpétré contre les bureaux des Nations Unies à Alger fit 17 victimes parmi les membres du personnel des Nations Unies. Cette attaque, outre les graves pertes humaines, endommagea significativement la capacité opérationnelle du système des Nations Unies alors constitué de quelques 116 nationaux et 18 internationaux. De fait, c'est depuis le milieu des années 1980s que le gouvernement algérien doit faire face au terrorisme. Au cours des années 1990s surnommées la « décennie noire » par les Algériens, 100.000 personnes auraient ainsi perdu la vie.

28. L'attentat de 2007, qui fut suivi par une période de vacance au niveau du poste de Résident Coordonnateur¹⁴, paraît avoir eu des conséquences négatives pendant presque deux ans sur le fonctionnement des agences du système des Nations Unies¹⁵. Ainsi, au-delà du traumatisme engendré par les pertes humaines et la violence de l'attaque, le personnel des Nations Unies dût dans un deuxième temps faire face à la perte des archives et de tous les équipements. L'affectation par le gouvernement Algérien de nouveaux locaux répondant aux normes UNDSS pour les Nations Unies, qui prit un certain temps, fut par la suite la cause de retards supplémentaires.

3. Les objectifs de l'évaluation

29. La réalisation d'évaluations à mi-parcours et finale de chacun des programmes conjoints financés par le Fonds-OMD constitue un élément fondamental de bonne gouvernance et de bonne gestion, ces évaluations permettant à son Secrétariat de faire le point sur l'avancement des programmes en cours, tout en rendant compte des résultats obtenus.

30. Plus précisément et comme défini dans ses Termes de Référence, la présente évaluation à mi-parcours a pour objectif d'ensemble d'améliorer la mise en œuvre du programme conjoint durant sa seconde phase. Elle vise également à améliorer la compréhension des bonnes pratiques éventuelles du programme de manière à ce qu'elles puissent inspirer d'autres programmes ou pour servir de base à un échange des connaissances.

31. Plus spécifiquement, cette évaluation a cherché à :

- Apprécier la qualité de la conception du programme et la cohérence interne des interventions aux vues des besoins des groupes cibles ainsi que sa cohérence avec l'UNDAF, les stratégies nationales de développement et les OMDs.
- Comprendre le modèle d'opération du programme pour évaluer l'efficacité de ses processus de planification, de coordination, de gestion et d'utilisation des ressources, tout en identifiant les contraintes et les facteurs de succès.
- Déterminer l'efficacité du programme et sa contribution à la réalisation des objectifs du volet thématique « *Egalité des sexes et autonomisation des femmes* » ainsi qu'à celle des OMDs au niveau local.

¹⁴ Le Résident Coordonnateur en charge au moment de l'attentat fut démis de ses fonctions et transféré peu de temps après l'attentat.

¹⁵ Le "Report of the independent panel on safety and security of UN personnel and premises worldwide" de 2008, note que le recrutement tardif d'un nouveau Résident Coordonnateur, dans une période de capacité réduite du système des Nations Unies et alors que l'équipe de pays était traumatisée, a causé une grande frustration et un sentiment d'abandon au sein du personnel local. Le rapport note également l'absence d'un appui effectif du siège des Nations Unies (*UN Development Group*), notamment au niveau de la gestion de la crise, au-delà de l'appui immédiatement déployé après l'attaque.

4. La méthodologie de l'évaluation

32. Tout au long de ses travaux dans le pays, l'évaluation a adopté une approche participative pour la collecte des données et des informations qui ont permis d'apprécier les résultats obtenus et les obstacles à la bonne mise en œuvre du programme.

33. Sur le plan méthodologique, la mission a été confrontée au problème des lacunes importantes du document de projet, notamment le manque de clarté dans la définition des interventions. S'agissant du caractère très ambitieux de nombreux objectifs spécifiques, de nombreuses parties prenantes ont soulevé le problème que l'évaluation des résultats du programme à la lumière de ces objectifs initiaux était injuste. En l'absence d'un Cadre de résultats ou document de projet révisé, cependant, la mission n'a pas disposé d'autre cadre de référence pour mener à bien ses travaux.

34. Après la revue documentaire qui a servi de base à la préparation du rapport préliminaire (*voir la liste détaillée de la documentation consultée à l'Annexe 5*), les méthodes suivantes ont été utilisées à Alger et Tamanrasset :

35. **Entretiens avec les informateurs clés** : Cette méthode d'entretien semi-structuré à questions ouvertes mené auprès des Points Focaux, des partenaires des agences des NU et d'autres parties prenantes clés a été utilisée, à Alger et Tamanrasset, pour obtenir une compréhension approfondie sur des aspects qualitatifs précis ou pour trianguler l'information collectée par d'autres méthodes. Ce type d'entretien a permis d'approfondir certaines questions clés sur le contexte de mise en œuvre et les principaux obstacles, et d'obtenir des suggestions et recommandations utiles. Les informations recueillies par cette méthode ont été analysées en tenant compte du risque de biais dans les opinions ou de non-représentativité des vues d'une population plus large.

36. **Entretiens de groupe** : Cette méthode a permis de recueillir les vues, perceptions et les idées d'un groupe de femmes atteintes du VIH/SIDA à Tamanrasset. Cet entretien libre a été structuré autour d'un nombre limité de questions préalablement définies et qui ont servi de base à la stimulation de la discussion.

37. **Observation directe** : Cette méthode qui consiste à visiter les sites d'intervention d'un programme afin de se rendre compte de la qualité des services, de l'état et du niveau d'utilisation des infrastructures et autres réalisations physiques, tout en s'attachant à apprécier le contexte général et immédiat de la mise en œuvre, n'a pu être vraiment utilisée qu'à Tamanrasset, lors de la visite de la mission à l'hôpital de la ville qui accueille les femmes bénéficiaires, au Centre de Formation Professionnelle et à l'agence de l'ANGEM, ainsi qu'au domicile de trois bénéficiaires.

5. Les principales questions de l'évaluation

38. L'évaluation s'est attachée à apprécier la pertinence du programme conjoint, l'efficacité et l'efficacité des processus de sa mise en œuvre, ainsi que la qualité des réalisations ou des processus de préparation des activités sur le point d'être lancées. L'évaluation a notamment cherché à répondre à chacune des questions suivantes.

39. **Pertinence des interventions.** La principale question de l'évaluation a été de comprendre si la conception du projet et sa stratégie de mise en œuvre, telles que définies initialement, semblaient pertinentes au regard de la problématique posée, et si elles le demeurent aujourd'hui au regard de l'évolution du contexte.

40. **Qualité de la conception.** L'évaluation a tenté d'apprécier la qualité du document de projet, notamment la clarté avec laquelle il a décrit les interventions et les processus de mise en œuvre, le réalisme des objectifs, les liens logiques entre les interventions et les effets ou impacts recherchés et les liens entre les moyens mis à disposition et les produits escomptés.

41. **Efficience de la mise en œuvre:** L'évaluation s'est attachée à apprécier la qualité de tous les processus établis pour la mise en œuvre du programme, tels que les processus de gestion, de planification, de coordination, de suivi et l'évaluation ou de communication, ainsi que des principaux processus décisionnels, de façon à évaluer leur efficience. Ce faisant, l'évaluation a tenté d'identifier les obstacles éventuels ou facteurs d'inefficacité et afin de proposer des mesures visant à les dépasser.

42. **Atteinte des résultats :** L'évaluation a tenté d'apprécier l'efficacité générale de la mise en œuvre, c'est à dire la mesure dans laquelle les résultats attendus ont été produits et sont conformes aux attentes; ainsi que la mesure dans laquelle il est vraisemblable de penser que le programme atteindra ses objectifs d'ici à la fin de la période de mise en œuvre.

6. Les contraintes et les limites de l'évaluation

43. Le manque de temps dans la capitale et sur le terrain a été le principal obstacle rencontré par la mission pour mener à bien ses travaux dans des conditions optimales. Étant donné l'ampleur du programme, il aurait été également souhaitable qu'un deuxième consultant, qui connaisse déjà le contexte du pays, appuie les travaux du consultant principal.

44. Les limites de l'évaluation dérivent des autres contraintes suivantes :

- **Le peu de temps consacré aux entretiens individuels :** étant donné le très grand nombre de partenaires directs et de parties prenantes, la mission a dû enchaîner les entretiens les uns après les autres et ces entretiens individuels n'ont pu excéder une durée d'une heure, en moyenne, ce qui est peu.
- **Très faible niveau d'activité.** Du fait du grand retard dans la mise en œuvre, peu d'interventions se sont déjà soldées par un résultat abouti, concret et tangible. Pour un très grand nombre d'activités, la mission n'a pu travailler que sur la base de la lecture de TdR ou de compte-rendus d'ateliers pour apprécier des débuts de processus, dont on ne peut au final que supputer, sans certitude, qu'ils conduiront à un résultat final de qualité.
- **La mauvaise documentation des processus engagés.** Alors que la mise en œuvre du programme conjoint nécessite le démarrage et la gestion d'un nombre impressionnant de processus très variés, ceux-ci ont été peu, ou mal documentés. Pour certains d'entre eux, la mission n'a disposé que de l'information recueillie lors des entretiens individuels. Sans le rapport de l'atelier de revue annuelle de décembre 2011, la mission n'aurait pas pu correctement mener à bien ses travaux.
- **La portée du programme.** Le très grand nombre d'activités prévues au programme et le fait que certaines d'entre elles étaient peu, ou mal, définies dans le document de projet ont constitué des contraintes certaines pour la compréhension rapide, par la mission, de la nature des interventions proposées ou engagées.

45. Enfin, il convient de noter que lors de la maturation de ses conclusions et de ses recommandations, l'évaluation s'est trouvée confrontée au problème de devoir formuler un grand nombre d'hypothèses, notamment concernant la capacité des parties prenantes concernées à introduire les changements et améliorations nécessaires. Il est possible que certaines de ses hypothèses soient fragiles.

II. Description des interventions

1. Les objectifs du programme conjoint

46. Le document du programme conjoint¹⁶ définit l'objectif global du programme conjoint comme étant de « *d'appuyer les efforts nationaux pour l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes, avec un accent particulier sur l'accès amélioré à l'emploi pour les femmes* » (page 4, « Résumé ») et/ou de « *conjuguer les efforts de sept agences des Nations Unies, d'une dizaine de départements ministériels, des OSC travaillant sur le genre, les organisations patronale et le syndicat des travailleurs* » (page 9, « Le programme conjoint »)¹⁷.

47. Les interventions du programme s'articulent autour des trois axes suivants :

- (a) **Le renforcement du processus de prise de décision équitable en matière de stratégies et programmes de développement à travers l'amélioration de la qualité de l'information sur le genre ; ainsi que le renforcement des capacités des institutions nationales pour la prise en compte du genre dans les domaines social et économique.** Cinq principaux produits sont définis au titre de ce premier axe, dont la mise en œuvre a été principalement confiée à l'ONUFEMMES, le PNUD et l'UNFPA pour un budget de 1,212 millions de dollars US. La production de connaissance en matière d'intégration du genre sera réalisée à travers des études et des enquêtes nationales qui serviront de base à la réalisation des autres activités du programme. Les capacités humaines et en matériel de certaines institutions seront renforcés, et des formations en planification et programmation seront lancées au bénéfice des acteurs nationaux et de la société civile.
- (b) **L'amélioration de l'employabilité des femmes, en particulier les femmes rurales et vulnérables, et le renforcement de leur accès à un travail décent.** Quatre principaux produits sont définis au titre de ce deuxième axe dont la mise en œuvre a été confiée au BIT, PNUD, ONUDI, ONUSIDA ainsi qu'à l'UNICEF et l'ONUFEMMES, pour un budget de 1,295 millions de dollars. Sur la base des diagnostics réalisés dans le cadre du précédent volet, des activités visant à approfondir la connaissance sur les contraintes à l'employabilité des femmes et à les surmonter au travers d'actions pilotes seront mises en œuvre, avant d'être étendues progressivement à tout le pays. Des activités visant au renforcement des capacités techniques de certains acteurs clés de la formation professionnelle et de l'emploi seront aussi mises en œuvre, ainsi qu'un appui à la création de micro-entreprises de femmes.
- (c) **La promotion de l'image de la femme active et le renforcement des valeurs d'équité et d'égalité à travers une diffusion de l'information sensible au genre,** avec quatre principaux produits attendus pour un budget de 675.000 dollars et deux principales agences de mise en œuvre (le PNUD et l'UNFPA). Les activités prévues portent sur la sensibilisation en direction des médias aux questions du genre, l'organisation de forums de dialogues entre les institutions, la société civile et les médias et la production d'un répertoire sur les personnes ressources, et l'ouverture d'un centre d'information pilote d'accompagnement des femmes en microprojets.

¹⁶ Signé en octobre 2009 par le Ministre de la planification et de la coopération extérieure et les représentants du PNUD, de l'UNESCO, de l'UNIFEM, du FNUAP et de l'OIM

¹⁷ Voir conclusions sur la conception du programme et la clarté de l'objectif global au chapitre III.

Matrice des résultats et produits attendus

Résultat/effet escompté	Produit attendu
Effet 1 : Renforcement du processus de prise de décision équitable en matière de stratégies et programmes de développement à travers l'amélioration de la qualité de l'information sur le genre ; ainsi que le renforcement des capacités des institutions nationales pour la prise en compte du genre dans les domaines social et économique	
P1 : Connaissance, savoirs et données sur le genre produits et diffusés	Audit genre réalisé dans les secteurs ciblés en 2012.
	Enquête Budget Temps réalisée, analysée et diffusée en 2012
	Base de données sexospécifiques mise en place, alimentée et accessible en 2012.
	Impact genre du processus de libéralisation économique évalué en 2011.
P2 : Capacités des institutions nationales productrices de statistiques renforcés en matière de production sexo spécifiques et d'établissement d'indicateurs pertinents	6 institutions (détentrices de gros fichiers de données) équipés en software en 2010
	20 cadres formés aux traitements informatiques des données sur le genre en 2012
P3 : Approche Genre intégrée dans les politiques et stratégie sectorielle ainsi que dans les mécanismes d'évaluation	30 cadres des institutions nationales (planificateurs et financiers) formés à l'analyse genre en 2012
	Faisabilité de la budgétisation sensible au genre (BSG) connue en 2010
	30 cadres des institutions nationales formés à la BSG en 2012
	Un département ministériel dispose d'indicateurs de performance sensibles au genre
P4 : Approche Genre intégré dans la planification locale au niveau de communes pilotes	30 cadres des collectivités locales pilotes formés en analyse genre, en planification, programmation sur le genre en 2010
P5 : Les OSC ont développé leurs connaissances sur le Genre pour promouvoir l'autonomisation des femmes au niveau des institutions.	30 cadres des OSC et des partenaires sociaux formés en analyse genre et en plaidoyer pour le genre en 2010
Effet 2 : Amélioration de l'employabilité des femmes, en particulier les femmes rurales et vulnérables, et le renforcement de leur accès à un travail décent	
P6 : La connaissance des facteurs déterminants qui limitent ou entravent l'insertion professionnelle des femmes et leur accès à un travail décent est améliorée	1 étude réalisée sur les obstacles à l'emploi féminin en milieu urbain et rural
	1 étude réalisée sur les conditions de travail et la demande du marché de l'emploi.
	3 Observatoires produisent des données sexospécifiques sur la trajectoire professionnelle des sortants du système d'éducation formation.
P7 : L'offre de formation des femmes est mieux adaptée aux besoins du marché du travail	4 programmes de la formation professionnelle sont adaptés aux besoins du marché du travail
P8 : L'accès des femmes aux dispositifs existants de création d'emploi et d'accès à l'entrepreneuriat et au crédit est amélioré	Mise en place d'un système d'observation du marché du travail auprès de l'ANEM à travers le suivi et l'évaluation des politiques actives du marché du travail (PAMT)
	Les capacités de 10 ONG, 2 organisations patronales et 1 syndicat des travailleurs sont renforcées.
	30 cadres des Institutions et de la société civile sont formés aux techniques aux outils de gestion de micro entreprises
	1 incubateur au niveau de la commune de Tipaza accompagne 20 femmes dans réalisation/gestion de leurs projets
P9 : Les femmes vulnérables en milieu rural sont outillées et accompagnées pour développer des activités génératrices de revenus	6 grandes entreprises (4 nationales et 2 étrangères) parrainent les femmes entrepreneurs
	1 étude technico-économique sur l'état des activités génératrices de revenus des femmes en milieu rural produite
	1 centre d'information pilote et d'accompagnement des femmes dans une wilaya des hauts plateaux
	1 centre d'information et d'accompagnement des femmes vulnérables créée, en particulier celles atteintes du VIH/SIDA à Tamanrasset
	2 garderies créées au niveau des zones rurales de Djelfa et de Tipaza
Effet 3 : Promotion de l'image de la femme active et le renforcement des valeurs d'équité et d'égalité à travers une diffusion de l'information sensible au genre	
P10 : les médias sont sensibilisés aux droits des femmes et à la problématique Genre	50 journalistes: 4 journaux, 2 Radios nationales (arabe, français), TV, 4 radios locales sont sensibilisés au genre
	3 Emissions TV/Radios sur les projets innovants des femmes produites et diffusés
P11 : Une stratégie de sensibilisation pour promouvoir les valeurs d'équité et d'égalité est élaborée et mise en œuvre à travers les médias	Une stratégie de plaidoyer, d'information et de sensibilisation autour des valeurs d'égalité et d'équité est élaborée et mise en œuvre
	Un répertoire sur les personnes ressources travaillant sur le genre est produit pour appuyer la mise en œuvre du programme et le renforcement des partenariats
P12 : les organisations de la société civile pour la promotion des femmes nt amélioré leurs connaissances des droits socioéconomiques des femmes, sont mise en réseau, et donc plus efficient dans la conduite de leur programme.	30 organisations de la société civile pour la promotion des femmes sont formées sur les droits socio-économiques des femmes
	Les organisations sont mises en réseau à travers la création d'un site web sur le thème : Genre, emploi et développement
	5 forums de dialogue sont organisés entre les institutions, la société civile et les médias
P13 : les femmes sont mieux informées et sensibilisées sur leurs droits socio-économiques	5 supports d'information sur les droits socio-économiques des femmes sont élaborés et diffusés par les ONGs formés sous le P12
	Diffusion d'émissions TV/Radios sur les projets innovants et les bonnes pratiques des femmes
	5 supports d'information sur les droits socio-économiques des femmes sont élaborés et diffusés/s ONGs formés sous le P12
	Diffusion d'émissions TV/Radios sur les projets innovants et les bonnes pratiques des femmes

III. Conclusions de l'évaluation

1. Pertinence, qualité et appropriation de la conception

48. **Pertinence des interventions.** De l'avis de la mission, la pertinence des objectifs poursuivis par le programme conjoint n'est pas à remettre en question : il s'attaque à un problème réel et toujours d'actualité, celui de l'inégalité entre les genres en général, et de l'inégal accès des femmes algériennes au marché du travail et aux dispositifs d'appui de l'État dans divers domaines en particulier. La grande panoplie des interventions proposées semble répondre à chacun des problèmes précis et concrets identifiés dans le document de projet. En outre, et comme le notait, en avril 2010, l'évaluation à mi-parcours du Programme de Pays du PNUD, « *le financement du [programme conjoint] (dont l'approbation constitue également un succès collectif pour le SNU) apporte un volume de ressources très nettement supérieur à celui dont disposent habituellement les agences des Nations Unies pour appuyer les efforts nationaux dans ce domaine.* » Ces objectifs sont en outre parfaitement alignés avec ceux du Fonds-OMD, en particulier de son volet « Égalité entre les genres et autonomisation des femmes », et ceux de l'OMD 3.

49. **Qualité de la conception.** Deux grandes critiques peuvent être formulées s'agissant de la conception d'ensemble du programme conjoint : (a) le caractère extrêmement ambitieux de la plupart des objectifs spécifiques du programme; (b) le manque de précision dans la définition de la plupart des interventions proposées et des mécanismes de mise en œuvre.

50. (i) Une conception trop peu détaillée. S'agissant des activités à mettre en œuvre et des résultats à produire, le document de projet pêche ainsi tout d'abord par l'absence quasi généralisée de détails opérationnels. La plupart des « activités » (qui sont en fait des « produits », comme on le verra plus loin), ne sont présentées que d'un mot ou d'une phrase. Cette absence de détails opérationnels, voire conceptuels, couplée au fait que la problématique à laquelle s'attache le programme n'est que très succinctement décrite, donne l'impression d'une grande superficialité de la conception. De fait, pendant des mois, les partenaires du programme ont perdu un temps précieux à tenter de comprendre et définir la nature exacte des interventions à conduire et leurs rôles respectifs.

51. De surcroît, la formulation de l'objectif global peut paraître ambiguë. Ainsi, si le Résumé du document de projet mentionne que le programme « *a pour but d'appuyer les efforts nationaux pour l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes, avec un accent particulier sur l'accès amélioré à l'emploi pour les femmes* », cet énoncé n'est repris ni dans la partie descriptive des interventions, ni dans le Cadre logique ou le Cadre de suivi. La section portant sur la description du programme conjoint, si elle décrit les trois principaux effets recherchés, ne reprend pas l'énoncé précédent mais mentionne que le programme « *vise à conjuguer les efforts de sept agences des Nations Unies, d'une dizaine de départements ministériels, des OSC travaillant sur le genre, les organisations patronales et syndicats des travailleurs* », ce que l'on pourrait méprendre pour l'objectif global du programme. Si, ainsi que le titre-même du programme le laisse suggérer, l'objectif ultime du programme est bien « *d'appuyer les efforts nationaux pour l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes* », il est regrettable que cette précision importante ne soit apportée ni à la page 9 du document de projet, ni dans le Cadre logique ou le Cadre de suivi.

52. Enfin, il est regrettable que les concepteurs du programme ne semblent pas avoir vraiment réfléchi aux processus opérationnels de mise en œuvre du programme. La principale lacune, et elle est de taille, concerne ainsi les processus de gestion du programme, lesquels, tels que décrits dans le document de projet, sont flous voire ambigus. Il est ainsi regrettable de noter que les processus de gestion du programme ne font même pas l'objet d'une section dédiée (à l'instar de la section 6.1. *Coordination*). A la place, les responsabilités de gestion sont distribuées entre le Comité de Gestion du

Programme (CGP) que l'on rend responsable de « *la mise en œuvre des produits attendus* », l'Equipe de pays des Nations Unies que l'on rend responsable de « *veiller à la réalisation des objectifs du Plan de Travail* » et l'Equipe de Programme (EP), responsable de « *travailler à la mise en œuvre de la totalité de programme en très proche collaboration avec le CGP* ». Nous verrons par la suite que les lacunes dans la réflexion autour du modèle de gestion et de pilotage du programme ont eu des conséquences négatives sur l'efficacité des processus décisionnels et de mise en œuvre.

53. (ii) Des objectifs trop ambitieux. Une étude attentive de la chaîne des résultats et de l'enchaînement logique Activités/Produits/Effets escomptés/Impact, tels que proposés dans le cadre logique du document de projet, révèle que tous les éléments identifiés comme des « Produits » sont en réalité des « Effets escomptés » et que tous les éléments identifiés comme des « Activités » sont en réalité des « Produits ». ¹⁸ Quant aux trois « Effets » identifiés, si l'on considère que le programme conjoint est le premier du type à aborder en Algérie la thématique genre, il serait légitime de penser que les trois grands chantiers qu'ont voulu lancer les concepteurs auraient pu occuper à temps plein trois programmes conjoints parallèles.

54. Le résultat de cette confusion entre les différents niveaux de résultats est à la fois simple et lourd de conséquences : les objectifs ou résultats attendus de haut niveau (« les Effets ») du programme semblent irréalisables en trois ans. Par voie de conséquence, il semble tout à fait illusoire de penser que le programme conjoint peut apporter plus qu'une contribution marginale à la réalisation de l'objectif ultime d'autonomisation des femmes et d'égalité entre les genres en Algérie.

55. Les cibles les plus irréalistes concernent en particulier l'Effet 2. Ainsi, les cibles visant la réduction de « *25% du taux et de la durée du chômage des sortantes de la formation professionnelle et des universitaires* » et l'atteinte de la « *parité au niveau de l'accès des femmes au mécanismes et dispositifs existants de création d'emploi et d'appui à l'entrepreneuriat* » paraissent hors de portée pour un programme de trois ans qui ne prévoit, à cet effet, que la réalisation d'études, de quelques activités pilotes et d'activités de formation/sensibilisation d'une dizaine d'organisations de la société civile et d'une quarantaine de cadres d'institutions nationales. En outre, il convient de relever le peu de pertinence de l'indicateur portant sur le « *taux de chômage* » et la « *durée du chômage* ».

56. S'agissant toujours de l'Effet 2, on notera aussi que tout un pan des activités prévues (celles concernant l'optimisation des dispositifs existants par un travail d'information et de sensibilisation à travers les OSC et les partenaires sociaux) reposent sur un présupposé : celui que ces dispositifs, qui semblent n'avoir pas fait l'objet d'évaluation, fonctionnent correctement et remplissent leurs objectifs. Certains des travaux de la mission ont révélé que certains des dispositifs, notamment ceux d'accès au micro-crédit, d'aide aux PME ou de formation professionnelle, ne fonctionnent peut-être pas de façon optimale.

57. Enfin, une dernière faiblesse du document de projet concerne le fait qu'il ne comporte pas de section décrivant - et quantifiant - précisément les bénéficiaires directs et indirects du programme. On peut toutefois penser que les bénéficiaires directs du programme sont les cadres des institutions gouvernementales ou de la société civiles impliquées dans la mise en œuvre et bénéficiaires des actions de sensibilisation et de formation, ainsi que les femmes bénéficiaires des actions pilotes (dont le nombre n'est pas défini). Quant aux bénéficiaires ultimes, on devine au travers de l'énoncé des objectifs spécifiques que le programme cherche en fait à s'adresser à toutes les femmes algériennes :

- Les femmes éduquées et actives qui travaillent dans les administrations ou les grandes entreprises publiques et qui sont confrontées, dans certains secteurs, à des barrières à l'entrée et à la promotion.
- Les travailleuses du secteur informel qui ont besoin d'un crédit ou d'un appui technique pour améliorer leurs revenus et les femmes désireuses de monter une PME.

¹⁸ Selon la définition de l'OECD-DAC et les définitions du PNUD.

- Les femmes rurales engagées dans des activités agricoles multiples mais considérées comme inactives et dont le travail et la contribution à la production de richesse nationale n'est pas prise en compte.
- Les femmes et les jeunes filles rurales et vulnérables, notamment les illettrées et celles atteintes du VIH-SIDA, dont l'employabilité n'est pas grande et l'accès au travail salarié ou à des activités génératrices de revenus limité.
- Les jeunes filles et les femmes bénéficiant de formation professionnelle ou sortant des universités.
- La femme algérienne en général, dont l'image dans la société est encore encombrée de clichés peu favorables et qui reste confrontée à des problèmes d'équité.

58. On le voit, les ambitions des concepteurs paraissent démesurées pour un programme d'une durée de trois ans. La conception du programme aurait gagné en réalisme si l'on avait choisi de s'attacher en priorité à la situation des femmes les plus vulnérables ou démunies, ce qui aurait en outre eu le mérite de permettre au programme de contribuer aussi à la poursuite de l'OMD1, en plus de l'OMD3. Ce champ plus rétréci d'interventions aurait eu en outre le mérite de réduire le nombre des partenaires de mise en œuvre. Ainsi, le programme conjoint aurait dû être conçu comme un « levier » permettant de catalyser, d'appuyer, de consolider et d'ancrer de manière plus consistante les pratiques pour la promotion de l'égalité entre les genres et d'autonomisation des femmes. La mission d'évaluation ne peut, en revanche, qu'évaluer l'état d'avancement du programme au regard des attentes et objectifs initiaux, tels que définis dans le document de projet.

59. **Les adaptations apportées en cours de route.** Malgré l'évidence des problèmes évoqués précédemment, aucune adaptation majeure n'a été apportée à la conception du programme en cours de route. D'après les informations recueillies par la mission d'évaluation, il s'est en fait agi d'une décision murie : étant donné le grand retard pris dans le démarrage effectif des activités, les responsables n'ont pas voulu prendre le risque d'une reformulation du programme afin de ne pas retarder davantage la mise en œuvre.

60. Avec (il est vrai) le luxe du recul, la mission est d'avis qu'il s'agit-là d'une erreur. Les partenaires du programme, et en premier lieu les agences des Nations Unies, ayant « hérité » d'un document de projet peu satisfaisant, auraient dû se poser la question de la faisabilité de la conception originelle. Par la suite et comme on le verra plus loin, les lacunes du document de projet ont eu des conséquences sérieuses sur la mise en œuvre.

61. **Appropriation de la conception par le gouvernement.** De nombreux partenaires gouvernementaux ont évoqué, lors d'entretiens avec la mission d'évaluation, le problème de l'insuffisante consultation des ministères concernés lors de la conception du programme conjoint. La mission note ainsi que le document de projet lui-même ne fait qu'une brève référence à une consultation avec les « *départements ministériels de la Justice, des Finances, du Travail, des Affaires religieuses, de l'Enseignement supérieur, de l'Éducation nationale et de la Solidarité nationales* ». A tout le moins, donc, seuls quatre des 12 ministères partenaires du programme conjoint (Finances, Travail, Enseignement supérieur, Solidarité nationale) ont été consultés au moment de la formulation du programme. Ces apparentes lacunes en matière de consultation lors de la conception, s'ils elles ont pu entraîner certains problèmes, comme on le verra plus loin, n'ont cependant nui à la bonne appropriation du programme et de ses objectifs par les partenaires actuels.

62. Quoiqu'il en soit, les objectifs du programme conjoint sont bien alignés avec les principaux outils de programmation du SNU, comme on l'a vu, ainsi qu'avec les objectifs du gouvernement Algérien, tels que définis dans le deuxième Rapport National sur les OMD pour le Développement, notamment l'objectif « *d'assurer le plein emploi et la possibilité pour chacun, y compris les femmes et les jeunes, de trouver un travail décent et productive* » (OMD 1B), et évidemment l'OMD 3 visant à « *promouvoir l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes* ». Certaines des interventions proposées dans le cadre du programme conjoint cadrent quant à elles parfaitement avec les objectifs spécifiques des nombreux programmes d'aide sociale ou de stratégies sectorielles (telle la stratégie de promotion de l'emploi) du gouvernement Algérien.

2. État d'avancement du programme

Les principales dates du programme

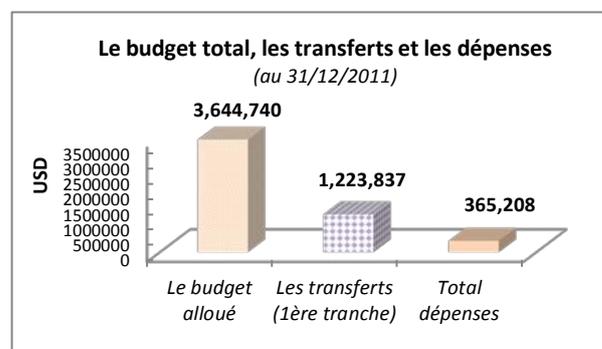
Juil. 2007 :	Approbation de la note conceptuelle par le Secrétariat du F-OMD
Janv. 2008:	Approbation du document de projet par les autorités algériennes
Fév.2009 :	Signature du document de projet SNU / gouvernement algérien
Nov. 2009:	1 ^{ère} réunion du Comité National de Pilotage (CNP)
Mars 2010:	Démarrage officiel du programme (transfert 1 ^{ère} tranche)
Mai 2010:	Mission du Secrétariat du F-OMD
6 Juil. 2010 :	Réunion de mise à niveau des représentants des secteurs
12 Août 2010 :	Recrutement du Coordonnateur du Programme
1^{er} Sept. 2010:	Organisation de l'Atelier de lancement du Programme
28 Fév. 2011:	2 ^{ème} réunion du CNP
16 Nov. 2011:	3 ^{ème} réunion du CNP
Juil. 2011 :	2 ^{ème} mission du Secrétariat du F-OMD
Déc. 2011 :	4 ^{ème} réunion du CNP
Déc. 2011 :	Revue annuelle
Janv. 2012 :	Evaluation à mi-parcours
Fév. 2013 :	Clôture prévue du programme conjoint
<i>(Juin 2013) :</i>	<i>(Extension maximale possible de la date de clôture du programme)</i>
Déc. 2013 :	Clôture prévue du F-OMD

63. Ainsi que le montre le calendrier ci-dessus, il fallut près de deux ans pour que le document de projet ne soit préparé et signé, après l'approbation par le Fonds-OMD de la note conceptuelle en juillet 2007, puis encore 12 mois avant que le programme ne démarre officiellement. Selon les informations recueillies par la mission, ce long laps de temps a été nécessaire pour que les agences des Nations Unies, grandement affectées par l'attentat terroriste de décembre 2007, reconstituent leurs forces opérationnelles (tout au long de l'année 2008); avant que d'autres responsables ne s'approprient la conception d'un programme qu'ils n'étaient pas tout-à-fait certains de pouvoir mettre en œuvre (tout au long de l'année 2009); et enfin parviennent à établir la plateforme opérationnelle du programme (en 2010).

64. Au moment de la réalisation de la présente évaluation à mi-parcours, le programme n'est réellement opérationnel que depuis environ 14 mois et une extension de sa date de clôture n'est possible que jusqu'à la fin du mois de juin 2013, sous réserve de l'approbation du Fonds-OMD. Les chapitres suivant présentent les observations et conclusions de la mission s'agissant de l'état d'avancement du programme conjoint et de la qualité des réalisations ou des préparatifs en cours.

a. Taux d'exécution budgétaire

65. **Un très faible taux d'exécution.** A la date de l'évaluation à mi-parcours, soit quelques 13 mois avant la date prévue de la clôture du programme conjoint, le montant total des engagements et des dépenses ne s'élevait qu'à quelques 365.208 dollars américains¹⁹, représentant 30% du montant de la première tranche et seulement 10% du budget total. Il va sans dire que le niveau extrême bas des engagements et des dépenses est une source de grande préoccupation pour les bailleurs de fonds du



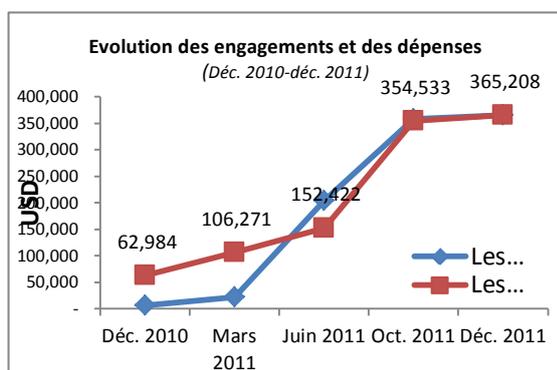
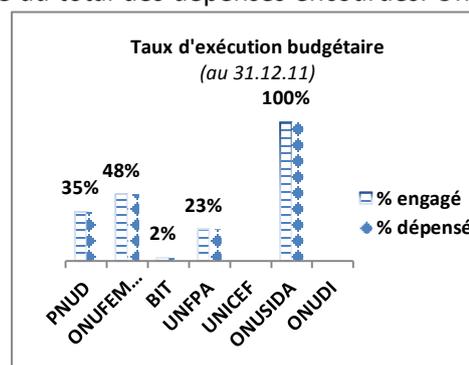
¹⁹ Montant total cumulé au 31 décembre 2011

programme : pour l'instant, tout porte à croire qu'un important reliquat budgétaire existera à la fin de la période de mise en œuvre. Il est à noter que certains partenaires des Nations Unies semblent de plus en plus irrités par ce qu'ils estiment être une attention trop grande portée par le F-OMD sur le taux d'exécution au motif que ce dernier ne reflèterait qu'imparfaitement l'état d'avancement réel du programme. Cette tension entre l'impatience des uns et leur focalisation sur le taux d'exécution budgétaire, d'une part, et d'autre part le souci de progresser avec prudence et sans précipitation des autres, reflète bien le défi principal du programme conjoint: depuis le démarrage du programme, le « temps » des bailleurs n'est pas le même que le « temps » des partenaires d'exécution. De surcroît, la mauvaise documentation des processus parfois complexes

État des transferts, engagements et dépenses (au 31/12/11)

(Montants en USD)	Le budget alloué	Les transferts (1ère tranche)	Total engagements	Total dépenses	% 1ère tranche engagé/dépensé
PNUD	1.312.140	471.555	166.264	166.264	35%
ONUFEMMES	738.300	142.382	68.444	68.444	48%
BIT	631.300	246.100	6.000	6.000	2%
UNFPA	492.200	310.300	71.000	71.000	23%
UNICEF	267.500	-	-	-	
ONUSIDA	160.500	53.500	53.500	53.500	100%
ONUDI	42.800	-	-	-	
	3.644.740	1.223.837	365.208	365.208	30%

66. Les dépenses du PNUD représentent près de la moitié du total des dépenses encourues. Une seule agence est parvenue à consommer l'entièreté de la première tranche (l'ONUSIDA), alors que les dépenses de l'UNFPA et du PNUD sont très inférieures aux prévisions, ce qui est problématique au regard de l'importance des montants reçus par ces agences (représentant respectivement 39% et 25% du montant total de la première tranche). Dans le cas du BIT, le taux d'exécution budgétaire quasi-nul est d'autant plus problématique que le montant déjà transféré représente 20% du montant total de la première tranche. Notons aussi que deux agences n'ont perçu aucun fonds au titre de la première tranche, au motif que les activités dont elles étaient responsables n'étaient pas prévues pour démarrer à l'année 1 du programme : il s'agit de l'UNICEF et de l'ONUDI. Notons enfin que, faute de fonds, l'ONUSIDA a utilisé le montant versé au titre de ses « frais d'agence » estimés à 3.500 dollars afin de financer certaines activités urgentes, alors que d'autres ont dû être interrompues ou annulées.



67. S'agissant des engagements et des dépenses par trimestre, on note une accélération des dépenses au cours du troisième trimestre 2011, et fâcheusement, un tassement des dépenses au cours du dernier trimestre de l'année, alors que cette période de l'année est généralement favorable aux forts décaissements avant la clôture des comptes.

b. Les principales réalisations

68. **Un retard considérable dans le calendrier d'exécution.** A la date de l'évaluation à mi-parcours, et selon les données transmises à la mission, seuls 2 des 36 produits attendus avaient été pleinement réalisés et 11 étaient en cours de réalisation. Sur les 25 activités qui n'avaient pas encore démarré, 6 seraient en état avancé de préparation.

État d'avancement des activités/produits

	Nombre	% total
Nombre total d'activités prévu dans le document de projet :	36	
Activités/Produits déjà réalisés :	2	6%
Activités/Produits en cours de réalisation :	9	25%
Activités non démarrées:	25	69%
- Dont activités en état de préparation avancée :	6	24%
- Dont activités au point mort :	2	8%

69. Même si le taux de décaissement global n'est qu'un indicateur imparfait de l'état général d'avancement, il n'en demeure pas moins qu'à treize mois de la clôture prévue du programme, ce bilan est très insatisfaisant et reflète au minimum le grand retard accumulé dans le calendrier initial d'exécution. Pour le Fonds-OMD comme le gouvernement espagnol, ce retard considérable est une source de vive préoccupation. Pour certains partenaires, en revanche, le décompte mécanique et quantitatif du nombre de produits pleinement réalisés et d'activités en cours ne fait pas honneur au travail considérable de préparation et de discussions que suppose le démarrage d'une activité donnée. De surcroît, ce travail invisible - mais néanmoins jugé indispensable pour établir de solides fondations à toutes les activités - ne nécessite d'autres intrants que le temps passé en réunions ou ateliers de réflexion. Il n'est donc aucunement reflété au niveau du taux d'exécution budgétaire.

70. Déjà, en janvier 2010, l'évaluation du programme de pays du PNUD qui notait le retard considérable pris pour la formulation et le démarrage du programme conjoint, prévoyait qu'il serait difficile de mettre en œuvre un programme « dont les objectifs sont très ambitieux mais dont les capacités nécessaires à la mise en œuvre sont limitées et qui auraient dû être évaluées avec précision avant que le document de projet ne soit signé ». L'évaluation concluait : « Pour les équipes actuelles des agences des Nations Unies, la relance sera difficile ».

71. Les chapitres suivants présentent l'état d'avancement exact du programme douze mois après ce constat en passant en revue, pour toutes les activités, les actions engagées ou l'état de préparation.

i. Effet 1 – Renforcement du processus de prise de décision équitable en matière de stratégies et de programmes de développement

Produit 1. Connaissances, savoirs et données sur le genre produits et diffusés

72. Afin de répondre au problème soulevé dans le document de projet du manque de données et d'informations sur le genre, il était prévu que quatre enquêtes ou études soient réalisées. Pour trois d'entre elles (l'audit genre, l'enquête budget-temps et l'étude de l'impact genre du processus de libéralisation économique), les concepteurs prévoyaient qu'elles serviraient en outre à la définition d'autres activités du programme (sans que celles-ci ne soient mentionnées). Il est important de noter que le document de projet ne donne aucun détail sur ces études (par exemple leur portée exacte, les objectifs, les éléments de connaissance à acquérir, etc.) pour ne mentionner que leur intitulé. Une autre difficulté concerne le fait qu'il était prévu qu'au moins trois agences différentes soient impliquées dans la réalisation des études (l'UNFPA, le PNUD, et l'ONUFEMMES), alors qu'il aurait sans

doute été préférable, dans un souci de cohérence, qu'une agence unique soit chargée de l'exécution en fonction de son expertise et de sa valeur ajoutée.

73. **Audit Genre (A1)** : Après une longue période de maturation et de réflexion sur les objectifs de cet « audit », la première version des Termes de Référence (TdR) fut produite par l'UNFPA et transmise à la Directrice Nationale du Programme (DNP) en octobre 2010. Cette version initiale proposait que l'audit soit réalisé auprès du Ministère de la Santé, de la Population et de la Réforme Hospitalière (MSPRH), avant d'être élargie du Ministère de l'Éducation (ME) et au Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Sécurité Sociale (MTESS)²⁰. Par la suite, l'Équipe de Programme proposa que l'audit soit, à la place, réalisé auprès de cinq ministères partenaires du programme : le MIPIPME, le MTA, le MADR, le MSNF et le MTESS²¹. Au final, il semble que les ministères suivants ont été retenus : le MIPMPI, le MADR, le MPS et le MTA.

74. Après le lancement par l'UNFPA d'un Appel à Manifestation d'intérêt, l'audit genre (prévue dans un premier temps pour démarrer en janvier 2011²²) est en cours depuis mars 2011 avec une finalisation maintenant fixée au mois de février 2012. Il semble que les experts en charge de l'audit sont confrontés à des résistances de la part des ministères retenus à l'exception du MPS, ainsi qu'au manque de disponibilité des Points Focaux du programme ou des autres interlocuteurs au sein des ministères. Ainsi la plupart des interlocuteurs se méprennent sur les objectifs de ce qui n'est, au final, qu'une étude, le terme « audit » étant interprété dans son sens le plus restrictif et normatif, ce qui semble susciter inquiétude ou refus de collaborer. Du retard a donc été accumulé dans les travaux et il semble que cette étude n'ait progressé qu'au niveau du MPS, un ministère plus « jeune » et réceptif à ce type d'enquête. En l'absence, apparemment, d'un rapport d'étape (pour autant identifié comme produit intermédiaire de l'étude), la mission n'a pas été en mesure d'évaluer plus avant l'état d'avancement réel de cette activité. Dotée d'un budget de 110.00 dollars (qui semble avoir été entièrement transféré), les dépenses s'élevaient à 7.000 dollars en décembre 2011.

75. A l'occasion de la revue annuelle de décembre 2011, l'audit a fait l'objet de nombreux questionnements très pertinents portant notamment sur le choix des quatre ministères retenus, sur l'objectif ultime poursuivi et sur l'utilité/utilisation finale des travaux une fois qu'ils seront finalisés. L'étude des TdR de cet audit révèle en outre son caractère très ambitieux, particulièrement en considération du temps extrêmement court imparti pour sa réalisation (45 jours). L'objectif global est ainsi « *d'évaluer dans quelle mesure l'égalité entre les genres est intégrée dans les politiques, programmes, ainsi que dans la structure organisationnelle et les procédures du Ministère [concerné] et de renforcer les connaissances des fonctionnaires sur la manière de mettre en œuvre l'égalité entre les genres dans les divers aspects* ». En outre, l'objectif est que « *les résultats de l'audit contribueront à l'élaboration de politiques efficaces adaptées, de programmes ou stratégies et au renforcement des capacités du Ministère à intégrer l'égalité des genres dans son fonctionnement.* »

76. Il semble en outre qu'il n'y ait pas eu suffisamment d'efforts de sensibilisation au niveau des ministères de la part de l'Équipe du Programme afin de bien expliquer les objectifs de l'audit auprès des décideurs au plus niveau. En outre, la mission est d'avis que les TdR semblent bien trop ambitieux en et ils recouvrent deux dimensions différentes²³ dont seule celle visant à l'identification du niveau

²⁰ L'argument dans le choix initial des deux premiers ministères était le fort taux de féminisation du personnel de ces deux ministères.

²¹ Au motif que ces ministères sont chargés de secteurs plus pertinents par rapport à la problématique de l'emploi et de l'autonomisation des femmes (la PME, l'artisanat), ou qu'ils auraient initié des actions en direction des femmes (MADR) ou, enfin, qu'ils auraient un effectif de personnel féminin plus élevé que la moyenne (MTESS).

²² Comme en atteste la première version de l'Appel à manifestation d'intérêt

²³ Les 11 objectifs spécifiques définis peuvent se classer en deux catégories : ceux visant à la meilleure compréhension de la mesure dans laquelle les programmes et politiques du ministère intègre l'approche genre et leur permettent de bien appuyer les femmes Algériennes ; et ceux visant à comprendre la façon dont le

d'intégration de l'approche genre dans les programmes et politiques des ministères semble immédiatement pertinente. Il semble également qu'il aurait été préférable de tester la méthodologie de l'audit au niveau d'un premier ministère pilote, avant de l'étendre aux autres, ce qui aurait permis de concentrer les efforts, notamment d'explication, sur un ministère à la fois et de corriger les erreurs²⁴. Quoiqu'il en soit, il conviendra que le programme lance aussi rapidement une réflexion sur l'utilisation et la diffusion des résultats de cet audit.

77. **Enquête budget-temps (A2)** : Dans les pays où elles sont réalisées régulièrement, les enquêtes budget-temps ont pour objectif de faire progresser l'étude des comportements dans le domaine des activités de la vie quotidienne et des emplois du temps, en quantifiant la durée des activités quotidiennes et la répartition dans une journée des quatre temps fondamentaux du quotidien : travail professionnel, travail domestique, temps libre et temps physiologique.

78. Le fait que ce type d'enquête n'ait encore jamais été réalisé en Algérie confère à cette activité du programme une importance stratégique indéniable. Elle a en effet le potentiel d'apporter un éclairage quantitatif nouveau dans un grand nombre de domaines: mesure de la qualité de vie ou du bien-être général, estimation du travail rémunéré et non rémunéré (notamment des femmes), évaluation et meilleur ciblage des politiques économiques et sociales.

79. Dotée d'un important budget de 360.000 dollars (dont 54.000 ont été transférés) et initialement prévue pour être réalisée par l'ONUFEMMES et le MDCFCE, la réalisation de l'enquête a finalement été confiée à l'Office National des Statistiques (ONS) qui a aussi accepté d'autofinancer l'enquête pilote. Ainsi, après une phase de maturation du concept, le programme a été confronté au problème de la localisation du budget nécessaire puisque ni le MDCFCE (en raison de son statut de ministère délégué), ni l'ONS (en vertu de son statut d'EPA) ne peuvent recevoir de fonds et les gérer. Un temps précieux a donc été perdu à essayer de trouver une solution à ce problème, et c'est finalement l'Institut Supérieur de Gestion et de Planification (ISGP)²⁵ qui abritera le budget nécessaire.

80. Les activités préparatoires ont culminé avec l'organisation, en décembre 2011, d'un séminaire de deux jours financé par l'Union européenne²⁶ et consacré à la « *mise en place et l'exploitation des enquêtes Emploi du Temps dans les pays de l'Union Européenne* ». Les quelques 50 participants²⁷ ont assisté à des présentations techniques portant sur l'élaboration et la réalisation d'enquêtes emploi du temps en Belgique et dans d'autres pays d'Europe, alors que le Point Focal du programme conjoint au sein de l'ONS fit une présentation du projet d'enquête emploi du temps en Algérie. L'ONS et l'ONUFEMMES estiment actuellement que la réalisation de l'enquête, depuis le lancement de l'enquête-test jusqu'à l'analyse et la restitution des conclusions, prendra au minimum 11 mois. Il est donc urgent de trouver une solution au principal facteur de blocage : l'absence de fonds, ONUFEMMES ayant utilisé tous les fonds de la première tranche. Une autre inquiétude concerne le

ministère a introduit des mesures et systèmes internes permettant l'égalité des chances au niveau de l'accès à l'emploi au sein du ministère et de la promotion de son personnel féminin.

²⁴ Par exemple, on aurait pu nommer l'audit autrement, lors de la sensibilisation des autres ministères, après avoir réalisé que le terme était mal compris et mal reçu.

²⁵ Le choix de cet institut est arbitraire. Les responsables de cet institut ont accepté ce principe après avoir été contactés à titre personnel par le Coordonnateur du programme qui semble posséder de nombreux liens dans les entreprises publiques pour avoir longtemps travaillé dans ce secteur.

²⁶ Dans le cadre du Programme d'Appui à la mise en œuvre de l'Accord d'Association (P3A) entre l'Algérie et de l'Union européenne.

²⁷ En provenance des ministères de la Moyenne entreprise et de la promotion de l'investissement, de la Solidarité et de la famille, de la Jeunesse et des sports ; du Tourisme et de l'artisanat, de l'Agriculture et du développement rural, et du MDCFCE ; du Conseil National Economique et Social ; du Programme Commun pour l'Egalité et Autonomisation des Femmes ; d'ONUFEMMES.

montant élevé du budget alloué pour cette enquête d'envergure nationale, et qui sera sans doute insuffisant. Si le montant de la première tranche (soit quelques 54.000 dollars) a bien été versé, l'ONUFEMMES est préoccupée par les conséquences que pourraient avoir les difficultés du programme conjoint à atteindre la cible de 70% du montant de la dernière tranche reçue afin de recevoir la tranche suivante. En d'autres termes, l'ONUFEMMES n'a pas actuellement la certitude que la totalité du montant nécessaire à la réalisation de l'enquête et l'agence hésite à signer le protocole d'accord avec les partenaires pourtant très important²⁸.

81. Conscient du risque de retard et ne voulant risquer, ultérieurement, de devoir sacrifier à la qualité des travaux pour respecter les délais, l'ONS a décidé de financer l'enquête test sur fonds propres pour pallier au problème d'absences de fonds, ce qui atteste de l'engagement très fort de ce partenaire, de son intérêt pour cette activité et de sa bonne compréhension de la contrainte de temps imposée par la clôture proche du programme conjoint. La mission tient en outre à saluer les efforts de synergie avec le programme financé par l'Union Européenne. Pour la bonne réussite de cette importante activité, cependant, il conviendra de trouver dans les plus brefs délais une solution au problème soulevé plus haut : la nécessité d'apporter à ONUFEMMES la garantie que le budget significatif nécessaire à la réalisation de l'enquête sera disponible afin que le protocole d'accord soit signé au plus vite et que les travaux puissent commencer.

82. **Conception d'une base de données sexospécifiques (A3).** Afin d'améliorer la production de données sexospécifiques, le document de projet prévoyait la conception d'une base de données, avec le PNUD et le MDCFCE comme principal partenaire d'exécution. Il convient de relever que le document de projet n'apporte aucune précision utile sur cette base de données, comme son lieu de domiciliation²⁹ ou son mode de fonctionnement, ce qui a été préjudiciable à la bonne maturation de cette activité dotée d'un budget de 70.000 dollars, dont 40.000 ont été transférés.

83. En juillet 2011, une réunion préparatoire fut organisée par le PNUD, avec la participation des Points Focaux du programme au sein du MPS et de l'ONS et du Coordonnateur du programme. A l'issue de cette discussion, les partenaires se mirent d'accord pour recruter un consultant national pour la conception de la base de données sexospécifiques ainsi que sur le besoin d'organiser une formation pour l'utilisation de logiciel *DevInfo*. Après cela, cette activité semble être restée au point mort et aucune dépense n'a été engagée à ce jour.

84. A l'occasion de la revue annuelle du programme de décembre 2011, les partenaires ont soulevé le problème de la domiciliation de cette base de donnée au MDCFCE et il semble que le Ministère de la Prospective et des Statistiques (MPS) serait une meilleure option. De fait, le MPS et le PNUD mettent en œuvre depuis juillet 2009 un projet d'assistance préparatoire d'appui à la mise en place d'un système d'information utilisant *DevInfo 6.0* dont l'objectif est de faciliter l'évaluation des politiques sociales et de renforcer l'expertise du MPS dans le suivi et l'évaluation des politiques sociales, notamment des indicateurs liés aux Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD).

85. Quoi qu'il en soit, la mission a pu constater que le Point Focal du programme au sein du MPS semble avoir déjà commencé le travail de recensement des indicateurs sexospécifiques pertinents existants et ayant déjà fait l'objet de publication (par exemple les données des enquêtes emplois ou des recensements démographiques). La mission a ainsi pu voir une liste préliminaire de 18 indicateurs identifiés portant sur la démographie, l'emploi et l'éducation. Le Point Focal du programme au MPS a également été formé³⁰ au logiciel *DevInfo* (niveaux initiation, avancé et administrateur). L'objectif

²⁸ Protocole ENET entre l'ONS, le MDCFCE, l'ISGP et l'ONUFEMMES, préparé afin d'encadrer la mise en place de l'appui financier et technique de l'enquête terrain et de la dissémination résultats.

²⁹ Le MDCFCE ? Les partenaires semblent avoir un moment également à l'ONS.

³⁰ Cette formation réalisée par un consultant international Indien, a apparemment consisté en 2 jours de formation pour des utilisateurs et 3 jours pour les administrateurs.

serait semble-t-il d'adapter la base de données sur les OMDs développée dans le cadre du projet d'assistance technique du PNUD. Pour ce faire, les partenaires semblent prévoir de constituer un Comité technique intersectoriel dont le rôle sera d'identifier les indicateurs sexospécifiques des secteurs cibles retenus et de faciliter l'accès du consultant aux données, puis leur actualisation.

86. La mission d'évaluation est d'avis que la proposition de loger la base de données au MPS, plutôt qu'au MDCFCF, semble appropriée et pertinente et qu'elle doit être appuyée, d'autant que le MPS semble s'être déjà fortement approprié cette activité. Cette évolution est en outre en droite ligne de la volonté du gouvernement algérien « *d'améliorer la gestion des dépenses publiques par la réforme des systèmes budgétaires, le développement de la planification et de la prospective [...] ainsi que le renforcement de l'inspection* »³¹, cette évolution est également tout à fait conforme aux efforts en cours au MPS visant à « *assurer la cohérence des données statistiques dans le cadre de la politique nationale de la statistique et la redynamisation du système national de la statistique* »³². Fort du constat que 80% des données statistiques proviennent des différents départements ministériels, le PMS entend ainsi organiser une assistance technique et d'appui pour ces ministères et institutions publiques pour la création de bases de données aux normes internationales et les doter ainsi d'une capacité de statistiques.

87. Il conviendra de clarifier ce point urgemment et de façon officielle, tout en gardant à l'esprit que la nouvelle architecture gouvernementale concernant les activités de prospective économique et de statistiques qui s'est mise en place il y a peu n'est peut-être pas tout à fait définitive. En outre, la mission est d'avis que la phase de réflexion et de maturation de cette activité n'est pas encore achevée, s'agissant notamment des points suivants:

- Comment exploiter les données existantes, mais non exploitées, qui existent dans les ministères ou les institutions de l'Etat ?
- Comment s'assurer l'accès à toutes les données produites dans tous les secteurs ? Un audit des données existantes dans tous les ministères et les institutions publiques est-il un préalable nécessaire ?
- Quels mécanismes établir pour l'actualisation et la pérennisation de la base de données ? Quelles seront les sources de financement de ces activités ?
- A qui doivent s'adresser les activités de formation de gestionnaires de base de données initialement prévues dans le document de projet ?
- Comment inciter les autres ministères et autres institutions à partager leurs données de façon régulière ?
- Etant donné que la base de données sera domiciliée au MPS, comment s'assurer qu'elle pourra être utile au MDCFCF ? Comment maximiser les chances que ces données soient régulièrement actualisées, analysées et utilisées par les décideurs au plus haut niveau ?

88. Il sera également très important de bien coordonner les activités avec le projet d'assistance technique financé par le PNUD et d'établir les synergies qui s'imposent avec les autres activités du programme conjoint, notamment l'A5.

89. **Etude sur l'impact genre du processus de libéralisation économique (A4).** Comme le définissent les TdR de cette étude, « *le contexte économique algérien, marqué au cours de la dernière décennie par la libéralisation de l'économie, exige une analyse du rapport entre croissance économique axée sur la libéralisation et le développement durable humain d'autre part. Ces crises, ainsi que les conséquences sur la nature des décisions prises en matière de politiques macroéconomiques, ont un impact très différencié sur les hommes et les femmes. Les études classiques de l'impact de la libéralisation économique et des crises économiques et financières se*

³¹ Source : Portail du Premier Ministre, RADP ; *Allocution de M. Ahmed Ouyahia, Premier Ministre, devant le Conseil de la Nation à l'occasion de la présentation du Plan d'Action du Gouvernement, 2009.*

³² Source : Portail du Premier Ministre, RADP ; *Allocution du Ministre du MPS, décembre 2011.*

penchent surtout sur les conséquences sur l'emploi, la production, les revenus et leur répartition et moins sur l'impact en matière d'inégalités de genre ».

90. La réalisation de cette étude plutôt complexe a été confiée à l'ONUFEMMES et au Commissariat général à la planification et à la prospection (CGPP) (lequel est par la suite devenu le MPS) pour un budget de 40.000 dollars. Suite à une séance de travail organisée en juillet 2011, des TdR ont été finalisés en août 2011. La mission tient à souligner que ces Termes de Références, même s'ils pèchent par leur ambition, font partie des rares TdR élaborés dans le cadre conjoint qui soient vraiment de qualité, c'est-à-dire qui ne se contentent pas de « copier/coller » certains paragraphes du document de projet pour approfondir la réflexion.

91. A l'issue de l'appel d'offre national, trois CVs ont été sélectionnés et les candidats ont été invités à préparer une note méthodologique détaillée. Bien qu'aucune de ces notes ne corresponde vraiment aux attentes, un consultant a quand même été sélectionné et recruté à l'issue de ce processus. Plus de deux mois après le démarrage des travaux, ce consultant n'a pu respecter le calendrier établi et le résultat des travaux préliminaires portant sur l'expérience à l'international a été jugé trop insatisfaisant pour que la collaboration ne continue³³. Sur les 63.900 dollars qui semblent avoir été transférés (alors que le budget initial s'élevait à 40.000 dollars), les dépenses s'élevaient à quelques 13.000 dollars à la fin décembre 2011, ce qui représente un taux d'exécution budgétaire de 21% alors qu'aucun résultat satisfaisant n'a été produit.

92. Alors que le gouvernement avait apparemment insisté pour qu'un consultant national soit recruté, il semble qu'il soit difficile de trouver dans le pays l'expertise requise pour cette analyse d'une très grande complexité et nécessitant une grande connaissance du processus de libéralisation économique, un phénomène somme toute encore récent dans le pays. Le laps de temps trop court laissé aux candidats potentiels pour manifester leur intérêt lors de l'appel d'offre (deux semaines), ainsi que le montant relativement limité des honoraires que peuvent offrir les Nations Unies sont autant d'obstacles qui n'ont pas permis d'attirer la candidature des meilleurs consultants nationaux. Avec le recul, l'ONUFEMMES est d'avis que l'on aurait peut-être dû scinder la consultation en deux parties : une étude d'exploration et de capitalisation de l'expérience dans les autres pays à réaliser par un économiste international, le reste des TdR étant confiés à un économiste national. Il semble que ce soit l'option maintenant à l'étude alors que l'activité A4 est pour l'instant au point mort.

93. Etant donné le caractère très pointu et très ambitieux des Termes de Référence, la mission est d'avis qu'il sera difficile pour les partenaires non seulement d'identifier rapidement de nouveaux experts, mais surtout, par la suite, de suivre et guider leurs travaux, aucune agence ne possédant l'expertise requise. Or, à moins que l'étude ne soit d'une grande robustesse méthodologique et analytique, ses résultats pourront très facilement être mis en doute, ce qui viendra miner sa valeur et les perspectives de son utilisation. Enfin, la mission est d'avis que la pertinence de cette activité, par rapport aux objectifs globaux du programme, est certes réelle, mais sans grande perspective d'application immédiate et directe. La mission suggère donc que cette activité soit supprimée et que le reliquat budgétaire de quelques 50.000 dollars soit réaffecté à d'autres activités (par exemple l'A2).

³³ Le consultant avait reçu un premier acompte de 20% du montant du contrat.

P2: Capacités des institutions nationales productrices de statistiques renforcées en matière de production de données sexospécifiques et d'établissement d'indicateurs pertinents et d'analyse

94. Afin de répondre au problème soulevé dans le document de projet de manque de données et d'informations sur le genre, les concepteurs ont également prévu que le programme renforce les capacités des institutions nationales à produire des informations sensibles au genre.

95. **Formation des professionnels de la collecte de données (A5).** Dans le cadre de cette activité confiée au PNUD et l'ONS, il était prévu que six institutions détentrices de gros fichiers de données (non identifiées dans le document de projet) soient équipées en logiciels spécifiques, puis leur personnel formé à la production de données sexospécifiques. Ces activités ont été dotées d'un substantiel budget de 212.000 dollars, ce qui représente de 2^{ème} budget le plus important du programme, dont la moitié a été transféré sans qu'aucune dépense n'ait eu lieu à ce jour

96. Bien que cette activité soit identifiée comme étant « en état avancé d'avancement », la mission est d'avis que de nombreuses questions conceptuelles restent encore sans réponse. En effet, suite à une séance de travail organisée en juillet 2011 entre le PNUD, l'ONS et le MPS, des Termes de Référence ont été préparés pour recruter un consultant international sur une durée de trois mois, mais la mission est d'avis qu'ils sont très nettement insatisfaisants. Comme de très nombreux TdR préparés dans le cadre du programme, ceux-ci se contentent de reprendre textuellement les énoncés et descriptions très vagues du document de projet sans qu'un réel effort de réflexion n'ait été engagé afin, notamment, de définir la portée de l'activité, la présélection des ministères partenaires, etc.

97. Les changements dans le contexte institutionnels de la prospective et des statistiques en Algérie, avec notamment la création du MPS, ainsi que les retards pris dans la mise en œuvre de l'activité A3, aurait dû conduire les partenaires à réfléchir en profondeur à cette intervention. A l'occasion de la revue annuelle de décembre 2011, les partenaires ont en effet questionné sa pertinence et notamment des cibles établies (*par exemple, pourquoi se limiter à 6 institutions ?*) et de l'approche (*tous les partenaires/bénéficiaires ont-ils besoin de logiciels ? quels sont les véritables besoins ?*). La nécessité d'établir des liens avec l'A3, ce que ne fait pas le document de projet, a également été relevée lors du même atelier.

98. En l'état actuel des choses, la mission est d'avis que le programme ne pourra, au mieux, que réaliser un état des lieux approfondi, avec une identification des besoins en formation et en équipement. L'objectif initial d'amener 6 institutions à adopter de nouveaux logiciels de traitement des données et de nouveaux indicateurs afin qu'elles produisent des données sexospécifiques et des informations sensibles au genre ne semble pas réalisable d'ici à la fin du programme.

99. A priori, donc, la mission n'est pas favorable à la poursuite de cette activité. Si elle devait être poursuivie, une reformulation très en profondeur de cette activité s'imposera pour redéfinir très précisément, entre autres, les éléments suivants : quels sont les objectifs précis ? ; quels doivent être les critères de sélection des institutions (quelles institutions ? pourquoi ? combien ?) ; quelles actions de sensibilisation et de plaidoyer doit-on prévoir auprès des décideurs de ces institutions ? ; quel calendrier mettre en place ? la formation à l'utilisation des logiciels suffira-t-elle, ou doit-on prévoir des formations à la problématique genre ? etc. Cette réflexion devra en outre se faire en parallèle à la réflexion sur l'activité A3.

P3. Approche genre intégrée dans les politiques et stratégies sectorielles ainsi que dans les mécanismes d'évaluation

100. La première observation de la mission concerne l'ambition démesurée de ce « produit », lequel pourrait aisément constituer l'objectif principale d'un unique projet. Or, la liste des activités prévues pour atteindre cet objectif paraît incomplète et surtout, ces activités semblent de trop faible portée. En outre, d'après la compréhension de la mission d'évaluation, une des hypothèses de base semble avoir été que l'approche de la BSG serait (facilement) applicable au contexte algérien, à la suite de quoi elle pourrait être effectivement adoptée par un certain nombre de ministères. Dans le jargon anglo-saxon de la planification axée sur les résultats, il s'agit-là d'une « *killer assumption* », c'est-à-dire une hypothèse qui a le potentiel de nuire très gravement au succès des interventions si elle ne se réalise pas³⁴.

101. **Formation des responsables des institutions nationales en planification à l'approche genre (A6).** Confiée à l'exécution du PNUD et le MDCFCF et dotée d'un budget de 50.000 dollars, cette activité pourtant identifiée comme en état de « préparation avancée » semble au point mort. Des TdR très succincts et peu satisfaisants ont été élaborés pour le recrutement d'un consultant international et pour une durée de trois mois, mais il ne semble pas que cette expertise ait effectivement été recrutée.

102. Les activités se sont semble-t-il limitées à la participation, en novembre 2011, de sept représentants des institutions partenaires à l'Académie Genre organisée au Centre International de l'OIT de Turin (Italie). Le PNUD a financé la participation de trois personnes (la DNP et les Points Focaux du MTESS et du MPS), alors que la participation des autres, notamment en provenance du MDCFCF, a été financée par l'ONUFEMMES et le FNUAP. La participation à cette formation semble avoir été plutôt bénéfique pour les participants, qui ont apprécié tant le contenu que la forme de la formation. Cependant cette activité a aussi, semble-t-il³⁵, suscité quelques interrogations et critiques, principalement parce que le programme conjoint n'a pu identifier les personnes devant en bénéficier (lesquelles ont été désignées par le ministère concerné). D'autres acteurs interrogés, au sein des Nations Unies, se sont dits dubitatifs quant à l'impact réel de ce type de formation, d'autant que cette activité n'était pas à initialement prévue dans le document de projet.

103. Il est difficile, pour la mission d'évaluation à mi-parcours, de se prononcer sur la qualité de cette formation, notamment parce qu'elle n'a pas été documentée. Les participants interrogés que la mission a pu rencontrer se sont dits très satisfaits de l'apport technique et conceptuel de cette formation de 12 jours et des interactions avec les autres participants en provenance de nombreux pays. La mission a également pu identifier au moins un impact très concret de cette formation : ainsi, le Point Focal du MPS, après avoir préparé et circulé une note interne sur sa participation à la formation du Turin, a été convié par son Directeur Général à faire des propositions concrètes³⁶ pour l'intégration de l'approche genre dans les travaux de sa Direction Générale. Aux vues de ce type d'impact, la mission est d'avis que le programme aurait dû financer la participation de tous les Points Focaux du programme, certains d'entre eux se disant toujours très démunis, en terme d'argumentaire conceptuel, pour convaincre leur hiérarchie et leurs collègues de l'intérêt de l'approche genre. Il est surtout regrettable que le principal obstacle à la participation d'un nombre plus important de

³⁴ Ainsi, il se pourrait que la BSG ne puisse pas être applicable sans une révision en profondeur de toutes les pratiques budgétaires des ministères. Si tel est le cas, on peut légitimement se poser la pertinence d'activités de sensibilisation/formation du personnel en charge de la planification, lequel ne pourra pas appliquer/utiliser les enseignements reçus.

³⁵ Propos recueillis par la mission auprès d'un nombre suffisant de personnes pour être rapportés ici.

³⁶ Ainsi, le plan de gestion 2012 de la Direction inclut une analyse de la participation des femmes au processus économique et une étude pour le suivi et l'évaluation du genre.

participants, même lorsque l'EP a constaté que les nominations n'étaient pas toujours conformes aux attentes, semble avoir été le refus de certaines agences de dépenser davantage de fonds pour une activité non initialement prévue.

104. S'agissant des activités prévues au document de projet, aucune n'a encore démarré. La revue annuelle de décembre 2011 a été l'occasion pour les partenaires de critiquer la pertinence conceptuelle des activités proposées. Tout d'abord, les mécanismes d'évaluation que le programme est sensé renforcer n'existent pas. En outre, alors que la planification en Algérie se fait essentiellement au niveau local (celui de la *wilaya*) et que les institutions centrales et les ministères n'ont qu'un rôle d'arbitrage, le document de projet ne prévoit de formation au concept genre qu'au niveau central. En clair, les activités proposées de formation de cadres nationaux n'auront pas, ou très peu, d'impact au niveau de la réalisation de l'objectif P3.

105. Ainsi que proposé lors de la revue annuelle, une alternative pourrait être la réorientation de cette activité vers la sensibilisation des décideurs des secteurs institutionnels partenaires à l'approche genre, avec le lancement d'une réflexion sur les outils et les préalables nécessaires à la bonne intégration de l'approche genre dans les processus décisionnels sectoriels. Tout autre objectif plus ambitieux ne semble pas réalisable étant donné les délais très courts. La mission souhaite en outre suggérer un lien avec les activités A 11 (formation de cadres de collectivités locales en analyse genre, planification, programmation) et A8.

106. **Etude de faisabilité sur la budgétisation sensible au genre (A7).** Partant du principe que le budget est la traduction chiffrée des priorités sociales et économiques du gouvernement et qu'il reflète donc certaines valeurs, la BSG vise principalement à ce que les budgets gouvernementaux, les politiques et les programmes sous-jacents à ces budgets répondent aux besoins et aux intérêts des individus (hommes, femmes, jeunes, vieux) qui appartiennent à différents groupes sociaux et ont donc des besoins spécifiques³⁷. Il semble que l'ONUFEMMES et l'UNFPA aient une expérience d'appui à la mise en œuvre de la BSG auprès d'institutions dans de nombreux pays et, en Algérie, les efforts de l'ONUFEMMES (alors UNIFEM) pour promouvoir cette approche remontent au moins à 2006.

107. Dotée d'un budget de 50.000 dollars, l'étude de faisabilité a été confiée à l'ONUFEMMES et au MF. Cette étude scindée en deux parties (une partie plus théorique et un cas pratique), toujours en cours de finalisation, a été réalisée par un consultant recruté par l'ONUFEMMES pour un montant engagé de 18.000 dollars (contre un montant de 14.000 dollars transférés). Le rapport intitulé *Etude de faisabilité de la BSG en Algérie - Partie 1 : Le système budgétaire algérien*³⁸, très complet et qui semble de grande qualité, passe en revue le cadre législatif et institutionnel des activités de planification, programmation et de budgétisation de gouvernement algérien. Ce rapport a fait l'objet d'une restitution en septembre 2011. Cette étude de faisabilité conclut que « *bien que les expériences menées jusqu'à présent dans des pays sociologiquement proches de l'Algérie n'en soient qu'à leur début, quelques pistes sont suffisamment balisées pour fournir des indications précieuses en vue de l'introduction de la BSG en Algérie. En particulier trois grands domaines d'intérêt sont à considérer : la réforme budgétaire, les systèmes d'information et les politiques publiques. Il s'agira de saisir, dans chacun de ces domaines, les opportunités offertes par les actions entreprises, fussent-elles routinières ou bien nouvelles, pour ancrer l'idée de la BSG dans les programmes de travail et les procédures* ». Sans tout-à-fait fermer la porte à l'application de la BSG, les nombreuses pistes de travail très concrètes envisagées dans l'étude montrent cependant l'ampleur des travaux que nécessiterait l'adoption de la BSG. Cet objectif est donc bien trop ambitieux pour un programme d'aussi courte durée.

³⁷ Source : *Budgétisation sensible au genre et droits des femmes en matière de santé de la reproduction – Un guide pratique*, UNFPA et UNIFEM.

³⁸ La mission ignore ainsi si d'autres parties ont été produites depuis.

108. En novembre 2010, un atelier d'échanges et d'information avait été organisé à Tunis sur l'état du processus de BSG dans les pays du Maghreb, avec la participation de représentants des partenaires institutionnels du programme, mais l'expérience n'a pas été documentée. Enfin, un atelier sur la BSG a été organisé par le MDCFCF et l'ONUFEMMES en avril 2011, avec pour objectif de familiariser les Points Focaux du programme au sein des divers ministères à la BSG.

109. Si le résultat attendu A7 a donc été pleinement atteint, puisque l'étude de faisabilité a bien été réalisée, certains partenaires ont de leur propre initiative choisi d'aller plus loin. Ainsi le MADR s'est porté volontaire pour l'application pratique de la BSG au niveau local, c'est-à-dire d'une *wilaya* pilote, et une feuille de route a été élaborée. Il est notamment prévu qu'un consultant national soit recruté pour coordonner cette action entre le MF, le MADR, le MDCFCF et l'ONUFEMMES. Après l'élaboration d'une note de synthèse de l'étude, accompagnée d'une note argumentaire en direction du Secrétariat Général du MADR, un atelier de restitution de l'étude de faisabilité de la BSG sera organisé en direction des cadres responsables du MADR, puis des cadres du MADR seront formés pour suivre le bon déroulement du cas pratique. Etant donné que le programme conjoint travaille aussi dans la *wilaya* de Djelfa dans le cadre d'activités d'appui aux femmes en milieu rural (A26), les partenaires ont recommandé que cette *wilaya* soit retenue pour l'exercice pilote.

110. Il s'agit-là, de l'avis de la mission, d'une initiative extrêmement intéressante et qui reflète l'excellente appropriation des objectifs du programme conjoint au sein du MADR. De fait, ce ministère semble se préoccuper depuis longtemps de la situation spécifique de la femme rurale et de nombreux programmes gouvernementaux visant à appuyer ce segment spécifique de la population sont actuellement mis en œuvre. De surcroît, la planification des actions des différents ministères se faisant au niveau des *wilayas*, en vertu de la décentralisation, les administrations centrales n'ayant qu'un rôle d'arbitrage, c'est donc bien au niveau local que doivent se concentrer les efforts de sensibilisation sur l'importance de l'intégration du genre.

111. L'expérience que les partenaires projettent de réaliser dans une *wilaya* pilote est donc, à bien des égards, tout-à-fait intéressante et mérite que les moyens humains et financiers nécessaires lui soient alloués. La mission cautionne également de choix de la *wilaya* de Djelfa. Cependant et étant donné le peu de temps qu'il reste au programme, , il semble que les partenaires ne pourront au mieux qu'initier un processus d'application pratique de la BSG au niveau local. Les efforts devront donc certainement se prolonger après l'arrêt du programme afin qu'au moins deux exercices de planification annuelle aient lieu. Il serait donc rassurant qu'un protocole d'accord soit signé entre le MADR et le MDCFCF pour, tout d'abord, bien définir l'objet et le processus de l'expérience pilote et permettre ensuite sa continuation après la clôture du programme.

112. En outre, une discussion avec le Ministère des Finances (MF) a fait ressortir le point très important suivant : pour être véritablement applicable, la BSG nécessite un processus de planification et de budgétisation qui soit axé vers les résultats. Or bien qu'un programme engagé depuis plusieurs années par le gouvernement algérien ait tenté d'introduire le principe de budgétisation axée vers les résultats au niveau du MF, avec l'appui du gouvernement canadien, cet immense chantier n'est pas encore achevé. L'application effective de la BSG ne pouvant se faire, semble-t-il, dans un environnement de budgétisation « traditionnel » qui ne soit pas axé vers les résultats, on comprend aisément qu'il est encore trop tôt pour que l'approche soit adoptée par les institutions nationales du pays. Quoi qu'il en soit, c'est à travers la deuxième partie de l'étude BSG (cas pratique) que l'on pourra déterminer plus précisément les modalités et méthodologies pour une éventuelle application de ce concept en Algérie.

113. **Formation de 30 cadres à la BSG (A8).** Au titre de cette activité dotée d'un budget de 100.000 dollar (qui n'a fait l'objet d'aucun transfert) et dont la réalisation a été confiée à l'ONUFEMMES et le MF, un atelier de restitution de l'étude de faisabilité de la BSG a été organisé avec la participation des Points Focaux concernés (MF, MDCFC, MADR) ; puis une rencontre de travail a été organisée entre un pool d'experts en finances publiques et l'experte internationale en BSG recrutée par l'ONUFEMMES.

114. Dans un contexte où les fondements pour l'introduction de la BSG ne semblent pas encore établis, la pertinence de l'activité A8 pourrait être remise en question. En tout état de cause, et si l'objectif est de sensibiliser les décideurs à la BSG, il conviendra au minimum de revoir la portée de cette activité, puisque le document de projet ne prévoit que la formation d'une trentaine de personnes, nombre qui paraît bien insuffisant au regard des ambitions. A titre d'exemple, dans le cadre du programme d'introduction de la gestion axée sur les résultats mis en œuvre au sein du MF, ce sont des milliers de personnes qui ont été formées.

115. La mission est également d'avis qu'il aurait peut-être été plus judicieux que le Point Focal du programme ait été nommé au sein de la Sous-Direction de la Modernisation des systèmes budgétaires de la Direction de la Réforme Budgétaire du MF, ou, à tout le moins, que ce département soit associé aux travaux et discussions. A ce sujet, la mission regrette qu'au moment de la nomination des Points Focaux, insuffisamment d'efforts semblent avoir été déployés afin de bien expliquer les objectifs spécifiques du programme conjoint auprès des décideurs des différents ministères, de sorte que ces derniers puissent nommer les personnes les mieux placées, sur le plan hiérarchique et sous-sectoriel, pour appuyer efficacement la mise en œuvre. La nomination imminente d'un deuxième Point Focal du programme au sein du MF devrait permettre de corriger cette erreur, à condition que l'Equipe de Programme gère mieux ce processus.

116. La mission a donc certaines réserves sur la pertinence actuelle de l'activité A8 telle qu'initialement formulée. Lors de la revue annuelle de décembre 2011, les partenaires avaient souhaité que l'A8 soit reformulée au profit d'une activité préalable visant à « *la mise en place d'outils et des préalables techniques et institutionnels pour la formation en BSG de cadres chargés de la planification et du budget d'institutions nationales, dont le MADR* ». Etant donné l'ampleur des travaux à accomplir pour atteindre cet objectif dans un contexte institutionnel encore peu favorable, la mission doute que cette proposition soit réaliste car son champ d'action (plusieurs ministères) est trop vaste. Une recommandation visant à recentrer l'A8 au profit d'activités visant à sensibiliser les cadres du MF chargé de la modernisation des systèmes budgétaires à la BSG et de les associer de près aux travaux pilotes que projettent de lancer le MADR et l'ONUFEMMES sera donc proposée à cet effet au chapitre des recommandations. Si le temps le permet, ce qui est peu probable³⁹, on pourra par la suite étendre les activités de sensibilisation aux cadres responsables (chargés de la planification et de la budgétisation) d'autres institutions nationales (notamment les ministères dotés de larges budgets).

117. **Appui au MTE⁴⁰ dans le processus de mise en place de la BSG (A9).** La mission n'ayant pu rencontrer les Points Focaux du programme au sein du MTESS, qui n'ont pas non plus assisté à la réunion du Groupe de Référence de l'Evaluation ou à la réunion de restitution, le présent rapport ne peut se prononcer sur l'intérêt du ministère pour cette activité qui vise à ce que le MTESS se dote d'indicateurs sensibles au genre. Comme indiqué dans le rapport de la revue annuelle du mois de décembre 2011, la mission note cependant que le MTESS a montré des réticences à la mise en œuvre de l'A9 au motif qu'elle n'était pas nécessaire.

118. La mission propose donc que l'A9 soit conservée, mais que l'on remplace le MTESS par le MADR, ce dernier ministère étant, comme on l'a vu, intéressé par un exercice pilote de l'application de la BSG au niveau local. Il conviendra aux partenaires de réfléchir au budget nécessaire à cette activité afin de déterminer si l'allocation de 40.000 dollars prévus initialement pour l'A9 sera suffisante.

³⁹ La mission est ainsi d'avis qu'une telle formation/sensibilisation n'aura de chance d'être efficace que lorsque l'exercice pilote mené au sein du MADR aura permis de dégager des enseignements concrets et leçons utiles, ce qui ne laissera que trop peu de temps pour entamer les activités de sensibilisation.

⁴⁰ Ministère du Travail, maintenant devenu MTESS

P4: Approche genre intégrée dans la planification locale, au niveau de communes pilotes

119. **Formation de cadres dans des collectivités locales pilotes (A10).** L'unique activité prévue, confiée au PNUD et au MDCFCF et dotée d'un budget de 70.000 dollars, concerne la formation dans les *wilayas* pilotes de Djelfa et Tamanrasset de trente cadres des collectivités locales à la planification et programmation sensible au genre.

120. Le Rapport d'avancement de juin 2011 mentionne qu'un accord a été conclu entre le PNUD et l'UNFPA pour réaliser cette action en synergie avec les activités de formation et de sensibilisation des OSC (A11), et il s'agit-là, de l'avis de la mission, d'une pertinente décision. A ce jour, cependant, aucune activité n'a encore démarré et les fonds n'ont pas encore fait l'objet de transfert.

121. Etant donné l'importance stratégique de cette activité, le niveau local étant celui où toutes les actions de développement et de service public sont planifiées, la mission recommande qu'un lien fort soit établi entre cette activité et l'A9 revisitée. Possiblement, au lieu de conserver deux « produits spécifiques » pour l'A9 et l'A10, un nouveau produit pourrait être reformulé de façon à ce que les deux activités contribuent clairement à un objectif du type « *l'approche genre est intégrée dans les processus locaux et centraux de planification et de programmation des interventions de l'Etat au niveau d'un secteur et d'une wilaya pilote* ». Etant donné que l'exercice que le MADR souhaite entreprendre dans le cadre de l'A9 revisitée ne le sera que dans la *wilaya* de Djelfa (en raison de l'éloignement géographique de Tamanrasset), ce qui est une décision judicieuse car réaliste, la mission considère qu'il serait également utile de limiter la mise en œuvre de l'A10 à la seule *wilaya* de Djelfa.

P5 : Les organisations de la société civile ont développé leurs connaissances sur le genre pour promouvoir l'autonomisation des femmes au niveau des institutions

122. **Formation des OSC à l'analyse genre (A11).** Afin de permettre aux organisations de la société civile de mieux jouer leur rôle de plaidoyer en faveur de l'autonomisation des femmes, les concepteurs du programme conjoint avaient prévu une activité unique de formation d'une trentaine de cadres d'ONGs, d'organisations patronales et des syndicats de travailleurs à l'analyse genre et au plaidoyer sur le genre. La mise en œuvre de cette activité, dotée d'un budget de 110.000 dollars, a été confiée à l'UNFPA et au MDCFCF et un budget de 23.000 dollars (sur les 80.000 dollars transféré) avait été déboursé à la fin décembre 2011, dont une partie a été utilisée pour la participation de deux Points Focaux à la formation de Turin.

123. Deux sessions de ces formations ont ainsi déjà été réalisées par l'UNFPA : la première en mai à Alger pour une vingtaine d'associations (et 26 personnes) ; et la seconde en Octobre à Tlemcen, pour 28 associations (*voir liste des participants à l'annexe 3*). Cette formation avait pour objectifs spécifiques : (a) d'expliquer les concepts qui guident l'approche et l'analyse genre (lien entre genre et développement) ; (b) d'expliquer la notion de plaidoyer et l'objet du plaidoyer ; et (c) de préparer les participants à l'intégration de la stratégie, la planification, les outils et les mécanismes du plaidoyer pour le genre. Les partenaires d'exécution ont préparé un rapport de formation très utile. Pour autant que la mission puisse en juger, cette formation de cinq jours semble avoir été très complète et professionnelle, en abordant les concepts et les définitions (définition du concept genre ; intégration du genre dans le développement) et en initiant à l'utilisation des outils d'analyse genre et des outils du plaidoyer sur le genre. La liste des participants montre que la formation a bénéficié en majorité à des associations de défense des droits ou de protection de la femme et de l'enfance et d'associations de femmes victimes de violence, ainsi qu'à un petit nombre d'association de femmes rurales et à une organisation patronale. La mission constate donc que soit les partenaires ont d'eux-mêmes jugé inopportun d'inviter des syndicats et des représentants d'organisations patronales (auquel cas, la mission appuie cette décision), soit que ces derniers n'ont pas été intéressés par l'invitation.

124. Les participants eux-mêmes, dans leur grande majorité, se sont dits satisfaits ou très satisfaits par la qualité et l'utilité de la formation (le taux de grande satisfaction étant supérieur à Alger), ainsi que le montrent les résultats de l'évaluation de la formation :

Evaluation de la formation A11 par les participants

Sentiment général vis-à-vis de la formation?	Alger			Temclen		
	Pas satisfaits + déçus	Satisfaits	Très satisfaits	Pas satisfaits + déçus	Satisfaits	Très satisfaits
	0	84%	15%	0%	58%	42%
Cette formation a-t-elle répondu à vos attentes?	Non	Assez peu	Oui	Non	Assez peu	Oui
	0%	4%	96%	0%	5%	95%

125. S'agissant donc de la cible de former une trentaine de cadres d'OSC, elle est donc largement atteinte. Il semble cependant que les partenaires ne pensent pas en rester là et d'autres sessions ont été programmées pour 2012. Comme évoqué précédemment, il semble qu'un accord a été conclu en juin 2011 pour que l'A11 soit réalisée dans les wilayas de Djelfa et de Tamanrasset, afin d'établir des synergies avec les activités de formation des cadres et responsables locaux. La mission ne peut qu'appuyer cette décision qui semble en effet très pertinente. Il serait sans doute aussi opportun que les partenaires redéfinissent la cible exacte des futures formations dans le cadre logique remanié, puisqu'il semble que certaines cibles envisagées par les concepteurs (les cadres d'organisations patronales et des syndicats) ne sont pas opportunes, en tout cas au niveau local. De façon plus générale, la mission souhaite encourager le MDCFCE, le PNUD et le FNUAP à aller plus loin que la simple mise en œuvre concomitante de l'A10 et de l'A11 dans une même localité, pour définir ensemble le programme des deux formations à réaliser et l'approche à suivre de façon à ce que ces activités soient utiles à l'exercice d'application pilote de la BSG que le MADR projette de piloter à Djelfa dans le cadre de l'A9 revisitée.

ii. Effet 2 – Amélioration de l'employabilité des femmes, en particulier les femmes rurales et vulnérables, et le renforcement de leur accès à un travail décent

126. Afin de répondre au problème de la faible employabilité des femmes et de leurs difficultés d'insertion professionnelle, causées notamment par la réduction des effectifs du secteur public, la mauvaise adaptation de l'offre de formation professionnelle ou universitaire aux besoins du marché et l'inadaptation de l'orientation scolaire et professionnelle des jeunes filles au nouveau contexte d'une économie de marché ainsi que l'insuffisance des structures pour la garde des enfants, les concepteurs ont prévu la mise en œuvre de treize séries d'activités pour la réalisation de quatre types d'effets, pour un budget total de 1.29 millions de dollars. A première vue, et considérant la très courte durée de mise en œuvre, il s'agissait-là d'un objectif très ambitieux, voire irréaliste.

P6. Connaissances améliorée des facteurs déterminants qui limitent ou entravent l'insertion professionnelle des femmes et leur accès au travail décent

127. **Etude sur les obstacles à l'emploi féminin (A12).** Afin d'améliorer la connaissance sur les obstacles des femmes face à l'emploi en milieu rural comme urbain, il était prévu qu'une étude soit réalisée à travers l'exploitation et l'analyse des données des enquêtes emploi de l'ONS au cours des dernières années et des données de l'ANSEJ et de l'ANGEM. La réalisation de cette étude, dotée d'un budget de 110.000 dollars qui a été entièrement transféré, a été confiée au BIT et au MCDFFD.

128. Du fait de l'insuffisante description des activités dans le document de projet, leur « cadrage » a semble-t-il nécessité de nombreuses séances de travail entre les partenaires. Des difficultés relatives au recrutement de consultants compétents ont en outre engendré des difficultés supplémentaires. La réalisation de l'étude a été lancée début novembre 2011, avec une mission de cadrage de l'étude effectuée par un consultant international du BIT du 12 au 16 novembre 2011 et la préparation d'une note méthodologique détaillée. En janvier 2012, une seconde mission du consultant a eu lieu pour poursuivre le travail de collecte d'information et d'entretiens auprès des populations cibles. A la date de l'évaluation à mi-parcours, aucun montant n'avait encore été engagé pour cette activité⁴¹.

129. D'après les informations recueillies par la mission auprès du BIT, la finalisation de l'étude est programmée pour mai 2012 et le grand retard accumulé s'expliquerait par les délais dans l'appel à concurrence pour la sélection du consultant⁴². Des recommandations ayant été faites lors de l'atelier de décembre 2011 s'agissant de l'élargissement de l'étude à l'identification des opportunités pour l'emploi des femmes, la mission recommande que cette proposition soit retenue si elle n'entraîne pas de trop grands délais supplémentaires. Il conviendra également que les partenaires définissent un plan de communication afin de diffuser largement les résultats de l'étude lorsqu'ils seront disponibles.

130. **Enquête nationale sur les conditions de travail et l'emploi féminin (A13).** Au titre de cette activité, dotée d'un budget de 120.000 dollars et dont l'exécution a été confiée au BIT et au MTESS, on prévoyait qu'une étude soit réalisée sur « *les conditions de travail et la demande du marché de l'emploi féminin* ». On pourra remarquer qu'il s'agit-là de deux thèmes différents qui auraient pu faire l'objet de deux études différentes. On notera en outre que le document de projet ne précise nullement la portée exacte de l'étude sur les conditions de travail (*dans le secteur public ? privé ? en milieu rural ? des femmes en particulier ?*) alors que le document mentionne un déficit d'informations sur le monde du travail en milieu rural.

131. Alors qu'un montant de 80.000 dollars a été transféré, cette activité est restée au point mort, le BIT n'ayant pas été capable, à ce jour, de mobiliser l'appui technique nécessaire de son siège. Il semble en outre qu'aucun effort de réflexion n'ait été entamé puisqu'aucun TdR ne semblent avoir été préparés. Lors de l'atelier de revue annuelle de décembre 2011, le Point Focal du programme au sein du MTESS a indiqué que ce ministère n'était en fait pas habilité à réaliser d'études sur les conditions de travail et qu'il n'avait pas les prérogatives nécessaires pour autoriser les enquêteurs à pénétrer sur les lieux de travail. Même s'il serait peut-être bon de vérifier l'exactitude de ces propos et si cet avis reflète bien la position du MTESS, la mission est cependant d'avis que l'on pourrait envisager de supprimer cette activité, et ce pour les raisons suivantes. Tout d'abord, un grand retard a déjà été accumulé et une grande incertitude continue à peser sur la capacité du BIT à mobiliser à temps l'expertise nécessaire, notamment au niveau des experts techniques de son siège. Ensuite, la pertinence de cette activité, dont le champ d'action n'est pas clair, n'est pas immédiate au regard des objectifs ultimes du programme, d'autant qu'il est prévu que l'étude de l'activité A12 apporte un éclairage sur les obstacles à l'emploi féminin. Enfin, le MTESS ne semblant plus intéressé, il semble qu'il sera difficile, pour l'EP, d'identifier rapidement un nouveau partenaire. En résumé, les conditions pour la bonne réalisation de cette étude ne semblent pas réunies.

132. **Appui technique à trois observatoires de l'emploi des femmes (A14).** Sans préciser le type d'appui nécessaire, le document de projet prévoit que trois observatoires soient appuyés, pour un budget de 40.000 dollars (qui n'a pas encore été transféré) : *l'Observatoire de la formation*

⁴¹ A la date de la finalisation du rapport d'évaluation (avril 2012), les engagements financiers globaux pour cette étude s'élèvent à 63.450 USD.

⁴² Il semble que la première sélection, qui avait porté sur un institut public, n'était pas conforme aux règles de concurrence et le processus a dû être relancé.

professionnelle, l'Observatoire de l'Enseignement professionnel et l'Observatoire de l'Emploi et de la pauvreté. L'objectif était de permettre l'intégration de la dimension genre dans leurs systèmes d'information statistique et d'appuyer une meilleure adéquation entre la formation professionnelle des jeunes femmes et le marché du travail. Il s'agit de la seule activité du programme dont le MESRS est le partenaire gouvernemental, alors que le PNUD a été choisi pour partenaire des NU.

133. Aucune action n'a été entreprise à ce jour et la réflexion autour de cette activité n'a pas été véritablement entamée puisque les partenaires n'ont pas encore entrepris de vérifier que les trois Observatoires mentionnés dans le document de projet existent bien. Il semble en fait que les seuls Observatoires de l'emploi féminin dans le pays sont ceux créés au sein des grandes entreprises publiques du Ministère de l'Energie et des Mines, notamment au sein de la Sonatrach⁴³ et de la Sonelgaz⁴⁴.

134. Ainsi le 5 janvier 2005, le Ministre de l'Energie et des Mines, « convaincu que le complet développement d'un pays, et par la même là-même le bien être du monde, demande la participation maximale des femmes autant que des hommes dans tous les domaines de la vie [et] que le mixité professionnelle est une source de complémentarité, d'équilibre social et d'efficacité économique », ⁴⁵ décida par une Directive ministérielle de mettre l'accent sur la promotion de l'emploi féminin et de l'égalité des chances. Parmi toute une batterie de mesures et de principes, cette Directive prévoyait notamment la création d'Observatoires de l'emploi féminin au niveau du Ministère, des groupes Sonatrach et Sonelgaz et de leurs filiales et des autres organismes du secteur en tant qu'organes de veille, de pôles d'analyse, de réflexion et de proposition pour la promotion de l'emploi féminin.

135. Il s'agit-là d'une initiative très intéressante, d'autant qu'elle a été décidée à une époque où le MDCFCF n'existait pas encore. Aux vues des résultats atteints au sein de la Sonatrach, qui mentionne une augmentation de 53% de son effectif féminin sur la période 2006-2010⁴⁶, c'est-à-dire depuis la mise en œuvre de la Directive ministérielle, il semble que l'application de la directive ministérielle au sein de cette entreprise publique ait été très effective et que l'Observatoire de l'emploi féminin a pu jouer son rôle. Concernant l'Observatoire de l'emploi féminin de la Sonelgaz, il se pourrait que l'expérience soit moins positive⁴⁷.

136. La mission souhaiterait donc appuyer l'idée préliminaire du MDCFCF de concentrer les efforts du programme sur les Observatoires de l'emploi féminin de ces deux sociétés, au motif qu'il s'agit d'initiatives qu'il convient de mieux comprendre et dont l'expérience mérite à bien des égards d'être documentée, et probablement largement diffusée. Cependant, étant donné le peu de temps qu'il reste au programme, les ambitions initiales de l'A14 doivent être grandement réduites. Au mieux, le programme aura-t-il tout juste le temps de réaliser une étude complète de l'expérience de ces deux Observatoires, et d'organiser la diffusion des résultats, à charge, pour les responsables ministériels concernés de décider de la suite à donner aux recommandations de cette étude après la fin du programme.

⁴³ La Sonatrach est la plus importante compagnie d'hydrocarbures en Algérie et en Afrique et la 12^{ème} compagnie dans le monde. Elle est également 4^{ème} exportateur mondial de GNL, 3^{ème} exportateur mondial de GPL et 5^{ème} exportateur de Gaz Naturel. Son effectif permanent est passé de 47 566 agents en 2009 à 47 963 agents en 2010 et en fait l'un des plus gros employeurs du pays.

⁴⁴ La Sonelgaz est un groupe industriel composé de 40 sociétés qui emploient plus de 60 000 travailleurs dans le pays.

⁴⁵ Source : Directive de Monsieur le Ministre de l'Energie et des Mines signée le 5 janvier 2005, Site Internet Sonelgaz.

⁴⁶ D'après les informations publiées sur le site Internet de la Sonatrach, l'effectif féminin permanent a atteint en 2010 un niveau de 7.001 agents, représentant 14,6% de l'effectif permanent. 36% exercent au niveau des fonctions support, 48% dans les fonctions de soutien et 16% dans les fonctions cœur de métier

⁴⁷ La mission note que site Internet de cette société, contrairement à celui de la Sonatrach, ne publie aucune statistique sur le niveau de l'emploi féminin au sein de l'effective et de son évolution, ce qui paraît surprenant.

137. Si cette voie était suivie, il conviendra de contacter très rapidement le Ministère de l'Énergie et des Mines pour s'assurer qu'il accepte d'être partie prenante de l'étude. Si les activités du programme ne se limitent plus qu'à l'étude de l'expérience des observatoires de l'emploi féminin de la Sonatrach et de la Sonelgaz, cela remettra également en question l'implication du MESRS. La mission n'est pas en mesure d'évaluer les conséquences de ce changement. N'ayant pas suffisamment d'informations sur le fonctionnement du MESRS ni des besoins, la mission n'est pas en mesure non plus de formuler des recommandations visant à redéfinir le rôle que ce ministère pourrait continuer à jouer dans la mise en œuvre du programme.

P7: L'offre de formation des femmes est mieux adaptée aux besoins du marché du travail

138. **Adaptation de l'offre de formation professionnelle (A15).** Afin de réaliser l'ambitieux objectif de réduire de 25% le taux et la durée de chômage des femmes (cible bien trop ambitieuse définie dans le cadre de suivi du document de projet), les concepteurs du programme n'ont prévu qu'une activité et un budget de 40.000 dollars. Cette activité unique est aussi la seule activité du programme qui a le MFEP pour partenaire gouvernemental, alors que le BIT a été choisi pour partenaire des NUs.

139. A ce jour, aucun budget n'a été transféré et cette activité est restée au point mort car les partenaires n'ont pas réussi à préparer de TdR. En effet, après de longs mois d'attente et afin d'accélérer le processus, le MFEP et l'EP avaient préparé une première version de TdR, mais celle-ci fut finalement rejetée par le siège du BIT sans que le motif en soit partagé et sans que le BIT d'Alger, ou son siège, n'entreprennent d'améliorer ou de finaliser ces TdR. Du côté du BIT, il semble que les difficultés ont porté sur la difficulté à mobiliser l'expertise technique du siège de Vienne, celui-ci étant apparemment de l'avis que le document de projet était trop vague (ce que la mission ne saurait contredire). Au demeurant, il semble que le BIT a toujours soulevé le fait que l'objectif formulé dans le document de projet était trop ambitieux au regard de l'activité prévue. A l'examen des TdR préparés par le MFEP et l'EP, la mission peut comprendre que ce document ait pêché par ambition et ne représente donc pas une base très solide pour le travail à mener. Cependant, la mission tient à faire remarquer que ces TdR ne diffèrent pas, s'agissant de leur qualité ou de la profondeur de l'analyse, de la plupart des autres TdR préparés dans le cadre des autres activités du programme. A quelques exceptions près, tous les TdR élaborés par les partenaires ne font en effet que reprendre les énoncés du document de projet et n'apportent aucune, ou très peu, de valeur ajoutée. En d'autres termes, d'autres activités ont démarré sur la base de TdR bien plus fragiles que ceux préparés dans le cadre de l'A15. A tout le moins, le BIT aurait dû s'assurer que des TdR améliorés soient préparés au plus vite.

140. Lors de l'atelier de décembre 2011, le MFEP a semble-t-il réitéré le besoin qu'une mission technique soit organisée pour l'examen des possibilités d'actions pour cette activité et le BIT se serait engagé à mobiliser cette expertise et à organiser cette mission dans les meilleurs délais. La mission a toutefois perçu que cette situation a été la cause d'une certaine frustration parmi les partenaires. S'agissant de l'étude elle-même, et surtout de la cible du cadre logique (« *quatre programmes de la formation professionnelle sont adaptés aux besoins du marché du travail* »), la mission est d'avis que les objectifs poursuivis sont peu clairs et surtout très ambitieux. En tout état de cause, ils ne semblent plus réalisables aujourd'hui.

141. Devant l'importance du retard accumulé, si ce n'était l'importance stratégique du besoin que l'offre de formation en Algérie soit mieux adaptée aux besoins du marché de travail, en général, et aux besoins des femmes voulant s'engager dans une activité génératrice de revenus en particulier, la mission recommanderait l'annulation pure et simple de cette activité. Durant ses travaux sur le terrain, à Tamanrasset, la mission a cependant eu l'occasion de constater qu'une évaluation de l'adéquation de l'offre de formation professionnelle aux besoins des femmes souhaitant s'engager

dans une activité génératrice de revenus serait grandement utile et que des améliorations simples peuvent être apportées.

142. La mission recommande donc une reformulation en profondeur de l'A15 et sa réorientation vers la conduite d'une étude approfondie⁴⁸, avec études de cas, de l'adaptation de l'offre actuelle de formation professionnelle aux besoins des femmes rurales et urbaines souhaitant s'engager dans une activité génératrice de revenus profitable et aux jeunes filles rurales et urbaines sans diplôme et sans qualification désireuses de trouver un emploi salarié dans un secteur porteur. Plus particulièrement il s'agira d'identifier, parmi l'offre de plus de 300 formations fournies par le MFEP, les formations visant à l'autonomisation financière de la femme et à la formation professionnelle des jeunes filles ; puis d'évaluer, à travers des enquêtes auprès de femmes et jeunes filles ayant bénéficié de formations récentes ou il y a plusieurs années, si ces formations ont eu l'impact escompté au niveau de l'employabilité ou du niveau de revenus des bénéficiaires.

143. Ce faisant, la mission est consciente des réticences du MFEP à réaliser une telle étude, la culture de l'évaluation ne semblant pas encore très développée dans le secteur public du pays. Le MFEP pourrait également arguer, peut-être avec raison, qu'il ne doit être tenu responsable que de la qualité de l'enseignement prodigué dans ses centres de formation professionnelle et que c'est à d'autres institutions de prendre le relais pour accompagner les bénéficiaires dans leur recherche d'emplois ou dans la création de leur activité génératrice de revenus. En d'autres termes, le MFEP pourrait arguer que sa seule responsabilité est d'inculquer des aptitudes nouvelles à ses élèves. La question fondamentale que devront donc se poser les partenaires gouvernementaux est la suivante : la formation professionnelle n'a-t-elle pas pour ultime objectif d'inculquer des aptitudes qui soient à la fois utiles aux employeurs à la recherche d'un certain profil et utiles à l'inactif souhaitant s'engager dans une activité productive ou salariale rémunératrice?

P8: L'accès des femmes aux mécanismes et dispositifs existants de création d'emplois et d'accès à l'entrepreneuriat et au crédit est amélioré

144. En partant du principe que les femmes et le grand public en général sont mal informés sur la nature des dispositifs étatiques d'appui existants, et avec comme supposé de base que ces dispositifs fonctionnent correctement et remplissent leurs objectifs, les concepteurs du programme ont souhaité la mise en œuvre de cinq activités à réaliser par trois partenaires des NU et deux partenaires du gouvernement. De l'avis de la mission, la cohérence, entre elles, de ces activités n'est pas évidente et leur contribution à l'objectif énoncé n'est pas toujours très claire.

145. En outre, alors que le document de projet mentionnent que certaines de ces activités auront un caractère pilote (parmi lesquelles, semble-t-il, l'A18, l'A19 et l'A20), aucune précision n'est apportée sur les efforts particuliers devant d'ordinaire être déployés pour la bonne mise en œuvre d'actions pilotes, notamment en terme de suivi et d'évaluation et d'acquisition et de partage des connaissances. Le document de projet se contente de mentionner qu'à l'issue d'une évaluation, elles seront progressivement étendues à travers le pays.

146. **Mise en place d'un observatoire du marché du travail (A16).** Dotée d'un budget de 110.000 dollars et confiée à l'exécution du BIT et au MTESS, cette activité envisageait la conception et la mise en place d'un outil de S/E du marché du travail visant à évaluer les *Politiques Actives du Marché du Travail* (PAMT) et en particulier les contraintes d'accès et les obstacles à l'insertion des femmes dans les PAMT. N'ayant pas pu rencontrer le MTESS, la mission n'a pu recueillir de plus amples

⁴⁸ Avec études de cas et suivi longitudinal d'une cohorte de bénéficiaires de formation professionnelle sur au moins cinq ans (2004-2011).

informations sur ce dispositif, ni sur l'intérêt porté par le ministère à cette activité. En tout état de cause, cette activité semble pertinente au regard des objectifs du programme même si elle apparaît extrêmement ambitieuse et complexe.

147. Au mois de juin 2011, une première réunion a été organisée entre les partenaires, puis des TdR ont été envoyés au siège du BIT, mais cette activité est depuis restée au point mort alors qu'un montant de 30.000 dollars a été transféré. D'après les informations fournies à la mission, le département technique concerné du siège du BIT a programmé de réaliser une mission technique en janvier/février 2012⁴⁹ qui servira de préalable à une autre mission pour le lancement proprement dit des travaux.

148. Etant donné l'incertitude⁵⁰ qui pèse encore sur la capacité du BIT à mobiliser auprès de son siège l'appui technique nécessaire et étant donné la complexité de cette activité, la mission est d'avis qu'il n'est pas réaliste de penser qu'elle puisse être réalisée d'ici à la fin du programme conjoint. Au maximum, si l'expertise requise est mobilisée avant la fin du premier trimestre, le BIT pourra-t-il réaliser une évaluation sur l'impact des PAMT sur l'insertion professionnelle des femmes et des jeunes.

149. **Renforcement des connaissances sur les dispositifs de création d'emploi (A17).** Partant du principe que les ONGs et les partenaires sociaux sont mal informés sur les dispositifs de création d'emplois existants, les concepteurs ont souhaité que des activités d'information et de sensibilisation soient organisées à leur bénéfice. Le document de projet ne décrit pas précisément ces dispositifs, mais il cite en exemple ceux de l'Agence Nationale de Soutien de l'Emploi des Jeunes (ANSEJ) et l'Agence Nationale de Gestion du Microcrédit (ANGEM).

150. L'objectif apparemment poursuivi est que les organisations ainsi formées, de par leur travail de proximité avec les femmes, seront capables de mieux accompagner les femmes dans la création de micro-entreprises particulièrement en milieu rural. Le document de projet ne prévoit cependant pas que le programme accompagne ces mêmes organisations dans ce processus, alors que d'autres activités du programme mises en œuvre par le BIT ou d'autres partenaires, ont le même objectif (par exemple l'A11, l'A18, l'A19, A22, l'A23). En d'autres termes, on aurait intérêt à ce que les organisations qui seront appuyées dans le cadre des autres activités du programme visant à l'accompagnement des femmes dans la création d'une activité génératrices de revenus puissent bénéficier de la formation prévue à l'A17.

151. Aucune activité n'a à ce jour démarré alors qu'un budget de 5.000 dollars, sur les 40.000 alloués, a déjà été transféré. Etant donné qu'il ne s'agit pas d'une activité complexe⁵¹ et qu'aucun partenaire gouvernemental n'a été nommé, ce qui laisse au BIT le champ libre, la mission ne peut s'expliquer les raisons pour lesquelles cette activité n'a pas encore démarré.

152. En tout état de cause, et comme déjà mentionné, la mission souhaite attirer l'attention de tous les partenaires sur le fait qu'il serait utile de vérifier si le présupposé de base – que les dispositifs existants sont performants et méritent d'être mieux connus – est exact. Au cours de ses travaux sur le terrain, la mission a ainsi pu constater que le dispositif actuel de l'ANGEM ne semble pas fonctionner de façon optimale. La mission souhaiterait donc recommander qu'en prémisses à l'A17 telle que formulée dans le document de projet, ou en remplacement pur et simple de cette activité, le programme réalise un état des lieux approfondi sur l'efficacité des dispositifs existants. L'objectif sera évidemment de formuler des recommandations utiles à l'amélioration de ces dispositifs, à charge

⁴⁹ La mission d'évaluation note toutefois qu'à la fin janvier 2012, cette mission n'avait toujours pas eu lieu.

⁵⁰ A la date de la finalisation du rapport d'évaluation (12 avril 2012), la mission a été informée que la mission du spécialiste a été réalisée comme prévue au mois de mars 2012.

⁵¹ Puisqu'elle ne nécessite que l'identification des dispositifs, la préparation d'un programme d'information/sensibilisation, l'identification des bénéficiaires et l'organisation de séances de formation.

pour le gouvernement algérien d'apporter plus tard les améliorations nécessaires. Etant donné que la culture de l'évaluation et du résultat ne semble pas encore très répandue en Algérie, comme mentionné précédemment, il se peut que cette recommandation soit mal acceptée par les responsables gouvernementaux concernés et qu'elle ne soit donc pas applicable, d'autant qu'elle peut sembler lourde et complexe. Si tel était le cas, la mission recommande l'annulation de l'A17 telle que formulée dans le document de projet.

153. **Formation de formateurs/rices (A18).** Sans donner de plus amples détails, le cadre logique du document projet prévoyait aussi qu'une trentaine de formateurs/rices seraient formés aux techniques et outils de gestion de micro-entreprises, afin d'accompagner leur travail dans les institutions d'appui à la création et la gestion de micro-entreprise ou au développement de l'entrepreneuriat des femmes.

154. Confiée au BIT et au MTESS et dotée d'un budget important de 170.000 dollars, cette activité n'a pas encore démarré. Le BIT rapporte avoir formulé des TdR avec l'appui du siège et des maîtres formateurs auraient été identifiés. Il est prévu que leur mission commence au cours du premier trimestre 2012 et que la formation elle-même dure trois semaines. Il est étonnant de noter que ces préparatifs ne soient pas mentionnés dans le rapport de la revue annuelle de décembre 2011.

155. Etant donné l'état peu avancé de cette activité, la mission n'est pas en mesure de donner un avis. La seule recommandation concerne le besoin de s'assurer que la mission des formateurs aura bien lieu lors du premier trimestre 2012, faute de quoi la mission recommande l'annulation de cette activité. Si l'activité a bien lieu, il conviendra d'arrêter une liste de participants pertinents, le document de projet étant vague sur ce point. Par ailleurs, la mission recommande que cette formation bénéficie en priorité aux partenaires locaux impliqués dans la mise en œuvre des activités du programme visant à l'appui à la création de PME, notamment l'A19, l'A20, l'A22 et l'A23.

156. **Incubateur pilote de Tipaza (A19).** Afin, semble-t-il, de conseiller et d'accompagner les femmes entrepreneurs à créer ou renforcer leurs micro-entreprises, le cadre logique du programme inclut une activité d'assistance technique à la création d'un incubateur pilote en zone urbaine. Le document de projet ne formule aucun autre détail et alloue 100.000 dollars à cette activité dont la mise en œuvre a été confiée à l'ONUFEMMES et au Ministère de la Petite et Moyenne Entreprise et de l'Artisanat (MPMEA).

157. Etant donné que l'incubateur mentionné dans le document de projet n'a jamais vu le jour, l'A19 n'a pas pu être mise en œuvre et aucune alternative n'a encore été définie. On notera également que d'importants changements institutionnels sont intervenus depuis la conception du programme puisque le partenaire initial prévu, le MPMEA, a ainsi été scindé en deux ministères distincts : le Ministre de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise, et de la Promotion de l'investissement (MIPMEPI) et le Ministre du Tourisme et de l'Artisanat (MTA). A ce sujet, il est important de noter que la plupart des activités du programme initialement définies pour la mise en œuvre avec le MPMEA tombent maintenant dans les prérogatives du MIPIPE.

158. Lors de l'atelier de décembre 2011, le MIPIPE s'est engagé à poursuivre l'A19 en synergie avec l'A24, également mise en œuvre à Tipaza, mais la mission regrette qu'aucune réflexion n'ait véritablement été lancée sur l'alternative à définir. La création ex nihilo d'un incubateur étant exclue, la réflexion aurait dû être poussée plus avant pour répondre, entre autres, aux questions suivantes : *par quoi remplacer l'A19 ? le choix de la ville de Tipaza fait-il sens ? quels pourraient être les nouveaux objectifs ? les nouvelles opportunités ? le partenaire idéal ?*

159. De son côté l'ONUFEMMES, devant le retard accumulé et la faiblesse de ses moyens humains, doute qu'elle ait la capacité de lancer, puis de gérer correctement cette activité. Des discussions très préliminaires entre la mission d'évaluation et l'ONUFEMMES et le MPA, font ressortir que deux options intéressantes existent pour la reformulation en profondeur de l'A19 qui n'est plus pertinente telle que conçue initialement :

- Prolonger, au travers d'une nouvelle activité, le travail réalisé par le Centre d'Initiatives et Recherches Européennes pour la Méditerranée (CIREM), une fondation espagnole qui a travaillé en Algérie au développement d'outils pour l'emploi des femmes. L'activité d'harmonisation des outils serait mise en œuvre par le CIREM sous la supervision du MIPME.
- Confier la responsabilité de l'A19 au MPA et réorienter complètement l'activité vers un appui à une chambre locale d'artisanat et des métiers, dans une localité permettant des synergies avec d'autres activités du programme, l'objectif étant d'accompagner les femmes dans des activités artisanales rémunératrices. Le MPA coordonne aussi des Centres de formation dans les métiers de l'artisanat pour lesquels une action de renforcement de capacités pourrait être programmée.

160. Etant donné que la majorité des travailleurs de l'artisanat sont des femmes, devant le grand enthousiasme des Points Focaux du programme au sein du MPA et étant donné qu'il s'agit de la seule opportunité d'impliquer ce ministère dans la mise en œuvre du programme, la mission souhaite appuyer la deuxième option. Une fois l'option choisie, il sera primordial que les partenaires procèdent immédiatement à la préparation d'une note conceptuelle et d'une feuille de route pour la nouvelle activité ; puis qu'ils lancent sans tarder les travaux (au plus tard au début du second trimestre), à défaut de quoi il ne restera pas assez de temps pour la mise en œuvre. Au regard des capacités de l'ONUFEMMES, comme des autres agences, il semble qu'une précondition pour le succès de la nouvelle activité sera d'obtenir du ministère partenaire l'engagement que les Points Focaux pourront consacrer suffisamment de temps au lancement et à la gestion de la nouvelle activité.

161. **Activité pilote de parrainage (A20).** Dans le souci d'intégrer le secteur privé, le document de projet prévoyait aussi que six grandes entreprises, dont deux étrangères, parrainent chacune une femme souhaitant créer son entreprise. Dotée d'un budget de 40.000 dollars et prévue pour démarrer lors de la dernière année de mise en œuvre du programme, il s'agit de la seule activité de l'ONUDI.

162. Lors de la mission d'évaluation à mi-parcours, des discussions avec l'ONUDI ont révélé que l'agence aura de grandes difficultés à mettre en œuvre cette activité en raison de la faiblesse du montant alloué. En outre, alors que le nouveau responsable de l'ONUDI en Algérie avait souhaité que les experts techniques de son siège approuvent formellement le document de projet, ces derniers n'ont pas été en position de le faire, trouvant le document trop faible sur le plan technique.

163. Au regard de ce dénouement très récent et de la faible importance stratégique apparente de cette activité, laquelle exigerait néanmoins beaucoup d'efforts pour un impact improbable, la mission recommande l'annulation pure et simple de cette activité.

P9. Les femmes en milieu rural et vulnérables sont outillées et accompagnées pour développer des activités génératrices de revenus

164. **Etude AGR en milieu rural (A21).** Le document de projet ne donne aucune précision sur cette activité qui n'est mentionnée que dans le cadre logique. Tout juste comprend-on que le PNUD et le MADR devront réaliser une étude technico-économique sur l'état des activités génératrices de revenu des femmes en milieu rural. Pour ce faire, un budget de seulement 15.000 dollars a été alloué, sans faire l'objet de transfert.

165. Cette activité n'a pas encore été lancée. Les partenaires s'interrogent sur le montant du budget, qui ne paraît pas suffisant et, lors de l'atelier de décembre 2011, une légère reformulation a été proposée pour que cette activité soit mise en œuvre dans les wilayas de Djelfa et Tamanrasset, de sorte à renforcer les autres activités du programme dans ces deux localités. La mission ne peut que recommander que cette option soit suivie. La mission recommande en outre que le MADR prenne la

responsabilité de la mise en œuvre de cette activité, en tout cas lors de la phase de conception et de lancement, car il ne semble pas que le PNUD pourra rapidement jouer ce rôle.

166. **Centre d'information pilote de Djelfa (A22 et A22bis).** Les concepteurs du programme ont choisi la commune de Djelfa, située dans les Hauts Plateaux, pour la création d'un centre d'information pilote d'accompagnement des femmes en microprojets en milieu rural et visant plus particulièrement les femmes illettrées et vulnérables. Rappelons que Djelfa a été également retenue pour l'intégration de l'approche genre dans la planification et la programmation au niveau local (A10), ainsi que pour la mise en place d'une garderie (A23). L'activité a été scindée en deux : l'A22 confiée au PNUD et au MPMEA pour un budget de 40.000 et l'A22bis confiée à l'UNICEF pour un budget de 100.000 dollars.

167. Il est à noter que le démarrage de ces activités n'était pas prévu pour la deuxième année et il s'agit donc d'un des rares cas où les partenaires ont devancé le calendrier prévu. Ainsi, cette activité est en état de préparation très avancé et deux ateliers préparatoires ont été organisés. Les rapports de qualité préparés à leur issue ont été utiles pour les travaux de la mission. Ces documents mentionnent que le premier atelier organisé à Alger en février 2011 avait rassemblé des représentants des secteurs concernés et des principales associations liées à l'activité au niveau national et local⁵². Cet atelier préliminaire avait recommandé qu'une deuxième consultation soit organisée à Djelfa afin de définir plus avant les caractéristiques du centre et qu'une étude soit préalablement réalisée sur les différents aspects d'ordre social, économique et culturel qui pourraient déterminer la typologie du centre et de sa localisation.

168. Deux études sur les activités des femmes à Djelfa ont bien été réalisées par deux consultants locaux, en préparation du deuxième atelier organisé à Djelfa, en juin 2011. Près d'une centaine de personnes participèrent à cet atelier de réflexion et de programmation, dont le Wali, les représentants de toutes les directions de *wilaya* et de *daïra*, un grand nombre d'associations locales, trois agences des NU ainsi que de l'AECID⁵³. A l'issue de l'atelier, les partenaires se sont accordés sur le principe de la création d'un Centre d'information, dans la ville de Djelfa, placé sous la tutelle des autorités locales (*wilaya*) sous la forme d'un Conseil Consultatif composé par les représentants des structures déconcentrées des ministères et des autorités locales. Les fonctions du Centre seraient principalement : (i) la promotion du dialogue et la concertation entre les différentes structures locales des ministères partenaires, des autorités locales et des associations impliquées dans l'appui aux femmes ; (ii) la diffusion et l'échange d'informations sur les programmes et dispositifs d'alphabétisation, de formation, etc. ; et (iii) l'appui à la mise en réseau des associations locales.

169. La mission ne peut que saluer les efforts de nombreux partenaires et des résultats très encourageants. Le sérieux avec lequel les ateliers ont été préparés, notamment le deuxième, mérite également d'être remarqué. De même, et alors que le document de projet ne le prévoyait pas, les partenaires ont de leur propre initiative identifié toutes les activités du programme avec lesquelles une synergie doit être établie dans le cadre de la conception et création du Centre de Djelfa (en particulier les activités A6, A2, A17, A18, A22, A23, A24, et A25). La mission tient à saluer la forte implication de l'UNICEF et l'UNFPA dans les travaux préparatoires, alors que cette activité ne prévoyait au démarrage que l'implication du PNUD, ce qui constitue un bon exemple de coopération inter-agences.

170. Sur la base de ce qui paraît être de très bonnes fondations pour une activité pilote intéressante et utile, la mission recommande que la mise en place du Centre s'accélère afin que les

⁵² Le MADR, MEN, MFEP, MIPME, le MSN et le MTA.

⁵³ Le rapport de l'atelier mentionne la participation de 36 représentants des différentes directions de la wilaya concernées ainsi que des Daïras, APC, Chambre de commerce et banques ; d'une trentaine d'associations de la wilaya de Djelfa qui ont délégué un ou deux participants ; des points focaux institutionnels et des agences des Nations Unies concernées (PNUD, UNFPA et UNICEF et du Coordonnateur général de l'AECID.

partenaires soient à même de l'appuyer sur la plus longue durée possible. Le budget actuel de 40.000 dollars devra en outre être augmenté afin que les fonds nécessaires soient disponibles pour la poursuite de cette activité dans de bonnes conditions⁵⁴. Etant donné le peu de temps qui reste pour la mise en œuvre de cette activité, il est probable que le programme ne pourra au mieux qu'amorcer un processus qu'il appartiendra à d'autres de faire fonctionner et de dynamiser. Le succès de cette activité dépendra donc de la capacité du programme à démontrer rapidement que le Centre peut jouer un rôle utile et améliorer le travail de chacun, puis d'une négociation réussie avec le gouvernement et les autorités locales s'agissant de la pérennisation financière de son fonctionnement.

171. **Centre d'information et d'accompagnement des femmes très vulnérables (A23).** En considération de la préoccupation des institutions nationales s'agissant de l'importance du taux de prévalence du VIH/SIDA dans la *wilaya* de Tamanrasset, d'une part, et d'autre part de la grande vulnérabilité économique des femmes vivant avec le VIH/SIDA et qui sont par ailleurs victimes de stigmatisation et de discrimination, les concepteurs du programme ont prévu une action visant à créer à Tamanrasset un centre d'information et d'accompagnement de ces femmes. Le document de projet ne donne cependant aucune description précise, par exemple le type d'accompagnement. Dotée d'un budget de 150.000 dollars et prévue initialement pour être mise en œuvre par le MDCFCF et l'ONUSIDA, il s'agit de la seule activité confiée à ce partenaire des NU.

172. Aux vues du taux de déboursement financier (55.300 dollars ou 100% du montant de la première tranche ont déjà été déboursés) et des réalisations concrètes constatées par la mission sur le terrain, il s'agit de l'activité dont l'exécution est la plus avancée et la mieux aboutie. Mise en œuvre sur le terrain par l'Association El Hayet, une ONG établie à Alger et dont la mission est la prise en charge des personnes atteintes du VIH/SIDA, sa conception est le fruit d'une concertation entre l'ONUSIDA, le Ministère de la Solidarité Nationale et de la famille (MSNF), le MFEP, Le MSPRH et le MDCFCF.

173. En effet, le budget alloué de 150.000 dollars ne permettant pas de financer la création à proprement parler d'une structure permanente, une des premières tâches des partenaires a été de concevoir un dispositif simple et moins ambitieux permettant de remplir l'objectif d'information et d'accompagnement des femmes atteintes du VIH dans une activité génératrice de revenu. Sur la base de l'expérience acquise par El Hayet et l'ONUSIDA dans le cadre d'un projet antérieur⁵⁵, les partenaires ont opté pour une approche originale: utiliser l'hôpital, lieu convivial et permanent par lequel convergent naturellement les malades ou femmes porteuses du VIH, comme un espace d'information et d'accompagnement de ces femmes dans un projet de formation professionnelle ou de lancement d'activités génératrices de revenus.

174. C'est ainsi que 34 femmes et jeunes filles infectées, ou affectées⁵⁶, ont bénéficié d'un premier cycle de formation professionnelle en juin 2011 au sein du Centre de Formation Professionnelle de Tamanrasset. Afin de leur permettre de suivre la formation de plusieurs mois, les bénéficiaires ont touché une petite indemnité financière, formule qui n'est pas d'ordinaire en application dans les CFP. A l'issue de cette formation, 20 de ces femmes ont pu également bénéficier d'un microcrédit sans intérêt auprès de l'ANGEM, grâce à la facilitation de l'agent facilitateur recruté par El Hayet pour la mise en œuvre de l'A23 qui travaille à plein temps au sein de l'hôpital. Un deuxième cycle de

⁵⁴ Selon l'estimation de l'EP, un budget supplémentaire de 50.000 dollars serait nécessaire.

⁵⁵ L'expérience, qui consistait à organiser des cours de formation professionnelle à destination exclusive de femmes porteuses du VIH à l'intérieur de locaux loués spécialement à cet effet par El Hayet, s'était avérée peu concluante et trop onéreuse pour être pérennisée.

⁵⁶ Les jeunes filles ou les femmes qui ne sont pas infectées par le VIH/SIDA, mais dont un membre de la famille proche (la mère, la sœur) l'est, sont considérées comme affectées indirectement par la maladie, et sont à ce titre considérées comme vulnérables. Elles sont donc éligibles aux services du programme.

formation a été lancée en octobre 2011 et se poursuivra jusqu'à mars 2012 pour 53 autres femmes et jeunes filles, portant à 87 le nombre total de bénéficiaires directs de l'A23 à ce jour.

175. Peu après la fin de la première vague de formations, cette activité a fait l'objet d'une visite de supervision de la part des partenaires et de l'EP, qui ont rencontré les partenaires locaux ainsi que des bénéficiaires. Au cours de ses travaux en Algérie, la mission a pu elle aussi se rendre à Tamanrasset et elle a pu rencontrer tous les acteurs de mise en œuvre de l'A23 ainsi qu'une vingtaine de femmes bénéficiaires⁵⁷. La mission peut donc témoigner du vif intérêt que cette activité a suscité auprès des acteurs locaux, notamment du responsable du Centre de Formation Professionnelle, de la Direction et du personnel concerné de l'hôpital et du responsable du bureau local de l'ANGEM.

176. Tous ces acteurs, après que leurs réserves initiales liées à l'appréhension à travailler avec des femmes séropositives aient été levées, ont tous la satisfaction d'avoir travaillé ensemble à une œuvre utile, celle d'appuyer des femmes qui sont dans un grand désarroi et qui échappent encore aux dispositifs d'aide sociale et économique, et parfois même au dispositif d'aide médicale⁵⁸, de l'Etat. Quant aux bénéficiaires elles-mêmes, la participation au programme de formation leur a permis « *de ne plus penser uniquement à leur maladie* », selon leurs propres mots et de se sentir moins isolées socialement. Quant à celles qui ont en outre bénéficié d'un crédit auprès de l'ANGEM (cette dernière ayant accepté un processus accéléré pour le traitement des demandes des bénéficiaires du programme) et que la mission a pu interroger, cette démarche leur a en outre permis de penser à l'avenir en formulant un projet professionnel afin de s'engager dans une activité productive, avec la perspective qu'elles puissent à terme mieux subvenir aux besoins de leur famille. Quant au dédommagement financier que la plupart ont perçu pendant la formation, il a été fort apprécié même s'il semble qu'il n'a pas représenté un facteur déterminant dans leur motivation⁵⁹.

177. A bien des égards, donc, les partenaires ont atteint, voire surpassé l'objectif initial (qui n'était d'ailleurs pas quantifié). La collaboration de toutes les institutions semble en outre avoir été remarquable. Les discussions de la mission avec trois femmes ayant bénéficié d'un micro-crédit ainsi qu'autour du fonctionnement des institutions partenaires locales, ont cependant aussi mis en lumière les trois problèmes suivants:

- La majorité des bénéficiaires a choisi une formation en « *Couture* »⁶⁰ qui fait partie du programme « *Femme au foyer* » du MFEP et les bénéficiaires d'un micro-crédit ont apparemment toutes investi dans l'achat d'une machine à coudre⁶¹, alors qu'il semble n'exister aucun débouché commercial à Tamanrasset pour les articles qu'elles ont appris à

⁵⁷ La mission a rencontré à l'hôpital une vingtaine de bénéficiaires de la première vague de formations lors d'un entretien de groupe, ainsi que quatre femmes bénéficiaires pour des entretiens individuels à leur domicile.

⁵⁸ Il s'agit-là d'un sous-groupe bien précis, celui des femmes étrangères migrantes, originaires pour la plupart des pays africains voisins et établies temporairement à Tamanrasset. Parce qu'elles n'ont pas la nationalité algérienne ou en raison de leur mode de vie nomade, elles ne peuvent actuellement avoir accès aux soins médicaux qui permettent aux autres femmes de ne plus mourir de la maladie ou d'infecter leur enfant à naître. Il est en effet apparemment impératif que le protocole médicamenteux soit suivi avec grande régularité, sinon, il nuit à la santé de la patiente. Dans le cas de personnes dont on sait que le mode de vie empêchera le bon suivi du protocole, il semblerait que les médecins préfèrent s'abstenir de leur prescrire tout traitement médicamenteux. Bien que cette situation soit grandement préoccupante, il semble que le programme conjoint ne puisse lui apporter une quelconque réponse, sauf à le documenter et à le faire connaître auprès des décideurs.

⁵⁹ Pour preuve, les participantes de la 2^{ème} phase de formation n'ont pu recevoir les indemnités auxquelles elles avaient droit, le budget transféré au titre de l'A27 étant épuisé. Elles ont malgré tout continué à suivre la formation.

⁶⁰ Alors que le CFP offrait à la même période des formations en « *pâtisserie traditionnelle* » et de « *tapisserie* », ou de « *Coiffure* ».

⁶¹ La mission ne sait pas si des données existent sur les investissements réalisées par les bénéficiaires.

réaliser⁶². Il semble que le programme « *Femme au foyer* » avait paru plus pertinent puisque les horaires sont aménagés pour permettre à des mères de famille de le suivre ; cependant il est possible que ce type de formation ne soit pas adapté aux femmes souhaitant s'établir à leur compte. A cause de la concurrence des articles chinois ou produits localement à bas prix, la mission a en effet calculé que le coût d'achat des matières premières est le double du prix de vente possible. Il semble donc qu'il y ait eu un problème d'orientation, au départ, pour les bénéficiaires qui projetaient de s'engager dans une activité génératrice de revenus : on aurait dû orienter ces femmes vers des formations leur permettant d'exercer une activité pour laquelle il existe des débouchés commerciaux ou professionnels avérés à Tamanrasset.

- Les discussions avec le personnel du CFP ont révélé en outre que le choix de l'offre locale de programmes de formation ne se fait pas vraiment sur la base de la demande locale du marché de l'emploi, mais plutôt en fonction de la demande émanant du public pour telle ou telle formation⁶³. En outre, la mission actuelle du CFP paraît essentiellement axée sur l'acquisition d'aptitudes techniques et elle ne porte pas sur les aspects en amont (*par exemple l'achat de matières premières, le calcul d'un prix de revient*) et en aval (*par exemple les aspects liés à la commercialisation, à la gestion du stock*) de l'activité productive proprement dite. En clair, les Centres de Formation Professionnels ne peuvent à eux seuls s'occuper de l'accompagnement des femmes dans le lancement d'une activité productive. Il s'agit-là d'un problème auquel il faudra apporter une réponse dans le cas des 20 femmes bénéficiaires d'un micro-crédit : sans un appui extérieur, elles ne parviendront jamais à rembourser leur crédit autrement qu'à s'endetter auprès de leurs proches.
- La mission a enfin pu constater que les critères⁶⁴ de l'ANGEM pour l'octroi d'un microcrédit n'étaient pas suffisamment robustes pour optimiser les chances que le crédit soit remboursé⁶⁵. En outre, si les conditions du prêt de 100.000 DA sont indéniablement avantageuses⁶⁶, le plafond semble trop bas pour financer à 100% le lancement d'une micro-activité⁶⁷. De surcroît, seuls les bénéficiaires du deuxième type de micro-crédit de l'ANGEM (un prêt maximum de 1.000.000 DA) peuvent prétendre à un appui technico-financier de la part de l'agence, et l'antenne de Tamanrasset ne dispose pas, en tout cas, des moyens humains nécessaires pour accompagner les bénéficiaires du prêt de 100.000 DA. S'il semble que les 20 bénéficiaires de microcrédit du programme ont suivi une formation de base en finances (ex. calcul de coût, gestion de stock), celle-ci a probablement été insuffisante.⁶⁸

⁶² Des couettes et des tabliers pour les écoliers.

⁶³ Ainsi, il semble qu'une nouvelle formation peut être envisagée si au moins 15 personnes se disent intéressées.

⁶⁴ Voir Annexe 7b pour les conditions détaillées.

⁶⁵ Pour bénéficier des crédits, il suffit d'être majeur et de nationalité algérienne ; d'être sans revenus ; d'avoir une résidence fixe ; de disposer d'une qualification matérialisée par un diplôme ou un titre reconnu ou posséder un savoir-faire prouvé ; et de ne pas avoir bénéficié d'une autre aide à la création d'activités.

⁶⁶ Pas d'apport personnel, 0% d'intérêt, PNR de 100%, remboursement du principal sur 36 mois.

⁶⁷ Dans le cas des bénéficiaires de l'A7, la somme de 100.000 DA ne couvrait pas complètement le coût de la machine à coudre et les bénéficiaires ont dû faire un apport personnel pour financer la différence, ainsi que pour financer l'achat du tissu et des autres matières premières.

⁶⁸ En 2011, l'ANGEM de Tamanrasset a octroyé quelques 4.600 prêts (avec 49% de femmes), sur les 6.000 demandes reçues. L'agence n'employant que deux Accompagnatrices et de deux Adjoints et ce personnel étant impliqués tout au long du processus de prêt, depuis le dépôt du dossier jusqu'au démarrage, on comprend aisément que l'accompagnement ne peut être que superficiel et saupoudré sur un grand nombre de personnes. S'il y a bien un suivi individuel des bénéficiaires de prêts de l'ANGEM, celui-ci est réduit au suivi des informations et des données sur les investissements réalisés par les bénéficiaires sans appui technico-commercial.

178. La mission souhaite soulever un dernier point qui n'est pas un problème, mais un risque. Le succès de l'intervention A23 telle qu'elle a été pensée et conçue par les partenaires, repose sur le fait que la participation des femmes porteuses du VIH/SIDA aux programmes de formation du CFP se fait dans l'anonymat le plus complet. Ainsi, seul le Directeur du CFP, le Directeur de l'Hôpital, le Coordonnateur de l'ANGEM et bien-sûr le Facilitateur recruté par El Hayet, ont connaissance du programme. Le personnel enseignant du CFP comme les autres élèves du centre ne savent pas que des femmes ou des jeunes filles séropositives étudient à leurs côtés. Les bénéficiaires elles-mêmes ne se connaissent pas forcément, à moins qu'elles ne se soient croisées à l'hôpital. Dans un contexte culturel où la stigmatisation et la marginalisation sociale des personnes séropositives demeure très forte, cet anonymat semble en effet important. Il est par contre légitime de se poser la question de savoir combien de temps ce type d'intervention peut continuer à fonctionner ainsi dans le secret et de se demander quelles pourraient être les conséquences si ce secret était levé. Quoi qu'il en soit, le besoin que l'anonymat des bénéficiaires soit préservé représente pour les partenaires un obstacle certain à la diffusion des résultats de cette intervention pilote, ce qui pourrait nuire aux perspectives de réplication du modèle.

179. Les recommandations détaillées de la mission d'évaluation s'agissant de la suite à donner à l'activité A23 sont présentées plus loin dans la dernière partie du présent rapport. Dans l'immédiat, une action urgente est nécessaire afin que la totalité des fonds alloués à cette activité puissent être transférés à l'ONUSIDA. Faute de fonds, en effet, certaines activités en cours, et notamment le versement d'une indemnité aux stagiaires, ont été mises en suspens et l'ONUSIDA a même dû utiliser les 3.500 dollars qui avaient été alloués pour la prise en charge de ses frais de gestion. L'agence a également été incapable de financer les activités de suivi qu'elle avait programmées.

180. Suite aux discussions avec l'ONUSIDA, la mission souhaite appuyer le projet d'étendre les activités de l'A23 aux villes d'Alger et d'Oran, la séroprévalence au VIH-SIDA y étant également très importante. Ce faisant, la mission recommande aux partenaires que soit prise en compte l'expérience de Tamanrasset et que les améliorations nécessaires soient apportées à l'approche, notamment le besoin d'orienter les femmes vers des domaines porteurs. La mission recommandera aussi aux partenaires d'essayer d'appuyer l'association El Hayet dans la stabilisation de sa situation financière : afin que l'activité A23 soit reproduite dans d'autres localités, et donc que le salaire d'un Facilitateur puisse être assuré, il serait utile que le programme engage des discussions avec le Ministère de la Solidarité Nationale et de la famille afin qu'un accord tripartite de reconduction de l'activité soit signé, le MSNF s'engageant à octroyer une subvention à El Hayet pour lui permettre de payer le salaire de trois Facilitateurs (pour Tamanrasset, Alger et Oran).

181. **Système de garde d'enfants en milieu rural (A24).** Dans le but de trouver une solution au problème de la garde d'enfants, les concepteurs ont prévu une dernière activité au titre du Produit P9, celle de la conception et de la mise en place d'un dispositif de garde d'enfants qui soit adapté au milieu rural. Un budget de 150.000 dollars a ainsi été alloué à cette action pilote, dont la réalisation a été confiée à l'UNICEF et le MDCFCF.

182. Comme dans le cas de l'A22, bien que le démarrage de cette activité n'avait pas été prévu avant l'Année 2 et qu'aucun fonds n'aient par conséquent été transférés, les partenaires ont devancé le calendrier pour mettre en œuvre un certain nombre d'activités préparatoires. Ainsi, des TdR de qualité ont été préparés pour le recrutement d'un consultant. Il est prévu que l'étude porte sur les perceptions, pratiques et mode organisationnel en matière d'éducation et de système de garde d'enfant en milieu rural et que des propositions de mise en place de dispositifs de prise en charge de la petite enfance soient élaborées. Pour l'instant, il semble que les villes de Tipaza et de Djelfa aient été retenues, mais lors de la revue annuelle de décembre, les participants ont recommandé que le choix final soit effectué en fonction des synergies et interactions possibles avec d'autres activités du programme. En fonction de ce critère, le choix de restreindre l'activité à Djelfa pourrait permettre de concentrer les efforts sur une seule localité et la mission recommande cette option.

183. Il convient de noter que cette activité pilote semble générer l'interrogation de nombreux partenaires qui pensent qu'il est inconcevable que des femmes rurales soient intéressées par un dispositif de garde d'enfants, ou que leurs maris leur permettent de confier leur enfant à ce type de structures. Quant à l'UNICEF, il semble que cette initiative n'aura vraiment de sens qu'à la condition qu'elle soit accompagnée d'un véritable projet pédagogique ou éducatif. On le voit, il conviendra d'aborder cette activité avec beaucoup de précautions et en accentuant son caractère pilote, tout en conservant à l'esprit que l'objectif est d'apporter une solution au problème des femmes rurales vulnérables qui souhaitent s'engager dans une activité génératrice de revenus, ou suivre une formation professionnelle, mais ne le peuvent car elles doivent s'occuper d'enfants en bas âge. Une telle structure ne pouvant être pérennisée, sur le plan financier, en tout cas dans le court terme, que grâce à des subventions, la question de la pérennisation financière devra en outre être abordée rapidement avec le gouvernement et les autorités locales.

iii. Effet 3 – La promotion de l'image de la femme active et le renforcement des valeurs d'équité et d'égalité à travers une diffusion de l'information sensible au genre

184. Notant que certaines normes et valeurs qui structurent la société algérienne agissent comme des éléments contraignants pour l'autonomisation des femmes et que les médias véhiculent peu d'images qui permettent d'avoir une vue globale des femmes dans le monde du travail et de leur contribution à la vie économique, le document de projet identifie quatre principaux « produits » ou résultats attendus et de 11 séries « activités ».

185. Alors la plupart de ces activités auraient dû être lancées au cours de la première année de mise en œuvre, une seule l'a été. Il s'agit de l'A28, qui prévoit la réalisation d'un répertoire des organisations et des personnes ressources travaillant sur le genre en Algérie. Dotée d'un budget de 40.000 dollars, la réalisation de cette activité a été confiée au PNUD et au MDCFCF. Un cabinet de consultants national a été recruté et a commencé ses travaux en septembre 2011.

186. Les autres activités n'ont pas été lancées, malgré leur importance stratégique, faute de temps et de moyens humains et les perspectives que ces activités soient menées à bien d'ici à la fin de la période de mise en œuvre du programme sans appui extérieur sont minces, de l'avis de la mission

187. En décembre 2011, une première version de plan de communication et de plaidoyer a été préparée par le Groupe de Communication des Nations Unies. Si la mise en œuvre de cette stratégie, qui paraît bien pensée et s'appuie sur un diagnostic rapide du fonctionnement du programme conjoint, aidera certainement à améliorer la visibilité de ce dernier, elle ne pourra permettre la réalisation de toutes les activités prévues au titre de l'Effet 3. D'une part, en effet, toutes les activités de l'Effet 3 ne sont pas nécessairement incluses dans le Plan de Communication; d'autre part, aucun mécanisme n'est pour l'instant arrêté s'agissant de la mise en œuvre effective de ce Plan.

188. Sans l'appui supplémentaire d'un Expert en Communication placé au sein de l'Équipe de Programme, et chargé de la bonne exécution des activités de l'Effet 3 et de la mise en œuvre du Plan de Communication, la mission est d'avis que le programme conjoint ne pourra mener à bien les activités prévues.

c. Atteinte des objectifs et perspectives de pérennité

189. **Atteinte des objectifs.** Étant donné le grand retard accumulé et son état actuel d'avancement, il est impossible que le programme conjoint atteigne les objectifs spécifiques par ailleurs bien trop ambitieux qui lui avaient été assignés. Quant à la contribution que le programme peut apporter à la réalisation de ce qui semble être son objectif global - l'égalité des genres et l'autonomisation de la femme en Algérie - on comprend aisément que même s'ils parvenaient à

mettre en œuvre toutes les activités prévues et dépenser l'essentiel du budget, les partenaires ne pourraient faire qu'une contribution marginale à cet objectif à long terme.

190. Dans l'hypothèse où les partenaires arrivent à surmonter les obstacles importants qui s'opposent à une mise en œuvre rapide et efficace, et s'ils parviennent à concentrer leurs efforts autour d'un nombre resserré d'activités stratégiques, la mission est cependant d'avis que le programme, qui est parvenu à poser certains jalons importants, a le potentiel d'apporter un certain nombre de contributions intéressantes et utiles à l'avancement des objectifs suivants :

- **Effet 1 :** Le programme ne parviendra pas à « *renforcer les processus de prise de décision équitable en matière de stratégies et programmes de développement* » et cet objectif n'était de toute façon pas réaliste pour un programme de cette ampleur et d'une durée de trois ans. S'il parvient à finaliser les études déjà lancées ou prévues, et qu'elles sont de qualité et bien utilisées (*notamment l'Audit genre de deux ministères, l'Enquête budget-temps, l'enquête sur les obstacles à l'emploi féminin, la documentation des expériences des Observatoires de l'emploi féminin de la Sonatrach/Sonelgaz*) et s'il parvient à établir une base de données pour centraliser les données sur le genre et à former les personnes clés des ministères partenaires autour de l'analyse genre, le programme a cependant le potentiel d'améliorer les connaissances et données sur le genre en Algérie (**P1**) et de renforcer la capacité des institutions nationales productrices de statistiques en matière d'analyse genre (**P2**). En outre, l'expérience que le MADR projette de mener à bien dans la wilaya pilote de Djelfa, si elle est conduite avec la célérité requise, a le potentiel d'apporter un éclairage important sur la faisabilité, dans le contexte algérien, de l'application de la BSG au niveau local (**P4**). Enfin, s'il poursuit ses activités de formation de cadres d'organisation de la société civile, notamment à Djelfa, mais aussi au niveau national, à l'analyse genre et au plaidoyer sur le genre, le programme a le potentiel de renforcer les capacités de ces organisations à mieux faire entendre la voix des femmes (**P5**).
- **Effet 2.** L'objectif trop ambitieux « *d'amélioration de l'employabilité des femmes, en particulier les femmes rurales et vulnérables, et le renforcement de leur accès à un travail décent* » ne sera pas atteint. Au mieux, et s'il parvient à accélérer la cadence de l'exécution, le programme parviendra-t-il à lancer des activités pilotes visant à informer et accompagner les femmes rurales, en particulier les femmes vulnérables, les illettrées et celle porteuses du VIH/SIDA, dans leur projet de lancement d'activité génératrice de revenus (**P8 et P9**), mais l'impact ne se réalisera qu'à la condition que l'État algérien ou les collectivités locales prolongent ou répliquent ces approches pilotes, perspectives qui ne peuvent être actuellement évaluées étant donné que la plupart des activités pilotes n'ont pas encore été lancées. Étant donné le retard accumulé et les doutes qui subsistent quant à la capacité des partenaires concernés à mobiliser l'expertise requise, il semble improbable que le programme réalise les autres sous-objectifs de l'Effet 2, à savoir celui d'améliorer la connaissance des facteurs qui entravent l'insertion professionnelle des femmes (P6), et celui que l'offre de formation soit mieux adaptée aux besoins des femmes et du marché du travail (P7).
- **Effet 3.** Aucune activité importante n'ayant pour l'instant été réalisée au titre de l'objectif de « *la promotion de l'image de la femme active et le renforcement des valeurs d'équité et d'égalité à travers une diffusion de l'information sensible au genre* », le programme n'a pour l'instant apporté aucune contribution à la réalisation du dernier effet. Dans l'hypothèse où les partenaires parviennent à mobiliser rapidement l'expertise et l'appui supplémentaire requis, il est cependant plausible de penser qu'il reste encore suffisamment de temps pour réaliser quelques activités importantes initialement prévues à l'Effet 3.

191. **Perspectives de pérennité.** Étant donné le retard accumulé, il est difficile de discuter des perspectives de pérennité des acquis éventuels du programme. Nul doute, en tout cas, que l'atteinte

des objectifs ultimes du programme nécessitera l'action concertée et intensifiée du gouvernement algérien et de tous les partenaires au développement pendant au moins plusieurs années après la clôture du programme. La mission a recueilli, à ce sujet, l'assurance du Coordonnateur Résident du SNU que la poursuite des objectifs d'intégration de l'approche genre et d'autonomisation de la femme continuera à être appuyée par le SNU. D'une certaine façon, le programme a donc le potentiel de jouer le rôle de précurseur de la promotion de l'approche genre dans le pays.

192. Quant à l'implication nécessaire du gouvernement et des autorités locales dans la pérennisation ou la réplique des interventions pilotes, le succès dépendra non seulement de la qualité des interventions, mais aussi de la capacité du programme à bien les évaluer et les documenter, puis de sensibiliser les décideurs.

193. S'agissant enfin de l'appropriation du programme conjoint par le gouvernement, les efforts déployés par le SNU pour que les processus de gestion et décisionnels impliquent au maximum les différentes contreparties nationales semblent avoir porté leurs fruits puisque la mission a pu constater l'adhésion forte de l'ensemble des partenaires autour du programme et de ses objectifs, sous l'égide du MDCCF.

3. Efficience des processus de mise en œuvre

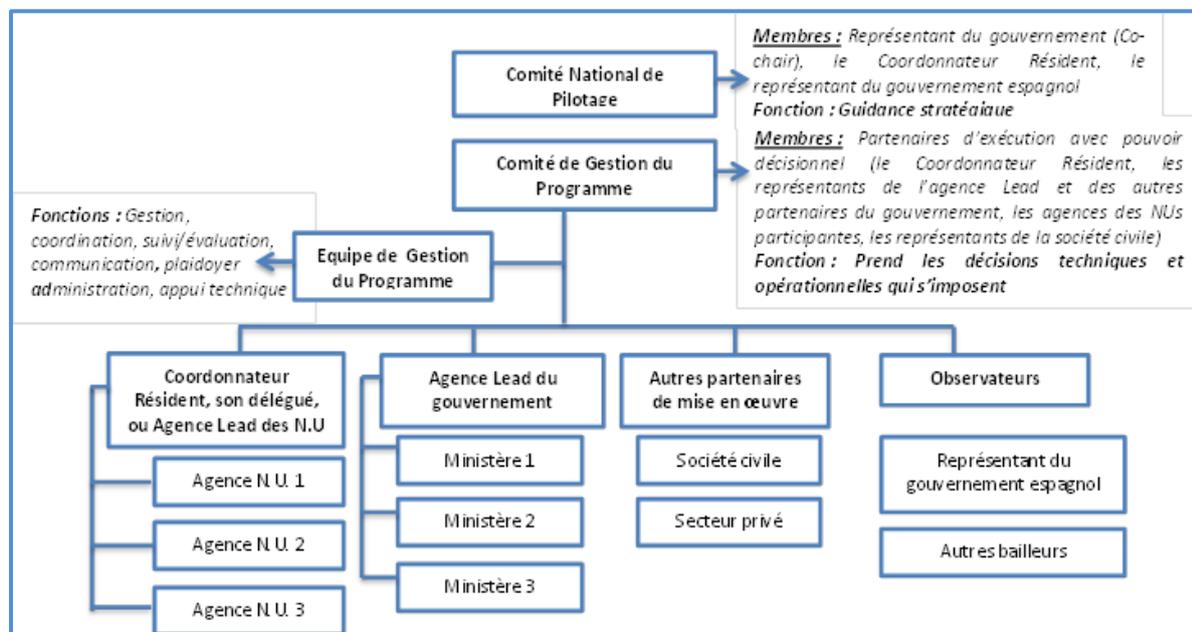
194. S'agissant de la mise en œuvre du programme conjoint, la mission a conclu qu'elle pâtit depuis le début de lacunes dans le fonctionnement des structures de gouvernance et de gestion du programme, et d'une confusion dans les rôles de chacun, ainsi que le présenteront les chapitres suivants.

195. Par ailleurs, la tendance semble avoir été au suivi à la lettre des procédures du manuel de mise en œuvre des programmes conjoints du Fonds-OMD⁶⁹, ou des dispositions parfois peu claires et inadaptées du document de projet, sans que suffisamment de distance ne soit prise pour les adapter au contexte ou lorsque les circonstances l'auraient exigé. Enfin, la bonne mise en œuvre du programme a été caractérisée par la grande faiblesse des ressources humaines qui lui a été attribuée et il s'agit-là sans doute de principale obstacle à surmonter si l'on veut redresser la situation du programme. Ces trois aspects précis, qui ont tous contribué au grand retard pris dans l'exécution, sont élaborés dans les paragraphes suivants qui présentent les conclusions de la mission sur l'efficience des processus décisionnels s'agissant du pilotage, de la gestion, de la coordination, de planification et du suivi du programme.

a. Efficience d'ensemble

196. L'efficience d'ensemble des processus décisionnels et de mise en œuvre du programme conjoint a semble-t-il été plutôt faible et entravée par une grande lourdeur de fonctionnement. Ainsi, même après le démarrage effectif du programme⁷⁰, la cadence de l'exécution ne s'est pas accélérée, sauf à de rares exceptions. Il a ainsi fallu attendre le mois d'octobre 2011 pour constater un réel envol des dépenses et des engagements financiers. Pour comprendre les causes de cet état de fait, il est d'abord utile de comprendre la façon dont, idéalement, se sont organisés les programmes conjoints du Fonds-OMD à travers le monde. Le schéma ci-dessous présente la structure typique des programmes conjoints financés par le Fonds-OMD.

Structure de gouvernance standard des programmes du F-OMD



⁶⁹ Par exemple pour toutes les règles de fonctionnement et de gouvernance, de gestion administrative, de gestion financière, concernant l'acquisition d'expertise, etc.

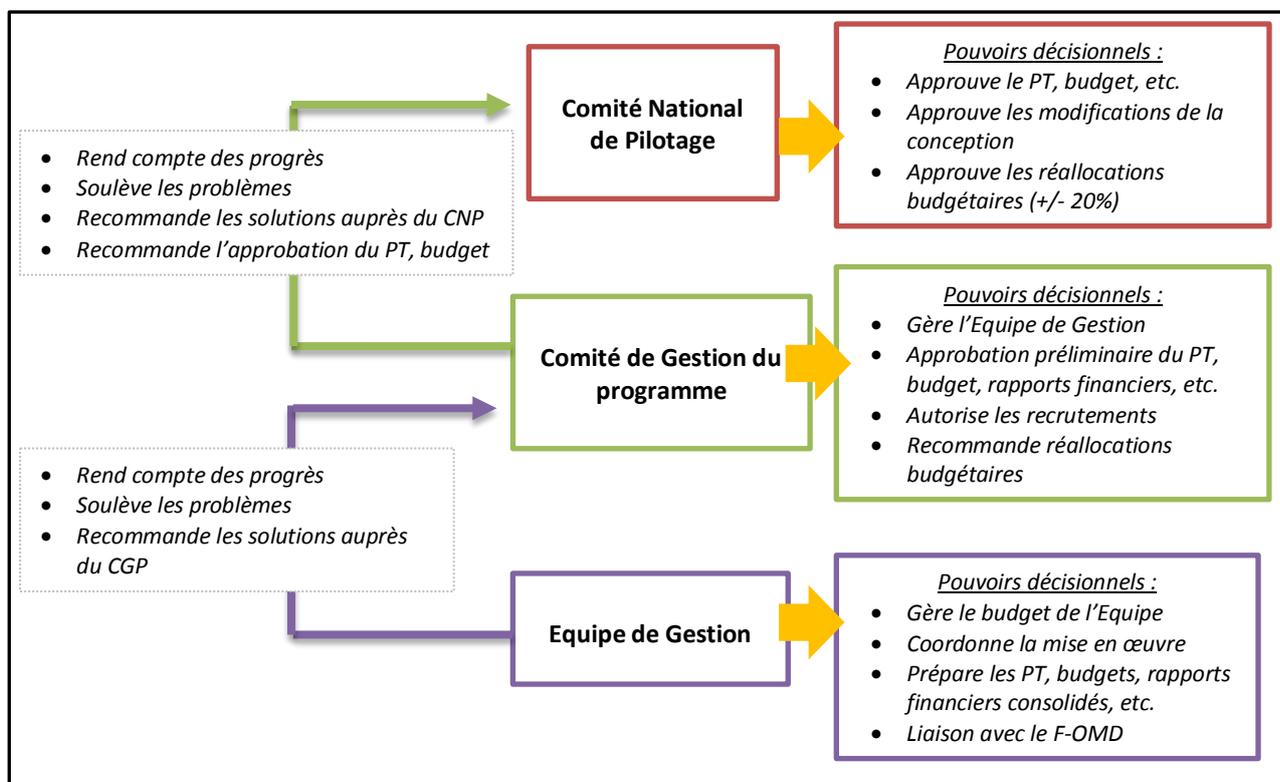
⁷⁰ Que l'on peut situer aux alentours du mois de septembre 2010, date de la tenue de l'atelier de lancement.

197. Comme on le voit, selon l'organisation idéale, l'organe supérieur de pilotage et de surveillance des programmes conjoints est le Comité National de Pilotage, composé en principe du Coordonnateur Résident des NU, d'un représentant du gouvernement (en général issu d'un ministère habitué à traiter avec le système des NU, par exemple la Planification ou les Affaires Etrangères) et enfin un représentant du gouvernement espagnol (en général l'AECID). Un Comité de gestion, composé des représentants des partenaires d'exécution avec pouvoir décisionnels (en général les Chefs d'agence des Nations Unies, les Directeurs/Sous-Directeurs de Départements ministériels clés) est quant à lui chargé des décisions techniques et opérationnelles qui s'imposent, alors que la gestion des activités proprement dite est la responsabilité d'une Equipe de gestion du programme, logée soit auprès de l'Agence Leader des Nations Unies (dans le cas d'une exécution directe, DEX dans le jargon) ou au sein de l'institution nationale désignée Agent d'Exécution (dans le cas d'une exécution nationale, NEX). Afin de bien coordonner les actions des différents partenaires, il est d'usage que des groupes techniques supervisés et coordonnés par l'Equipe de gestion, soient également constitués,

198. En Algérie, la structure de gouvernance mise en place pour le programme conjoint suit le même modèle, à quelques exceptions près. Ainsi, le choix a été fait de ne pas nommer d'Agence Chef de file/Lead au sein du SNU, le rôle de coordination ayant été initialement laissé au Bureau du Coordonnateur Résident, ce qui a posé quelques problèmes, comme on le verra plus loin.

199. Idéalement et pour que ce modèle fonctionne bien, il est important que les membres des comités aux différents niveaux ne soient pas les mêmes. Ainsi, comme le montre le diagramme suivant, c'est sur la base des recommandations du Comité de Gestion du Programme, elles-mêmes formulées sur la base des recommandations ou des informations fournies par l'Equipe du programme, que le Comité National de Pilotage prend les décisions stratégiques qui s'imposent (par exemple une réorientation de certaines activités) ou celles qui concernent ses prérogatives décisionnelles (comme l'approbation du Plan Travail Annuel du programme ou l'approbation de réallocations budgétaires).

Modèle de fonctionnement standard et processus décisionnels des programmes conjoints



200. On verra que dans le cas du programme conjoint, ce modèle n'a pu fonctionner correctement.

b. La surveillance et le pilotage

201. **Le Comité National de Pilotage.** Conformément aux procédures du Fonds-OMD et des stipulations du document de projet, un Comité National de Pilotage a été mis en place. Composé du Coordonnateur Résident du système des Nations Unies en Algérie (SNU) (également Co-Président du CNP), du Sous-Directeur du Développement Social à la Direction Générale des Affaires Politiques et de Sécurité Internationales du MAE (autre Co-Président du CNP) et du Coordonnateur Général de l'Agence Espagnole pour la Coopération Internationale au Développement (AECID), le CNP s'est réuni quatre fois depuis le démarrage du programme⁷¹ en la présence de partenaires du programme conviés à titre consultatif.

202. La première réunion du CNP n'a eu lieu en novembre 2009 (soit 9 mois après la signature du document de projet), puis il faut attendre le mois de février 2011 (soit 12 mois après la date du démarrage officiel du programme) pour que ne soit organisée la deuxième réunion. Ce long laps de temps a certainement été préjudiciable à l'établissement rapide de la plateforme de mise en œuvre du programme d'une part, et surtout n'a pas permis que le CNP apporte une guidance stratégique à la réorientation des activités trop complexes ou des activités qui n'étaient plus pertinentes.

203. A partir de février 2011, on note une accélération de la cadence des réunions du CNP. Comme le montre le tableau ci-après qui fait le bilan de l'état d'application/suivi de chacune des recommandations formulées par le CNP depuis février 2011, les recommandations du CNP prises tout au long de l'année 2011 ont dans l'ensemble été suivies d'effet.

Liste des recommandations du Comité National de Pilotage

<i>(Réunions de fév. nov. et déc. 2011).</i>	
	Recommandation suivie/avec effet à ce jour?
Février 2011	
Organisation d'un événementiel pour le lancement du programme commun	<i>non</i>
Accélérer la mise en œuvre des actions, avec identification expertise	<i>oui</i> ⁷²
Transfert de fonds entre agences	<i>non</i>
Validation du plan annuel 2011	<i>n/a</i>
Officialisation du CGP et de sa composition	<i>n/a</i>
Date prochaine réunion du CNP	<i>non</i>
Novembre 2011	
Organisation d'un événementiel pour le lancement du programme commun	<i>oui</i> ⁷³
Signature des Memoranda d'Accord	<i>oui</i>
Organisation d'une revue annuelle	<i>oui</i>
Transfert de fonds entre agences	<i>non</i>
Validation du plan annuel 2012	<i>n/a</i>
Renforcement des capacités du Bureau du Coordonnateur résident et des agences	<i>non</i>
Date tenue prochaine réunion du CNP	<i>oui</i>
Décembre 2011	
Les activités programmées pour 2013 sont avancées à 2012	<i>n/a</i>
Révision du plan de travail	<i>n/a</i>
Approbation du transfert de fonds entre agences, selon les détails présentés	<i>non</i>

204. Il est cependant regrettable de constater qu'une décision aussi importante que le transfert de fonds inter-agences, qui aurait permis à l'ONUSIDA et à l'UNICEF de poursuivre ou avancer dans leurs activités, n'avait toujours pas été exécutée au mois de janvier 2012, soit douze mois après que le CNP ait donné son accord de principe. Au moment de la réalisation de l'évaluation à mi-parcours, le processus était bloqué dans l'attente de la préparation des minutes de réunion du CNP du mois de décembre, laquelle avait approuvé le détail de ces transferts.

⁷¹ Les 9 novembre 2009, 28 février 2011, 16 novembre 2011 et au mois de décembre 2011.

⁷² On constate une accélération des dépenses à partir du mois de mars 2011.

⁷³ Cérémonial inscrit dans le plan de communication élaboré en décembre 2011/janvier 2012.

205. On pourra enfin remarquer que les décisions ou recommandations du CNP n'ont pas souvent porté sur des aspects de guidance stratégique (comme de s'assurer que les activités du programme sont bien alignées sur les stratégies nationales et les OMD; ou décider de réorientations stratégiques) ou ayant trait à son rôle fiduciaire (comme de s'assurer que les ressources financières du programme sont utilisées avec efficacité et dans le respect des règles et du calendrier).

206. **Le Comité de Gestion du Programme (CGP).** En vertu du principe de l'Exécution Nationale (NEX) et conformément au manuel de procédure du Fonds-OMD, la gestion du programme a été confiée au *Ministère Délégué Chargé de la Famille et de la Condition Féminine* (MDCFCF) auprès du *Ministre de la Solidarité Nationale et de la Famille*, qui est donc l'Agent d'Exécution du programme et le *Ministère Lead* (selon la terminologie du Fonds-OMD). A ce titre, le MDCFCF abrite et gère l'Équipe de Programme (EP) et codirige le CGP.

207. A la demande du MDCFCF, chacun des 12 ministères partie prenante au programme a nommé un Point Focal du Programme⁷⁴. Afin d'assurer la continuité de la participation de tous les ministères à tous les travaux du programme, l'EP a récemment entrepris de demander à chaque ministère de désigner un deuxième Point Focal et ce processus de désignation était toujours en cours au moment de l'évaluation à mi-parcours.

208. Conformément aux indications du document de projet, un Comité de Gestion a été constitué. Présidé par la DNP, avec secrétariat assuré par le Coordonnateur du programme, il est composé du personnel des agences des sept Agences des Nations Unies partenaires du programme et des 12 Points Focaux des ministères impliqués dans la mise en œuvre du programme.

209. Le CGP s'est réuni tous les mois et des compte-rendus ont été préparés à l'issue de chaque réunion⁷⁵. La mission a pu assister à une réunion du même groupe de participants⁷⁶, ce qui lui a permis de constater que le nombre très important des participants (plus d'une vingtaine de personnes provenant toutes d'institutions différentes) rend difficilement gérable toute discussion, y compris lorsqu'elle porte sur des points de détails. On le comprend aisément, ce contexte est peu propice à la prise de décision rapide. Malgré ces difficultés, la mission a cependant pu constater les relations souvent chaleureuses qui se sont établies entre les divers membres du CGP et de la grande motivation qui semble animer la plupart d'entre eux.

210. S'agissant du fonctionnement et de la configuration du CGP, la mission souhaite faire les observations suivantes:

- Premièrement, étant donné la configuration particulière du système des Nations Unies en Algérie⁷⁷, tous les membres du CGP n'ont pas le pouvoir décisionnel requis au sein de leur agence et doivent donc se référer à leurs sièges pour certaines décisions.
- Le même problème se constate avec encore plus d'acuité au niveau des Points Focaux du programme. Alors qu'ils sont nombreux à avoir le rang de Directeur/rice, ils/elles

⁷⁴ Il convient de préciser que le programme n'a eu aucune influence sur la nomination de ces 12 Points Focaux, dont la liste est donnée à l'Annexe 2.

⁷⁵ La mission n'a pu, pour des problèmes techniques dans la transmission des fichiers électroniques, consulter qu'un seul de ces compte-rendus.

⁷⁶ Les membres du CGP sont aussi ceux qui ont été nommés membres du Groupe de Référence de l'Évaluation, et la mission a eu l'occasion de les rencontrer lors des réunions de briefing et de restitution, et également lors d'une réunion organisée pendant la mission à mi-parcours et portant sur l'approbation du Plan de communication provisoire.

⁷⁷ Sur les sept agences partenaires : (a) trois agences n'ont pas de Directeur/rice et sont représentées par une personne unique n'ayant pas rang de Directeur; (b) une agence n'est composée que d'un Directeur/rice ; et (c) une agence à vocation de Bureau Sous-Régional composée d'un Directeur/rice et deux Assistant/es. Le PNUD est en fait la seule agence qui possède à la fois une Directrice et du personnel opérationnel.

proviennent le plus souvent d'une Direction ou d'un Département technique qui n'a pas de rôle suffisamment central, dans le fonctionnement du Ministère, pour pouvoir prétendre avoir une influence stratégique.

- Enfin, il n'y a pas de dichotomie entre la composition du CGP et celle des équipes opérationnelles et de mise en œuvre : ainsi, les mêmes personnes se retrouvent directement impliquées dans la mise en œuvre opérationnelle du programme (c'est-à-dire sous la supervision de l'EP) et dans sa supervision (l'EP étant placée sous l'autorité du CGP). Pour être encore plus clair, il semble que l'EP reçoive des directives des mêmes personnes qu'elle est sensée coordonner et gérer.

211. En d'autres termes, non seulement les membres du CGP n'ont pas tous le pouvoir décisionnel requis pour appuyer efficacement la mise en œuvre et trouver une solution rapide aux questions d'ordre opérationnel et technique, mais on leur demande en quelque sorte de « s'auto-superviser ».

212. La mission est d'avis que les concepteurs du programme auraient dû anticiper ce problème et y trouver une solution, par exemple en prévoyant que les membres du CGP, en ce qui concerne la partie gouvernementale, soient choisis au minimum au niveau du Directeur/rice Général/e d'un département central ou stratégique par rapport aux objectifs de changements institutionnels poursuivis par le programme (par exemple le Cabinet du Ministre, ou un département chargé de la planification, de l'élaboration des politiques sectorielles, etc.). Une recommandation sera fait en ce sens, même si la mission n'est pas capable d'apprécier si elle est réaliste

213. **L'Équipe de Gestion du programme (EP).** Établie au sein du MDCFCF, l'équipe de gestion du programme appelée « Équipe du Programme » (EP), est composée de la Directrice Nationale du Programme (DNP), également Chef de Cabinet de la Ministre du MDCFCF, d'un Coordonnateur (CP) en place depuis le mois d'août 2010 et depuis peu (janvier 2012) d'un Assistant. L'EP telle qu'envisagée dans le document de projet n'est donc pas au complet puisque l'on prévoyait qu'un/e Expert/e Genre viendrait renforcer la capacité technique de l'EP. A noter, l'EP n'a pas non plus de Chargé de Suivi/Évaluation, fonction qui n'était pas envisagée dans le document de projet.

214. Au recrutement du CP, les premiers temps ont été occupés à trouver un espace physique, pour loger l'EP⁷⁸ puis à acquérir l'équipement. Jusqu'en janvier 2012, le CP ne disposait même pas d'un/e Assistant/e et il a dû accomplir seul toutes les tâches nécessaires à l'établissement de la plateforme opérationnelle du programme, puis à la coordination des activités. Ainsi que noté précédemment, un temps non négligeable a ainsi été consacré uniquement à l'organisation des réunions du CGP (un processus inutilement laborieux et très coûteux en temps).

215. Malgré les difficultés et la faiblesse de ses moyens, le CP a accompli la plupart des actions identifiées dans ses Termes de Référence, à savoir, entre autres :

- La coordination de la préparation des Plans de Travail annuels des agences et la planification générale des activités du programme,
- La préparation des rapports d'avancement semestriels et annuels du programme et le suivi du taux d'exécution budgétaire,
- La liaison avec étroite entre tous les partenaires du programme au sein du SU et du gouvernement,
- Le suivi de la mise en œuvre et du respect du calendrier.

216. Dans d'autres cas, en revanche, il semble que la faiblesse de ses moyens humains, et/ou de ses prérogatives, l'aient empêché d'assumer toutes ses responsabilités ou de jouer pleinement son rôle, notamment dans les domaines de la gestion financière, du suivi/évaluation ou de la communication. On notera également qu'à ce jour, l'atelier officiel de lancement du programme

⁷⁸ Un local a finalement été trouvé au sein du Ministère de la Santé, qui abrite également le MDCFCF.

conjoint et toutes les activités, très importantes, de sensibilisation des décideurs autour des objectifs du programme conjoint, n'ont toujours pas été réalisées. Plus gênant encore, et en l'absence de l'Expert Genre, l'EP n'a pas été capable d'apporter l'appui technique, programmatique et conceptuel requis aux partenaires du programme.

217. Il convient ici de noter que la faiblesse des capacités et des prérogatives de l'EP n'est en fait que le reflet de la situation du MDCFCF lui-même. Le statut de *ministère délégué* privant le MDCFCF du droit d'ouvrir un compte en banque et de gérer un budget, ce ministère est dans l'incapacité de gérer le budget du programme au travers de l'EP. Ainsi, et alors que ce programme est identifié comme étant sous le régime d'*Exécution Nationale* (NEX) au motif que les capacités du pays le permettent, la situation de fait (c'est-à-dire une gestion administrative et financière réalisée par les agences du système des NU et le budget de l'EP géré par le PNUD), correspond en fait à une situation d'*Exécution Directe* (DEX) ou de « Paiement direct aux fournisseurs »⁷⁹. En avril 2010, la revue à mi-parcours du programme de pays du PNUD (2007-2011) avait déjà conclu que « *l'utilisation qui est faite, dans la plupart des projets, de la modalité d'exécution nationale se traduit pour le personnel du PNUD par une charge excessive de tâches administratives et financières, au détriment des activités substantives requises pour contribuer et veiller à l'obtention des résultats prévus pour les projets individuels et le programme dans son ensemble.* »

218. Étant donné les faiblesses de l'Agence gouvernementale d'exécution, la mission recommande donc que la situation de fait soit formalisée, et que le programme conjoint soit officiellement considéré comme étant placé sous un régime DEX⁸⁰. La conséquence est qu'une Agence Chef de file devra être officiellement désignée, au sein des Nations Unies, et que cette même agence deviendra donc l'Agent d'Exécution du programme (le MDCFCF conservant les désignations d'Agent de mise en œuvre et de Ministère Chef de file).

219. **Les Points Focaux du programme.** La mission souhaite faire un certain nombre de remarques concernant le rôle des Points Focaux du programme désignés au sein des 12 ministères concernés. Tout d'abord, il convient de relever que cette désignation s'est faite au sein de chaque ministère sans que le MDCFCF ne puisse influencer le processus, donc le choix final des Points Focaux (leur Département/Direction, leur grade). Étant donné que ce processus de désignation s'est effectué sans qu'un travail de sensibilisation et d'explication des objectifs du programme n'ait été réalisé au préalable, la fonction et le rôle des douze Points Focaux actuel au sein de leur administration respective ne paraît pas toujours judicieuse pour faciliter réellement l'atteinte des objectifs d'intégration de l'approche genre dans les politiques et les stratégies sectorielles et d'amélioration de la production de données sur le genre.

220. Un second problème concerne le rôle et la place des Points Focaux dans la mise en œuvre du programme en général, et au sein du CGP en particulier. Jusqu'à présent, les Points Focaux ont été les uniques représentants des ministères « partenaires », ce qui est en soi problématique et fragilise la relation entre le programme et les ministères⁸¹. De surcroît, selon que l'on considère telle ou telle activité du programme, les ministères auxquels ils appartiennent peuvent jouer deux rôles foncièrement différents :

- Le rôle de véritables partenaires d'exécution directement impliqués dans la mise en œuvre d'une activité : c'est le cas lorsque les ministères participent à une enquête ou appuient la

⁷⁹ Information fournie lors de la finalisation du rapport d'évaluation. D'après cette modalité prévue par les directives du F-OMD, le gouvernement approuve l'obligation de dépenser et c'est l'agences qui procède au décaissement.

⁸⁰ Dans le cas du PNUD, la situation du NEX par « Paiement direct » a été formalisée par une lettre d'accord signé en 2010 entre le MDCFCF et le PNUD.

⁸¹ Quel serait le recours de l'EP si un Point Focal se montrait peu coopératif?

réalisation d'une étude (MADR A21; MESRS-A1; MTESS-A13/A16) et lorsqu'ils participent à la mise en œuvre d'une activité pilote (MIPIPME-A20/A22; MTA-A19; MADR-A9; MPS-A3; MTA-A19)

- Le rôle de bénéficiaires directs⁸² du programme : c'est le cas lorsque les ministères bénéficient d'un appui technique ou de formations pour le renforcement de leurs capacités (MESRS A14; MFEP-A15; MADR/A9; MFEP-A15; MPS-A5; MTESS-A18); ou lorsque les activités visent à influencer et améliorer les systèmes ou les approches de certains ministères (MF-A7/A8; MFEP-A15; A5 : ONS/MPS-A5, P3 : MADR/MFEP/MPS/MTESS/MTA).

221. Pour ajouter à la confusion, le rôle du Point Focal lui-même varie également selon les activités : ainsi les Points focaux doivent tantôt jouer le rôle de relais du programme au sein du ministère, tantôt celui de responsable du suivi d'une activité, parfois encore de concepteur d'une intervention ou alors celui de simple bénéficiaire d'une intervention (par exemple une formation). De l'avis de la mission, la seule solution pour résoudre ces problèmes sources de grande confusion est de modifier radicalement la composition du CGP.

222. Une autre remarque, concernant les Points Focaux du programme, est la suivante : il semble que dans le cadre d'un autre programme financé par le gouvernement Belge, le MDCFCF avait appelé à la désignation d'un Point Focal Genre au sein de chaque ministère du gouvernement. Cette personne devait notamment servir de relais pour les actions du MDCFCF. Or, selon les observations de la mission, les personnes précédemment désignées « Point Focal Genre » ne sont pas nécessairement celles que l'on a choisies pour désigner un « Points Focal du programme ». Il se peut qu'il y ait de bonnes raisons à cela (*par exemple, le Point Focal Genre précédemment désigné n'appartient pas à un département stratégique par rapport aux objectifs du programme*). La mission regrette seulement que lorsque c'est le cas, il semble qu'il n'y ait aucun contact particulier entre le « Point Focal du Programme » et le « Point Focal Genre » du même ministère. Il s'agit-là d'une occasion manquée car les deux personnes pourraient conjuguer leurs efforts et s'apportent un appui mutuel. En outre, si personne ne sait ce qu'il adviendra de la fonction de « Point Focal du programme » à la clôture de celui-ci, il se peut que seuls les « Point Focaux Genre » continuent à conserver un rôle officiel au sein du ministère. La mission recommande donc que tous les Points Focaux Genre des 11 ministères partenaires, soient davantage associés aux travaux du programme conjoint.

223. Pour terminer, la mission souhaite tout de même apporter une note plus positive. Tout au long de ses travaux, la mission a en effet noté chez la plupart des partenaires rencontrés une très grande motivation. Malgré les lourdeurs et les difficultés, la plupart semble très investis dans leur rôle et les objectifs du programme semblent leur tenir à cœur. En outre, leur participation au programme leur apporte la satisfaction personnelle de travailler avec des institutions extérieures à la leur et avec des agences des NU dont ils connaissaient mal, auparavant, le fonctionnement. Tous ces aspects sont donc des atouts précieux qu'on ne saurait sous-estimer et sur lesquels le programme pourra continuer à s'appuyer.

c. La mise en œuvre

224. Pour la plupart des activités, deux principaux modes de mise en œuvre ont été retenus:

⁸² Selon la définition de l'OCDE-CAD « *Individus, groupes ou organisations qui bénéficient de l'action de développement, directement ou non, intentionnellement ou non* », les bénéficiaires ultimes étant les femmes Algériennes qui pourront être mieux appuyées si l'impact institutionnel attendu se réalise. L'autre élément en faveur de cet argument est le fait que les « produits » P2, P3 et P4 sont en fait des « effets escomptés » qui concernent un changement institutionnel positif, ce qui montre bien que, pour certaines activités, les ministères sont une cible directe du programme.

- La mise en œuvre par des consultants ou experts indépendants (comme dans le cas des études, des formations, des actions de sensibilisation) recrutés par les agences des NU sur la base de TdR définis conjointement, ou non, avec le ministère partenaire. C'est le mode de mise en œuvre le plus largement répandu (environ 80% des activités).
- La mise en œuvre conjointe par le personnel des institutions locales et des directions techniques de *wilaya*, avec parfois des organisations de la société civile, sous la responsabilité des Points Focaux de leurs ministères de tutelles et la supervision ou l'appui de l'agence des NU partenaires. Il semble que ce soit le mode de mise en œuvre le plus souvent retenu pour les actions pilotes.

225. Dans ce contexte, le rôle des agences des NU a été de préparer les TdR pour le recrutement des consultants, puis de lancer les processus de recrutement. Parfois aussi, l'expertise requise a été recherchée auprès du siège des agences ou de leurs bureaux régionaux. Au sein de toutes les agences des NU, cependant, ce processus a été lent, laborieux et souvent inefficace.

226. Les seules activités qui ont le plus avancé ou sont le plus prometteuses, sont : (a) celles pour lesquelles l'agence a pu effectivement mobiliser l'expertise requise en temps voulu (*A7-Etude de faisabilité de la BSG*) ; (b) celles exécutées par une agence qui possédait elle-même l'expertise requise et qui a su fédérer un fort engouement au niveau des partenaires ministériels et utiliser des liens déjà établis avec une OSC dynamique (*A23 – Pilote ONUSIDA Tamanrasset*); et enfin (c) celles dont les agences, ou un ministère partenaire, se sont emparées avec une forte motivation et la volonté d'initier un processus fort (*UNICEF, MADR, MPS*),

227. Dans tous les autres cas, la mise en œuvre a été difficile et laborieuse. Les principales causes de ses difficultés, telles que décrites dans les rapports d'avancement du programme ou les rapports de mission du Secrétariat du Fonds-OMD et que confirmées par la mission, sont les suivantes :

- Faibles capacités des agences des NU : L'exécution des activités repose depuis le démarrage sur un nombre réduit de personnel (un seul Chargé de programme affecté par chaque agence qui partage son temps avec plusieurs programmes et activités). Comme expliqué précédemment, trois des sept Chargé/es de programme impliqués sont les uniques représentants de leur agence dans le pays (sans toutefois en être les Directeurs/rices) et des responsabilités multiples leurs incombent à ce titre. Dans le cas d'une autre agence, le Bureau d'Alger fait aussi office de Bureau Sous-régional et la Directrice et ses deux Assistantes ont donc également à assurer le suivi de projets dans d'autres pays.

En outre, il est estimé qu'au moins 30% du temps que chaque Chargé de programme consacre au programme conjoint est en fait passé à des questions purement administratives et bureaucratiques, sans véritable valeur ajoutée.

Alors que ces capacités étaient, dès le départ, très limitées et malgré l'existence d'un budget pour ce faire, les agences ont de surcroît été incapables de renforcer leurs capacités en recrutant des appuis ponctuels ou sur le moyen-terme, et ce, alors que cette recommandation a été formulée lors des deux visites du Fonds-OMD et dans tous les rapports d'avancement de l'EP. La mission ne s'explique toujours pas la véritable raison de cette situation. Il n'en reste pas moins qu'il aurait été d'autant plus important que le SNU renforce ses capacités, que l'exécution du programme n'a pu se faire selon le principe de l'exécution nationale (NEX), comme prévu, et que *de facto* le programme a fonctionné sous le régime DEX, ce qui a drainé davantage encore les capacités du SNU.

- Processus décisionnel : Comme on l'a vu, le pouvoir décisionnel de la plupart des Points Focaux des ministères reste limité dans un contexte où les efforts préliminaires de

sensibilisation n'ont pas encore été menés à bien auprès des décideurs de ces institutions. Tout ceci a souvent retardé les processus de prise de décisions.

- Bureaucratie excessive : En plus des procédures propres au fonctionnement du F-OMD et des règles et procédures propres de chaque agence, s'est ajoutée la bureaucratie de chaque ministère. Le besoin systématique d'une lettre de la DNP adressée au Secrétaire Général ou Chef de cabinet du ministère concerné, y compris pour des rencontres techniques ou le suivi technique de l'action, ne se comprend pas dans le contexte d'une administration moderne.
- Pression pour le recrutement exclusif d'experts nationaux.
- Blocage pour le démarrage des activités de l'année 2 : Les agences dont les actions étaient prévues pour l'Année 2 du programme (2011) et n'ayant pas encore reçu de fonds (comme l'UNICEF) ou ayant épuisé leur première allocation (comme l'ONUSIDA) sont dans l'incapacité de lancer, ou poursuivre, leurs activités. En vertu des dispositions du Fonds-OMD, ces agences doivent attendre que 70% du montant total transféré au titre de la première tranche soit engagé pour qu'une deuxième tranche leur soit versée. Compte tenu du grand retard enregistré et du fait que certaines agences ont reçu de larges montants qu'elles n'ont pas encore utilisés (notamment le BIT et le PNUD), et même si le PNUD s'est porté volontaire pour transférer une partie des fonds déjà reçus, les perspectives que les fonds nécessaires à la poursuite de certaines activités soient disponibles rapidement sont faibles. Le transfert inter-agences prévu et proposé à la demande du PNUD, s'il est enfin réalisé, ne fera que résoudre momentanément ce grave problème et une solution durable s'impose rapidement.

d. La coordination

228. **Coordination inter-agences.** Concernant la coordination inter-agences, le seul exemple formel connu de la mission concerne la collaboration entre l'UNICEF, l'UNFPA et le PNUD pour la préparation des deux ateliers de l'A22/A22bis et pour la réalisation de deux études préliminaires.

229. La coordination apparemment exemplaire et spontanée entre l'ONUSIDA, le MFEP, le MSN et l'Association El Hayet dans le cadre de l'activité A23 mise en œuvre à Tamanrasset est également à souligner car elle a permis de corriger une intervention mal définie et sous-budgétisée et d'apporter une réponse concrète aux femmes visées. Même s'il s'agit d'une intervention pilote de faible portée, l'expérience n'en demeure pas moins, semble-t-il, un exemple rare de collaboration tripartite gouvernement/Nations Unies/société civile réussie dans le pays.

230. Il semble aussi que les exemples et de la coordination ou de collaboration informelle soient nombreux, par exemple lors de la préparation des TdR de certaines activités ou du recrutement de consultants.

231. S'agissant des mécanismes de coordination formels utilisés par le programme, chaque agence des NUs a formé un Groupe Technique regroupant tous les Points Focaux des ministères impliqués dans la mise en œuvre commune d'une activité donnée. Si ce mécanisme a certainement permis d'accélérer le démarrage de certaines activités, la mission est cependant d'avis qu'il a certainement représenté un frein à la création de synergies entre différentes activités mises en œuvre par différentes agences, donc à la coordination inter-agences. Ainsi que l'ont maintenant compris et décidés les partenaires, les Groupes Techniques doivent maintenant être organisés par Effet, et non plus par Agence.

232. L'autre mécanisme de coordination formel utilisé est celui des réunions du CGP qui ont réuni tous les mois les 7 agences et 12 ministères partenaires et ont permis à tous les acteurs de se tenir informés des progrès ou des difficultés de mise en œuvre. Selon l'opinion de nombreuses personnes interrogées par la mission, il faudra cependant attendre le mois de décembre 2011 et la tenue de la revue annuelle pour que l'ensemble des partenaires réalisent l'ampleur réelle du programme⁸³ et les possibilités encore inexploitées de synergies qui existent entre diverses activités.

233. Pour conclure, la mission tient à faire remarquer qu'on ne saurait apprécier justement la qualité des processus de coordination du programme conjoint sans apporter un éclairage supplémentaire sur la situation pré-programme. Selon les nombreux témoignages recueillis par la mission, le simple fait qu'un aussi grand nombre d'agences des NU s'assoient régulièrement autour de la même table qu'un aussi grand nombre de partenaires du gouvernement, tous issus de différents ministères, pour discuter d'activités ou d'objectifs communs, est une première dans le pays. Rappelons aussi qu'à l'époque de la conception du programme, les relations entre le gouvernement Algérien et le système des Nations Unies étaient pour le moins frileuses⁸⁴ et ont été, pendant un temps, encore davantage abîmées après l'attentat de 2007. Quant aux agences elles-mêmes, les quelques cas de projets communs semblaient limités, au mieux, à une collaboration entre deux agences.

234. De ce point de vue, donc, l'objectif du Fonds-OMD visant à améliorer la coordination inter-agences et de renforcer le rôle du Coordonnateur Résident, a été atteint. On ne saurait, cependant, s'en contenter et il est temps que le programme conjoint « *transforme l'essai* ».

235. **Coordination avec la coopération espagnole.** L'Agence Espagnole de Coopération Internationale pour le Développement (AECID) finance en Algérie des actions visant à appuyer les processus de réformes économiques, sociales et institutionnelles, avec comme finalité la réduction de la pauvreté et l'encouragement à la création d'emplois. Parmi ses domaines d'action prioritaires, on peut citer la gouvernance démocratique, les femmes et le développement, l'éducation, la culture, l'activité économique, l'agriculture, la pêche, et l'appui aux PME/PMI.

236. Les objectifs du programme conjoint cadrent donc bien avec ceux de l'AECID. L'agence a d'ailleurs été consultée lors de la conception du programme. Plusieurs membres du bureau d'Alger ont suivi de près la mise en œuvre du programme et ont notamment assisté aux réunions mensuelles du CGP. Le Coordonnateur Général de l'agence a en outre assisté à toutes les réunions du CNP et à une visite de terrain (atelier de Djelfa). De l'avis de la mission, l'AECID s'est intéressée de très près à la mise en œuvre du programme et l'agence est bien informée des problèmes comme des avancées.

e. La planification

237. L'EP ne semble pas s'être dotée des outils de planification nécessaires. Ainsi, la mission n'a pas trouvé la trace d'un Plan de Travail et Budget Annuel (PTBA) consolidé, ni d'un PTB pluriannuel. A la place, il semble que le processus de planification a été laissé à la responsabilité de chaque agence des NU qui ont préparé un PTBA individuel sur la base des indications de budget pluriannuel suggéré dans le cadre logique détaillé du document de projet. Pour la défense de l'EP, le fait que cette dernière ne contrôle aucun budget, y compris celui qui a été attribué à son fonctionnement et qui est géré par le PNUD, a très certainement été une forte contrainte.

⁸³ Il est à ce titre intéressant de noter que certains Points Focaux n'ont jamais lu le document de projet et ne possèdent pas de copie de ce document. Les Points Focaux qui étaient en possession de ce document l'avaient, pour la plupart, cherché et trouvé sur le site Internet du PNUD.

⁸⁴ Pour preuve, le précédent UNDAF n'avait pas été signé par le gouvernement, fait rarissime de par le monde.

238. La mission n'est pas en mesure d'apprécier la qualité des processus de planification conduits par chaque agence des NU. Cependant, du fait que les PTBA individuels ont été préparés sur la base des activités identifiées au titre de la première année de mise en œuvre dans le document de projet, le budget demandé au titre de la première tranche n'incluait pas les activités prévues pour la deuxième année. Le taux global d'exécution très bas ne permettant pas de débloquent la deuxième tranche, cette situation bloque le démarrage de toutes les activités de la 2^{ème} année pour les agences qui ont déboursé tous leurs fonds et pour celles qui n'ont encore reçu aucun transfert.

239. En l'état actuel des choses, il est grandement préoccupant que personne n'ait une idée précise du montant du budget que le programme aura la capacité d'absorber d'ici à sa clôture. Pour la préparation du prochain PTBA, la mission recommande qu'un PTBA très détaillé et opérationnel consolidé (c'est-à-dire préparé en suivant le cadre logique) soit préparé par tous les partenaires réunis en atelier de travail et que cet atelier soit animé par la consultante qui avait animé celui de décembre 2011.

f. Le suivi et l'évaluation

240. Le document de projet, qui ne prévoyait pas qu'un Chargé de Suivi/évaluation (S/E) soit recruté au sein de l'EP, incluait un cadre de résultats (*cadre logique*) assez clair, ainsi qu'un Plan de suivi très sommaire. Le *cadre logique*, qui incluait un certain nombre de cibles chiffrées et identifiait, pour chaque activité, une agence des NU et un ministère partenaires, a bien été par la suite utilisé pour la préparation des PTBA de chaque agence, pour le suivi des activités et pour la préparation des rapports d'avancement transmis au Secrétariat du F-OMD.

241. En décembre 2011, lors de la revue annuelle organisée à la demande du CNP, des efforts ont été déployés pour passer en revue le cadre de suivi et d'évaluation du document de programme et revoir la pertinence des indicateurs. La mission regrette cependant qu'aucun véritable système de S/E n'ait été mis en place à ce jour, malgré les recommandations répétées adressées en ce sens aux partenaires par le Secrétariat du Fonds-OMD. Ainsi, aucune démarche n'a été entreprise pour recruter un appui, même ponctuel, pour la définition d'un Plan de Suivi plus adapté et plus complet qui aurait pu servir de base, notamment, au bon suivi des nombreux processus initiés ou mis en œuvre par les partenaires.

242. Sans système de S/E, et les partenaires de mise en œuvre manquant du temps nécessaire pour le faire, les activités du programme n'ont pas été, ou peu, documentées. Les quelques exceptions concernent la documentation des ateliers de Djelfa et celle de la restitution de l'étude de faisabilité sur la BSG. De fait, sans la préparation du rapport de l'atelier de revue annuelle de décembre 2011, la mission d'évaluation n'aurait disposé que d'une base extrêmement limitée pour conduire ses travaux.

243. Trois rapports détaillés d'avancement (2^{ème} semestre 2010; 1^{er} et 2^{ème} semestre 2011) ont été préparés par l'EP sur la base du modèle transmis par le Secrétariat du Fonds-OMD. La mission regrette cependant que la rigidité du modèle de ce document et le fait que le nombre de mots soit limité, ne permettent pas de rendre correctement compte des processus initiés ni d'élaborer sur les difficultés rencontrées.

g. La communication

244. Dans son diagnostic sur la fonction « communication »⁸⁵, le Groupe de Communication du SNU mentionne que « *quelques problèmes récurrents [au niveau de la communication interne] semblent se poser entre les parties prenantes du Programme* ». Le groupe a constaté la faiblesse dans

⁸⁵ Introduction du Plan de Communication du programme conjoint.

les méthodes adoptées par les 12 institutions et les 7 agences dans la circulation et le partage de l'information et conclut que « *les intervenants étant nombreux et venus de secteurs différents, il est évident que l'absence d'une organisation (cellule communication) permettant une mise en commun pour partager l'information et mettre à niveau les connaissances de tous les acteurs, est une entrave majeure à la communication et à la visibilité* ». Le Groupe mentionne également des cas de rétention de l'information de la part de certains acteurs, soit par résistance, soit par manque de temps.

245. S'agissant de la communication externe, il semble que les activités aient été réduites à la réalisation d'une plaquette informative sur les objectifs du programme, laquelle, de l'avis du Groupe de Communication des SNU, utilise un « *jargon dédié à la « consommation interne* » et non à un public non averti ». Rappelons que le programme n'a même pas encore fait l'objet d'un lancement officiel, de sorte qu'il est tout à fait probable qu'en dehors du cercle immédiat des partenaires de mise en œuvre et de leur hiérarchie directe, peu de personnes ou d'institutions connaissent l'existence du programme. Le programme est néanmoins référencé sur les sites Internet de la plupart des agences des NU partenaires, même si cela se fait le plus au travers d'une simple fiche descriptive des objectifs sans présentation actualisée des résultats.

246. Sur la demande insistante du Secrétariat du Fonds-OMD, semble-t-il, une ébauche de stratégie de communication et de plaidoyer a récemment été produite (janvier 2012) avec l'appui du groupe communication des Nations Unies. Ce document doit être encore validé, puis mis en œuvre.

247. Tels que mentionnés dans sa version préliminaire, les principaux objectifs du Plan de communication sont les suivants :

- Faire le plaidoyer et la promotion du programme de manière à réussir la mobilisation de ressources et des appuis politiques.
- Faire adhérer l'ensemble des cibles institutionnelles et bénéficiaires à la réalisation des effets attendus et les tenir informés les différentes parties prenantes de l'état d'avancement du programme
- S'assurer que les outils de communication utilisés sont adaptés aux cibles visées

248. Les partenaires semblent actuellement escompter que la mise en œuvre de toutes les activités de l'Effet 3 se fera à travers la mise en œuvre de ce Plan de communication dont le coût est estimé à 70.000 dollars environ. Si de nombreuses activités de l'Effet 3 (qui dispose d'un budget de 700.000 dollars) sont en effet reprises dans les activités détaillées envisagées dans ce plan, toutes ne le sont pas. De surcroît, la question demeure de la capacité du programme à mettre en œuvre ce Plan de communication en plus de toutes les activités devant être lancées, et suivies, d'ici à la date de clôture prévue. En l'état actuel des choses, ni l'EP, ni le Groupe de Communication du SNU, ni les agences partenaires n'en ont individuellement, ou collectivement, la capacité.

4. Conclusions générales

249. **Un très grand retard.** Les conditions extrêmement difficiles qui prévalaient au moment de la conception du programme conjoint et lors de son démarrage, une conception complexe et trop ambitieuse, le trop grand nombre de partenaires et la faiblesse des capacités en ressources humaines des agences des Nations Unies en Algérie, sont les principaux facteurs qui expliquent le très grand retard accumulé dans la mise en œuvre de la plus grande partie des activités du programme conjoint depuis son démarrage officiel en septembre 2010. Au moment de l'évaluation à mi-parcours et alors que la date de clôture prévue est pour l'instant fixée à février 2013, seuls deux des quelques 35 produits attendus avaient été réalisés et le taux d'exécution budgétaire ne s'élevait qu'à 30% du montant de la première tranche (1.2 millions de dollars) et 10% du montant total du budget.

250. Le taux d'exécution budgétaire n'est certes qu'un indicateur imparfait du niveau réel d'avancement. Dans le cas du programme conjoint, de nombreuses activités (telles la plupart des activités préparatoires), n'ont pas occasionné de dépenses budgétaires. Les incontestables retards dans le calendrier initial de mise en œuvre sont cependant pour la plupart irrattrapables dans un contexte où le programme ne pourra bénéficier d'une extension au-delà du mois de juin 2013. Ainsi, si le rythme d'exécution ne s'accélère pas au cours des derniers douze mois de mise en œuvre autour d'un nombre plus réaliste d'interventions stratégiques, on peut s'attendre à ce que le programme n'atteigne qu'une partie réduite de ses objectifs spécifiques et un reliquat budgétaire significatif, de l'ordre de plus de 60% du budget initial, est à craindre. Pour les bailleurs de fonds du programme, la situation est donc préoccupante, mais la mission est d'avis que les possibilités de la redresser existent, à un certain nombre de conditions.

251. **Une pertinence indéniable.** Ainsi que l'avait noté en avril 2010 l'évaluation à mi-parcours du Programme de Pays du PNUD, les faibles avancées à ce jour du programme conjoint sont d'autant plus regrettables que le programme porte « *sur une thématique qui fait depuis longtemps l'objet d'un plaidoyer important de la part du SNU et que [...] le financement du Fonds OMD pour le programme commun sur l'égalité entre les genres (dont l'approbation constitue également un succès collectif pour le SNU) apporte un volume de ressources très nettement supérieur à celui dont disposent habituellement les agences des Nations Unies pour appuyer les efforts nationaux dans ce domaine.* » En d'autres termes, la pertinence des objectifs poursuivis par le programme conjoint n'est pas à remettre en question : il s'attaque à un problème réel et toujours d'actualité, celui de l'inégalité entre les genres en général, et de l'inégal accès des femmes algériennes au marché du travail et aux dispositifs d'appui de l'Etat dans divers domaines en particulier.

252. **Quelques avancées et un certain potentiel.** Malgré les difficultés d'exécution et les retards, le programme a réussi à lancer un certain nombre d'activités, dont certaines, si elles sont terminées dans les délais, ont le potentiel de jeter des jalons intéressants pour l'avancement de l'approche genre dans le pays et la meilleure prise en compte des besoins des femmes, notamment les plus vulnérables, auprès des décideurs.

253. Pour commencer on pourra remarquer que le simple fait que, pour la première fois dans le pays, un programme amène un aussi grand nombre de partenaires du gouvernement et du SNU à rompre les barrières institutionnelles afin de poursuivre, tous ensemble, un objectif commun représente en soi un résultat important et conforme à l'esprit du Fonds-OMD. L'impact du programme conjoint semble particulièrement important au regard de la situation pré-programme, caractérisée par l'absence de liens et de dialogue entre le SNU et le gouvernement.

254. La bonne appropriation nationale du programme et de ses objectifs est le fruit du travail de fonds commun du SNU et du MDCFCF pour établir de solides bases institutionnelles à la poursuite d'un « agenda » qui sera nécessairement long à réaliser. Il s'agit bien, collectivement, de changer les attitudes et les pratiques au niveau politique, économique et social dans la poursuite de l'OMD 3 et il est donc important d'évaluer les avancées du programme dans une perspective à plus long terme que

le seul horizon des bailleurs. Dans cette perspective, la mission est d'avis que le programme a jeté des jalons intéressants.

255. On notera ensuite que l'existence du programme renforce indéniablement, et considérablement, la force opérationnelle du MDCFCF, un ministère en sous-effectif et sans véritables moyens de fonctionnement. Il est ainsi probable que le renforcement des capacités de ce ministère, dans un avenir proche, demandera un appui soutenu de la part du système des Nations Unies comme du gouvernement Algérien.

256. Les activités les plus prometteuses sont celles qui visent à la conduite d'un certain nombre d'études, d'enquêtes et de diagnostics qui permettront d'apporter un éclairage utile sur certains aspects particuliers de la situation de la femme algérienne et armeront le MDCFCF d'arguments quantifiés. De même, les actions pilotes qui visent à tester de nouveaux dispositifs pour appuyer les femmes rurales vulnérables, analphabètes ou désireuses de se lancer dans une activité génératrice de revenus, ou encore à piloter l'application concrète de l'intégration de la dimension genre aux processus locaux de planification, semblent avoir un bon potentiel d'impact si elles sont correctement documentées. La mission est d'avis que le restant de la mise en œuvre devra en priorité se concentrer sur ce type d'activités.

257. Plus généralement, le programme a le potentiel de jouer en Algérie le rôle de précurseur dans l'introduction d'un certain nombre de thématiques nouvelles (genre et développement, BSG), à charge pour le gouvernement algérien et le SNU de continuer et d'approfondir ces grands chantiers dans le court et moyen terme. A cet égard et dans une perspective de pérennisation des acquis, l'attitude très positive du SNU et de son Coordonnateur Résident, comme celle d'autres bailleurs de fonds, sont très encourageantes.

258. **Des difficultés aux causes multiples.** De l'avis de la mission, les objectifs assignés au programme étaient bien trop ambitieux, voire parfois irréalistes au regard de la courte durée de vie du programme, ce qui est la source d'une partie des difficultés rencontrées dans la bonne mise en œuvre.

259. Dans un contexte normal, les défaillances ou lacunes de la conception d'un programme peuvent se corriger au moment du démarrage des activités ou en cours de route. Dans le cas du programme conjoint, la version finale du document de projet a été approuvée par la contrepartie algérienne en janvier 2008, soit quelques semaines après l'attentat tragique de décembre 2007. Tout au long de l'année 2008, le système des Nations Unies n'a pu opérer normalement, occupé à reconstituer ses forces opérationnelles⁸⁶ ; à la suite de quoi de nouveaux acteurs, au sein de la plupart des agences, ont dû s'approprier le programme avant de se décider à accepter la responsabilité de sa mise en œuvre.

260. Le contexte extérieur particulièrement difficile qui a marqué la période de finalisation de la conception du programme et de son démarrage explique donc une partie du retard dans le calendrier d'exécution initialement prévu par les concepteurs (un démarrage en 2009 et une clôture fin 2011). Pour autant, ces difficultés n'expliquent pas tout et les problèmes rencontrés dans la mise en œuvre trouvent aussi leur source ailleurs, dans une série de dysfonctionnements qu'il est difficile de classer par ordre d'importance :

- Ainsi, et tout d'abord, la décision des partenaires, au démarrage du programme, de ne pas se lancer dans un exercice de revue stratégique de la conception (un exercice qui aurait permis d'identifier les lacunes ou les problèmes de pertinence des interventions), puis l'adhérence rigide au document de projet, ont eu pour conséquences de priver les partenaires d'une occasion de corriger les lacunes de ce document (s'agissant notamment du flou conceptuel de nombreuses

⁸⁶ A titre d'exemple, le BIT s'est installé dans ses nouveaux locaux à la fin janvier 2011, lesquels ne sont véritablement fonctionnels/opérationnels depuis peu.

interventions et des aspects de gestion opérationnelle et de pilotage), de bien s'approprier la conception et de préparer un programme et calendrier de mise en œuvre pluriannuel consolidé qui soit réaliste.

- Ensuite, et pour des raisons que la mission d'évaluation n'est pas parvenue à entièrement éclaircir, les agences des Nations Unies n'ont pas su renforcer leurs capacités de mise en œuvre, notamment insuffisantes, (*par exemple en recrutant l'appui ponctuel ou plus continu nécessaire*), et ce malgré les recommandations répétées formulées en ce sens par le Secrétariat du F-OMD. Les agences des Nations Unies ne sont également pas parvenues à mieux s'organiser entre elles (*par exemple en nommant une agence Chef de file*) ou à améliorer l'efficacité des processus (*par exemple en décidant de gérer centralement tous les processus de recrutement ou les fonds du programme*). Pour leur défense, il convient toutefois de reconnaître que la contrainte pour les partenaires des NUs de n'avoir recours qu'à une expertise nationale a représenté un obstacle majeur, occasionnant une perte de temps considérable pour la plupart des exercices de recrutement ou d'appels d'offre.
- D'un autre côté, on a tardé à établir l'Equipe de Programme et celle-ci n'est toujours pas pleinement fonctionnelle en l'absence d'un Expert Genre (dont le recrutement était pourtant prévu dans le document de projet, quoique sous-budgétisé), d'un Chargé de Suivi/évaluation et/ou d'un Chargé de Communication (fonctions qui n'étaient pas prévues mais auraient été utiles). Jusqu'au mois de janvier 2011, le Coordonnateur du Programme a en fait opéré seul, sans même l'appui d'un/e Assistant/e et il a été la seule personne dont 100% du temps est consacré au programme. En outre, le MDCFCF n'étant pas habilité à recevoir ou gérer un budget, la procédure d'Exécution Nationale (NEX) n'a pu être suivie, ce qui outre la surcharge de travail que cela a occasionné du côté des NU, a privé la possibilité pour l'EP de gérer le budget du programme et même son propre budget de fonctionnement (responsabilité assumée par le PNUD). L'EP n'a donc jamais eu les moyens humains et l'autonomie financière nécessaires pour pleinement jouer son rôle. Au-delà des activités de gestion et de coordination, qu'elle a convenablement assumé, l'EP n'a pu appuyer la mise en œuvre en apportant l'appui conceptuel, technique et opérationnel nécessaire et s'imposer comme le véritable moteur du programme et comme son centre névralgique. La mission tient cependant à noter que l'établissement même de la plateforme opérationnelle du programme représente, en soi, un résultat méritoire et grandement imputable à la ténacité de l'EP, notamment au regard du nombre particulièrement élevé de partenaires de mise en œuvre. Il s'agit aussi d'un atout très important pour la période après-programme.
- Par ailleurs, certains organes de pilotage, de supervision et gestion stratégique du programme ne semblent pas avoir joué pleinement leur rôle. D'une part, il semble que la constitution du Comité de Gestion est inadaptée, car comportant un trop grand nombre de partenaires sans pouvoir décisionnel et dont la plupart sont à la fois juge et partie, puisque les mêmes individus doivent, en siégeant au CGP, superviser et guider un processus dont ils sont les principaux acteurs et maîtres d'œuvre. Une grande confusion règne ainsi s'agissant du rôle des Points Focaux du programme au sein des 12 ministères partenaires : leur rôle de relais, à l'intérieur de chaque ministère, ou parfois leur implication personnelle dans la réalisation de certaines activités, sont essentiels; pour autant, le fait qu'ils constituent pour le programme un interlocuteur unique⁸⁷ au sein des ministères partenaires représente un risque. Il est donc urgent que des décideurs situés dans des départements stratégiques⁸⁸, par rapport aux ambitions du programme d'intégration de la thématique genre dans les approches, les stratégies et les politiques soient associés au suivi de la mise en œuvre du programme, de sorte qu'ils soient à même, à leur niveau, de l'appuyer.

⁸⁷ Ou même deux interlocuteurs, puisqu'un 2^{ème} Point Focal est en voie de désignation dans chaque ministère.

⁸⁸ Par exemple au sein du Cabinet du ministre, d'un département chargé de la planification ou du suivi des politiques sectorielles, etc.

- Il semble ainsi que le programme ne dispose pas encore d'un appui politique de haut niveau, alors que ce type d'appui est en général un facteur de succès clé pour un programme visant à des changements institutionnels. Nul doute que le fait que l'atelier officiel de lancement du programme n'ait pas encore été organisé n'a pas aidé à faire connaître ses objectifs, au moins au niveau des décideurs des ministères partenaires.

261. **Conclusions générales.** Devant le retard accumulé et qui n'est pas rattrapable, le peu d'avancées marquantes du programme (ou du moins leur mauvaise documentation) et le très faible taux d'exécution budgétaire, le bailleur et le Secrétariat du Fonds-OMD seraient en droit de se poser la question de la continuation, ou de l'arrêt, du programme conjoint. Le programme a été ainsi identifié comme l'un des plus problématiques du portefeuille du Fonds.

262. La mission d'évaluation s'est, elle aussi, posée cette question et a conclu qu'il était encore possible que le programme réalise un certain nombre de produits utiles et importants et qu'il convient donc d'autoriser sa continuation. En l'état actuel des capacités opérationnelles des agences des NU et de l'EP, cependant, il paraît illusoire de penser que le programme parviendra à lancer et suivre correctement toutes les activités qui n'ont fait l'objet d'aucune préparation, notamment toutes les activités de l'Effet 3. La mission est donc d'avis qu'il conviendra, dans un premier temps, de recentrer la mise en œuvre sur un petit nombre d'activités prioritaires : celles déjà lancées et celles répondant aux trois critères suivants :

- (a) activité en état de préparation très avancé (notamment : TdR détaillés élaborés, feuille de route claire, tous les partenaires identifiés et consultés ; calendrier et budget détaillé élaborés ; consultants pré-identifiés)*
- (b) activité prometteuse en terme d'acquisition de connaissances ou de contribution directe à un des Effets escomptés du programme, et*
- (c) activité que l'on pourra finaliser avant le mois de mars/avril 2013*

263. Pour que ces activités prioritaires puissent être menées à bien, la mission est en outre d'avis qu'il conviendra de repousser la date de clôture du programme à la fin juin 2013 et il sera indispensable d'opérer une profonde refonte du budget et d'importantes réallocations budgétaires entre agences au titre du montant perçu lors de la première tranche.

264. S'agissant de toutes les activités qui n'ont pas encore été lancées ou préparées, la mission est d'avis qu'il sera impossible au programme, en l'état actuel de son fonctionnement et des capacités des agences des NUs, de les mener à bien. La mission est donc d'avis que le lancement de toute activité non prioritaire devra être subordonné à un certain nombre de critères précis portant sur :

- (a) le renforcement effectif des capacités de l'EP
- (b) le renforcement effectif des capacités de certaines agences du NU
- (c) la désignation d'une Agence de NU Chef de file, ou la création d'un fonds/pool commun pour la gestion des ressources financières du programme (hors frais de gestion).

265. Le chapitre suivant présente toutes les recommandations de la mission d'évaluation visant à améliorer les perspectives de succès du programme conjoint dans sa dernière phase de mise en œuvre sur la base de l'analyse qui précède.

IV. Recommandations

Recommandation 1 – Prolonger la durée de vie du programme jusqu’au 30 juin 2013 et permettre la continuation des activités déjà en cours, tout en recentrant la mise en œuvre des activités non démarrées autour d’un nombre réduit d’activités stratégiques prometteuses.

266. Aux vues de l’analyse qui précède et en considération de l’impact potentiel intéressant - quoique limité à quelques domaines précis et bien inférieur aux ambitions de départ - de certaines activités déjà engagées ou de certaines activités non engagées mais dont il est envisageable qu’elles soient mises en œuvre dans le peu de temps de mise en œuvre restant, la mission recommande que la mise en œuvre se poursuive pour toutes les activités en cours et que la date de clôture du programme soit portée au 30 juin 2013.

267. S’agissant des activités non réellement engagées, mais qui répondent aux trois critères suivants : [(a) *activité en état de préparation très avancée ou fonds déjà engagés*, (b) *activité prometteuse en terme d’acquisition de connaissances ou de contribution aux objectifs du programme* ; et (c) *activité que l’on pourra finaliser avant le mois de mars/avril 2013*] ; la mission recommande qu’elles soient démarrées.

268. S’agissant des activités non engagées, la mission est d’avis que les plus pertinentes d’entre elles ne pourront être lancées et correctement suivies qu’à la condition que du personnel supplémentaire soit recruté au sein du SNU et de l’EP, et que l’expertise internationale requise soit mobilisée. La mission recommande donc que ces activités soient incluses dans la 2^{ème} partie du nouveau PTB consolidé qui sera préparé (*voir recommandation 2*), mais que leur démarrage et leur financement soit tributaire d’un certain nombre de conditions (*voir recommandation 3*).

269. S’agissant la reformulation de certaines activités, ou de l’abandon pur et simple des activités les plus complexes, les moins pertinentes ou celles que l’on ne parviendra à démarrer et finaliser à temps, la mission propose des recommandations précises à l’Annexe 7. Ces recommandations détaillées ne sont cependant données qu’à titre indicatif et devront fait l’objet d’une revue attentive avant leur éventuelle adoption.

270. Selon les estimations préliminaires de la mission, lesquelles devront être attentivement passées en revue, la liste des activités prioritaires et optionnelles (ou annulées), pourrait être la suivante.

		Budget <i>(en dollars US)</i>
Activités prioritaires:	A3, A6, A7, A9, A10, A11, A12, A15, A21, A22, A22bis, A23, A24, A28	1.035.000
Activités optionnelles ou devant être annulées :	A4, A5, A13, A14, A16, A17, A18, A19, A25, A26, A27, A29, A30, A31, A32, A33, A34, A35	1.417.000
Reliquat budgétaire global attendu <i>(par rapport au budget hors frais d’agence)</i>	- Mise en œuvre des actions prioritaires seulement:	1,8 millions
	- Mise en œuvre des activités prioritaires et optionnelles (hors annulation)	0,6 millions
Reliquat budgétaire/1 ^{ère} tranche :	- Mise en œuvre des actions prioritaires seulement: - Mise en œuvre des activités prioritaires et optionnelles (hors annulation)	0.2 million (-1 million)

271. Selon les mêmes estimations, dans l'hypothèse où seules les activités prioritaires soient mises en œuvre, il se pourrait que le montant de la 1^{ère} tranche soit suffisant pour les financer. La seule action serait donc la réallocation des fonds inter-agences⁸⁹. Dans l'hypothèse où les conditions soient remplies pour que les activités optionnelles soient également réalisées, le montant de la deuxième tranche s'élèvera à un maximum de 1 million. (voir Recommandation 3)

Recommandation 2 – Préparer un Plan de Travail et Budget consolidé très détaillé et opérationnel

272. Sur la base des critères proposés au titre de la Recommandation 2 et des autres recommandations de réorientation stratégique proposé dans le présent rapport, la mission recommande que l'EP organise dans les plus brefs délais, après la finalisation du rapport d'évaluation à mi-parcours, un atelier de planification de deux jours, avec la participation de tous les partenaires des NU et du gouvernement. Il est aussi recommandé que cet atelier soit animé par la même consultante qui avait facilité l'atelier de décembre 2011.

273. Au cours de cet atelier, les partenaires définiront un Plan de Travail et Budget (un modèle est proposé en Annexe 9) qui devra :

- Couvrir la période 1^{er} mars 2012-31 mai 2013
- Etre consolidé, c'est-à-dire organisé selon la structure du Cadre Logique et non pas par agences.
- Très opérationnel, c'est-à-dire très détaillé et tenant compte de toutes les contraintes de temps et en ressources humaines.

274. La mission recommande aussi que ce PTB soit composé de deux parties :

(a) **La première partie :** détaillera les sous-activités, activités, budgets, calendriers et responsabilités pour la réalisation des activités identifiées comme prioritaires, c'est-à-dire les activités déjà en cours et les activités qui correspondent aux critères évoqués précédemment et identifiés à l'Annexe 7.

(b) **La deuxième partie :** détaillera les sous-activités, activités, budgets, calendriers et responsabilités pour la réalisation des activités non encore démarrées et non prioritaires, lesquelles ne pourront être mises en œuvre qu'à la condition expresse que l'expertise requise soit mobilisée avant la date butoir de mai 2012 (ce qui laissera encore 12 mois pour la mise en œuvre de ces activités).

275. La mission recommande plus avant que la date butoir de mai 2012 ne s'applique pas au BIT⁹⁰. Pour cette agence et pour toutes les activités qui nécessitent l'expertise du siège en préalable à leur démarrage, la date butoir pour la mobilisation de l'expertise technique de Genève sera le 31 mars 2012

276. Si l'expertise requise n'était pas mobilisée avant ces deux dates butoir, la mission recommande que les activités correspondantes prévues dans la deuxième partie du PTB soient définitivement annulées.

⁸⁹ Note: dans la version finale du rapport, la mission tentera une proposition chiffrée pour les transferts.

⁹⁰ Selon les informations données à la mission, les missions techniques des experts du siège du BIT sont incluses au titre du premier trimestre 2012.

Recommandation 3 – Réorganiser en profondeur le budget du programme, de façon à permettre que les fonds nécessaires à la réalisation des activités retenues soient disponibles

277. Pour commencer, la mission recommande à tous les partenaires du programme et au Fonds-OMD de changer radicalement leur approche s'agissant de l'utilisation du budget. Il est ainsi important que le budget du programme soit avant tout perçu comme un moyen de financer des activités du programme, selon les principes d'une gestion axée sur les résultats. En vertu de ce principe, les partenaires doivent être capables de s'éloigner des indications et des « attributions » budgétaires du document de projet, lequel, caduque, ne doit plus constituer la référence. Ainsi, le vocable « année 1 » ou « année 2 » n'a plus de raison d'être. Quant à la règle selon laquelle le versement de la deuxième tranche est tributaire de l'engagement à hauteur 70% de la première tranche dans sa globalité, elle pénalise actuellement gravement les agences qui n'ont encore reçu aucun transfert, ou celles qui ont déjà déboursé le montant de leur première tranche et la mission recommande que le Fonds-OMD la réexamine, le cas échéant, dans le cas de ce programme précis.

278. Selon ce même principe, si les budgets préliminaires identifiés pour chaque activité dans le document de projet devront servir de référence au moins pour identifier les budgets plafonds, la mission recommande qu'une réévaluation du budget de toutes les activités soient faite sur la base des coûts estimés réels ou avérés de chaque sous-activité.

279. Plus précisément, la mission recommande qu'à partir de la première partie du PTB consolidé, une estimation précise du budget nécessaire à la bonne mise en œuvre des activités prioritaires soit réalisée, ce qui permettra de comprendre si le montant global de la première tranche déjà transféré est suffisant dans sa globalité, pour financer la mise en œuvre de l'ensemble des activités prioritaires. D'après ses estimations, la mission estime que ce sera le cas, mais cette estimation devra se faire plus précisément sur la base du PTB final.

280. Suite à ce premier exercice, il conviendra très probablement de réaliser d'importantes réallocations et transferts inter-agences. En d'autres termes, il conviendra d'identifier les agences qui ont reçu un montant trop important, au titre de la première tranche et au regard du montant nécessaire à la mise en œuvre des activités prioritaires, de façon à ce qu'elles reversent aux autres leurs surplus budgétaire. Etant donné l'expérience du programme en matière de transferts budgétaires inter-agences, la mission recommande que le Bureau du Coordonnateur Résident se charge lui-même de ce processus avec la plus grande rapidité.

281. S'agissant de la deuxième partie du PTB, c'est-à-dire des activités dont la bonne mise en œuvre est tributaire de la capacité du SNU et de l'EP à renforcer leurs capacités opérationnelles (notamment toutes les activités de l'Effet 3) et que la mission propose d'identifier comme « optionnelles », la mission recommande que la question du budget supplémentaire éventuellement nécessaire se pose à partir du mois de juin 2013, c'est-à-dire après la date butoir pour la mobilisation de l'expertise.

282. Enfin, dès que les dates butoirs du 31 mars 2012 (pour la mobilisation de l'expertise du siège du BIT) et du 31 mai 2012 (pour la mobilisation des autres expertises) seront passées, les partenaires et le Secrétariat du Fonds-OMD seront à même de déterminer si les activités non prioritaires prévues dans la 2^{ème} partie du PTB pourront être démarrées, et si, en conséquence, des fonds supplémentaires doivent être transférés. Cet exercice nécessitera certainement une dérogation aux règles de gestion budgétaire du Fonds-OMD.

Recommandation 4 – Renforcer les capacités opérationnelles du système des Nations Unies et de l'Équipe de Programme

283. La mission recommande que le renforcement des capacités opérationnelles de mise en œuvre du SNU et de l'EP soit effectué dans les plus brefs délais que ce renforcement effectif soit un préalable au démarrage de toutes les activités non prioritaires.

284. Afin de renforcer les capacités de l'EP, la mission recommande que les expertises suivantes soient identifiées et recrutées :

(a) un/e Expert/e Genre international/e, dont le profil a déjà été identifié dans les TDR existants. Etant donné les difficultés à identifier une personne acceptant de résider à plein temps en Algérie pour un an seulement, la mission recommande que l'on étudie toutes les options possibles (contrat de plusieurs mois sur une année ; recours à un pool de trois experts, avec chacun s'occupant d'un Effet ; appel aux experts régionaux de l'ONUFEMMES, etc.).

(b) un/e Expert/e en Communication ayant l'expérience des campagnes de sensibilisation à direction du grand public, autour ou non, de la thématique genre, de préférence dans un projet de développement. Il semble qu'une expertise nationale puisse être trouvée, mais il ne faudra pas exclure l'appel à des consultants internationaux. Cet Expert sera chargé d'appuyer sur le plan conceptuel le lancement et du suivi de toutes les activités de l'Effet 3, en appui aux agences responsable, ainsi que de veiller à la bonne mise en œuvre du Plan de communication

(c) un/e Chargé/e de Suivi et évaluation national/e qui travaillera à temps plein pour l'EP et sera chargé du suivi et la documentation des avancées du programme. Au cas où ce profil ne puisse se trouver rapidement sur le plan national, l'actuel Assistant de l'EP pourrait alternativement remplir ce rôle, en parallèle à ses autres responsabilités, avec l'appui au départ d'un consultant international.

285. Plus précisément, afin de renforcer les capacités opérationnelles du SNU, la mission recommande :

- Que la modalité d'Exécution Directe (DEX) soit reconnue comme la modalité d'exécution du programme conjoint et que le PNUD soit désigné Agent d'Exécution du programme et agence Chef de file des NUs pour le programme. A ce titre, la mission recommande que le PNUD gère centralement tous les processus de recrutement de consultants et d'experts en appui aux autres agences et à leur demande, à l'exception de l'expertise devant être mobilisée auprès des sièges respectifs de ces agences. La mission recommande également que le PNUD soit rendu du responsable du suivi de l'application des recommandations du Comité National de Pilotage et de celles du CGP qui concernent les agences des NUs.
- La mission recommande qu'à ce titre, le PNUD procède au recrutement d'un/e Chargé/e de programme national qui s'occupera à temps plein des processus de recrutement et d'identification de l'expertise et qui servira de relais privilégié de l'EP pour toutes les questions d'ordre administratives et financières.
- Que toutes les agences qui en ont le besoin puissent recruter un appui ponctuel, notamment pour le lancement et le suivi des activités de l'Effet 2.

286. Alternativement à la recommandation précédente (qui pourrait nuire aux efforts déployés en matière de promotion de l'appropriation nationale) et après consultation avec le Secrétariat du Fonds-OMD, on pourra considérer l'option suivante:

- En vertu de l'accord actuel établi entre le PNUD et le MDCFCF (à savoir un régime NEX « Paiement direct », conserver cette modalité, mais transférer tous les fonds du programme (hors frais de gestion), à un fonds/pool commun géré par le PNUD.

- Afin de faciliter le suivi financier de ce fonds/pool commun, la mission recommande par ailleurs que le PNUD recrute un Chargé/Associé de programme dédié.

Recommandation 5 – Modifier la composition du Comité de Gestion du Programme et organiser trois Groupes Techniques par Effet.

287. **Composition du CGP.** Afin d'améliorer le fonctionnement du Comité de Gestion du Programme (CGP), la mission recommande que la composition de ce comité soit revue, de même que la fréquence de ses réunions. Plus précisément, la mission recommande que soient identifiés, au sein de chaque ministère partenaire, un département stratégique (par rapport aux objectifs de changements institutionnels du programme) et que le responsable de ce département soit nommé membre du CGP. La participation des Points Focaux aux réunions du CGP pourra toujours se faire, mais en tant que personnes ressources.

288. Afin de faciliter ce processus, la mission recommande que l'atelier de lancement officiel du programme soit organisé au plus vite. Au cours de cet atelier, chaque ministère devra être sensibilisé au plus haut niveau sur les objectifs du programme et sur le besoin que l'implication de chaque ministère au bon déroulement du programme s'intensifie au-delà de la seule nomination d'un (ou deux) Point Focal.

289. Si cette recommandation parvient à être suivie, la mission recommande que la fréquence des réunions du CGP soit trimestrielle, avec une première réunion autour de début avril.

290. **Groupes techniques par Effets.** En parallèle, la mission recommande que tous les Points Focaux et les Chargés de programmes des NUs soient organisés en trois Groupes Techniques, un groupe par Effet, qui se réuniront tous les mois pour faire le point sur les réalisations et le calendrier d'exécution, avec la participation des membres de l'EP.

291. Afin de faciliter le fonctionnement des Groupes Techniques, la mission recommande qu'une dérogation à l'obligation d'envoyer invitation écrite aux Points Focaux, avant la tenue de chaque réunion, soit obtenue auprès du gouvernement algérien, avec si besoin est, la facilitation du MAE.

Recommandation 6 – Assurer la continuation ou la pérennisation des activités et acquis clés du programme après la clôture du programme.

292. Afin de s'assurer que les efforts de renforcement des capacités opérationnelles du MDCFCF et ceux visant plus généralement à la promotion de l'égalité entre les genres et l'autonomisation de la femme en Algérie soient poursuivis et intensifiés, la mission recommande que le SNU en général, et le Bureau du Coordonnateur Résident en particulier, poursuivent et intensifient les efforts visant à la mobilisation de ressources pour permettre à de nouveaux projets ou programmes conjoints de prendre le relais des activités du programme conjoint.

293. La mission recommande également que le Bureau du Coordonnateur Résident poursuive son travail de plaidoyer auprès du gouvernement, s'agissant des questions d'égalité entre les genres.

Recommandations spécifiques

Les recommandations spécifiques suivantes sont présentées à titre indicatif seulement. Elles devront faire l'objet d'une revue attentive et approfondie.

294. **A1 - Audit genre** : Activité prioritaire mais reformulation recommandée (Voir Annexe 7). Réfléchir à l'opportunité de limiter l'étude à l'intégration de l'approche genre dans les programmes et politiques dans deux ministères clés, dont le MADR.
295. **A2 - Enquête « budget-temps »** : Légère reformulation proposée. A considérer comme une activité prioritaire, avec pour conséquences que le budget nécessaire à sa réalisation (qui sera supérieur aux 360.000 dollars prévus) doit être transféré à l'ONUFEMMES. La signature du protocole entre l'ONS, le MDCFCF et l'ONUFEMMES doit se faire au plus vite. Besoin urgent pour l'ONUFEMMES de réceptionner les fonds supplémentaires nécessaires.
296. **A3 - Base de données** : Activité prioritaire, mais clarifier au plus vite tous les points soulevés au paragraphe 84 portant sur les objectifs, les responsabilités pour l'actualisation et l'analyse des données et la pérennisation de l'utilisation de la base de données. Sur cette base, confirmer que la meilleure localisation de la base de données est le MPS et préparer et signer un protocole d'accord entre le MPS et le MDCFCF définissant l'objet, le fonctionnement et l'utilisation de la base de données.⁹¹
297. **A4 - Etude « impact genre/processus libéralisation »** : Activité non prioritaire bien que déjà engagée car trop complexe. A ne poursuivre que si une expertise internationale peut être mobilisée, recrutée et peut démarrer ses travaux avant fin avril 2012 ; sinon, activité à supprimer.
298. **A5 - Formation « analyse données »** : Activité non prioritaire car insuffisamment préparée (tout reste à définir). Deux options : (a) suppression de l'activité ; ou (b) remplacement de l'activité par un simple état des lieux (mais à ne démarrer que si les conditions définies à la Recommandation 4 sont remplies).
299. **A6 - Formation « approche genre »** (responsables nationaux) : Activité prioritaire mais vers une nouvelle cible, avec reformulation vers la sensibilisation des décideurs des ministères partenaires (voir annexe 7).
300. **A7 + A8 + A9 – Faisabilité et application de la BSG** : Ces trois activités doivent être reformulées en une seule portant sur l'expérimentation de la BSG au niveau local au sein du MADR, avec appui au MADR et sensibilisation des cadres du MF (voir annexe 7). Le budget total de la nouvelle activité pourra s'élever jusqu'à 190.000 dollars.
301. **A10 - Formation collectivités locales** : Activité prioritaire, mais à reformuler (voir annexe 7) et à limiter à Djelfa pour renforcer la nouvelle activité A7/8/9 ci-dessus.
302. **A11 - Formation « analyse genre » (OSC)** : Activité prioritaire à continuer à Djelfa et Tamanrasset (et si besoin est à Alger) et à limiter aux cadres des OSCs locales (ou nationales si besoin est) en renforcement des activités pilotes du programme et de l'A7/8/9.
303. **A12 - Etude « obstacles à l'emploi féminin »** : Activité non-prioritaire à ne démarrer/poursuivre que si la première expertise du siège du BIT est mobilisée avant le 31 mars 2012 et si un 2^{ème} expert est recruté avant fin mai 2012. Si ces conditions sont remplies, étendre le champ de l'étude aux opportunités pour l'emploi féminin, avec utilisation d'une partie du budget de l'A13.

⁹¹ Il semble qu'à la date de finalisation du présent rapport final (avril 2012), ce protocole a déjà été signé et que la base de données sera effectivement logée au MPS.

304. **A13 - Enquête « conditions de travail/emploi féminin »** : Activité à supprimer car le MTESS n'a pas les prérogatives nécessaires pour réaliser une enquête sur les conditions de travail. Réaffectation de tout ou partie du budget à l'A12 ci-dessus (si celle-ci est réalisée) ou à d'autres activités.

305. **A14 - Observatoires de l'emploi de femmes** : Activité non-prioritaire à ne démarrer que si les capacités de l'EP sont renforcées ainsi que proposé à la Recommandation 4. Si ces conditions sont remplies, reformuler l'activité en la réorientant vers la documentation de l'expérience des Observatoires de la Sonatrach et de Sonelgaz (voir Annexe 7) après consultation du Ministère de l'Energie et des Mines. L'objet de l'étude sera de documenter l'expérience des deux sociétés en matière d'intégration professionnelle des femmes (recrutement et de promotion interne) aux fins d'une plus grande féminisation de leur effectif avec documentation des résultats, obstacles, facteurs favorables et du fonctionnement ou du rôle des Observatoires.

306. **A15 - La formation professionnelle** : Activité prioritaire si elle est réorientée vers l'évaluation de l'offre de formation professionnelle à destination des femmes (voir reformulation à l'annexe 7). L'objectif sera de réaliser une étude approfondie, avec études de cas, de l'adaptation de l'offre actuelle de formation professionnelle aux besoins des femmes rurales et urbaines souhaitant s'engager dans une activité génératrice de revenus profitable et aux jeunes filles rurales et urbaines sans diplôme et sans qualification désireuses de trouver un emploi salarié dans un secteur porteur. Plus particulièrement il s'agira d'identifier, parmi l'offre de plus de 300 formations fournies par le MFEP, les formations visant à l'autonomisation financière de la femme et à la formation professionnelle des jeunes filles ; puis d'évaluer, à travers des enquêtes auprès de femmes et jeunes filles ayant bénéficié de formations récentes ou il y a plusieurs années, si ces formations ont eu l'impact escompté au niveau de l'employabilité ou du niveau de revenus des bénéficiaires. L'étude devra en outre proposer des mesures ou recommandations visant à l'amélioration de l'offre actuelle.

307. **A16 - Observatoire du marché du travail** : Activité non-prioritaire à ne démarrer que si la première expertise du siège du BIT est mobilisée avant le 31 mars 2012 et si un 2^{ème} expert est recruté avant fin mai 2012. Si ces conditions sont remplies, réduire le champ de cette activité à une évaluation des PAMT sur l'insertion professionnelle des femmes et des jeunes, avec proposition de recommandations concrètes pour améliorer cet impact.

308. **A17 - Sensibilisation des OSC aux dispositifs de création d'emplois** : Activité non-prioritaire à ne démarrer que si la première expertise du siège du BIT est mobilisée avant le 31 mars 2012 et si un 2^{ème} expert est recruté avant fin mai 2012. Si ces conditions sont remplies, modifier en profondeur le champ de l'activité en la réorientant vers la réalisation d'une évaluation ou d'un état des lieux approfondi sur l'efficacité de tous les dispositifs en vigueur visant à la création d'emplois, avec formulation de recommandations pour l'amélioration de ces dispositifs.

309. **A18 - Formation de formateurs** : Activité non-prioritaire à ne démarrer que si la mission des maîtres formateurs du BIT a lieu avant le 31 mars 2012.

310. **A19 - Incubateur pilote de Tipaza** : Activité non prioritaire, à ne démarrer que si l'EP renforce ses capacités opérationnelles (notamment le recrutement de l'Expert Genre) et si une alternative est trouvée avant fin mars à l'activité initiale. Parmi les deux options présentées au chapitre 157, la mission recommande de confier la nouvelle activité au MTA, en la réorientant vers un appui aux chambres de l'artisanat locales et/ou centres locaux de formation aux métiers de l'artisanat, dans les mêmes localités que les autres activités pilotes visant à l'accompagnement des femmes souhaitant se lancer dans une activité génératrice de revenus.

311. **A20 - Activité de parrainage** : Activité à supprimer car elle n'est pas assez solide sur le plan technique et le budget ne permet pas à l'ONUDI de la mettre correctement en œuvre.

312. **A21 - Etude AGR en milieu rural** : Activité prioritaire, mais à reformuler légèrement (voir annexe 7) et à mettre en œuvre uniquement dans les wilayas de Djelfa et de Tamanrasset, en appui aux activités pilotes du programme
313. **A22 + A22bis - Centre d'information pilote de Djelfa** : Activités prioritaires à démarrer sans plus tarder et à reformuler légèrement (voir annexe 7). En cours de mise en œuvre, il faudra bien documenter l'expérience ; puis négocier avec le gouvernement et les autorités locales les conditions de la pérennisation du Centre après la clôture du programme.
314. **A23 - Centre d'information pilote de Tamanrasset** : Activité prioritaire, à étendre sans plus tarder à Alger et Oran en apportant les améliorations suggérées dans ce rapport et en augmentant, si besoin est, le budget. Avant de lancer toute nouvelle formation et pour les femmes souhaitant s'engager dans une activité génératrice de revenus, se poser la question des débouchés commerciaux ou professionnels dans la ville. S'agissant des femmes déjà appuyées à Tamanrasset et qui ont contracté un crédit auprès de l'ANGEM, réfléchir aux moyens de les appuyer dans leurs activités productives et notamment concernant la commercialisation de leur production (laquelle devra vraisemblablement réorientée vers la confection d'autres articles que les tabliers d'écoliers et les couettes). Il conviendra de réfléchir également aux moyens de permettre à ces femmes d'acquérir des matières premières à meilleur prix.
315. **A24 - Système de garde d'enfants en milieu rural** : Activité prioritaire à démarrer le plus tôt possible (pour cela, accélérer le processus de fonds inter-agences) et en limitant l'intervention à Djelfa, afin de focaliser les efforts dans une seule localité et dans le but de renforcer les autres interventions du programme dans cette wilaya. Approfondir l'activité en l'accompagnant d'un projet d'éveil/éducatif, documenter correctement l'expérience en réfléchissant dès le départ aux moyens de la pérennisation du dispositif s'il s'avère satisfaisant.

Annexe 1 – Les réalisations du programme

Résultats attendus	Objectifs spécifiques du programme	Réalisations au 31-12-2011 (telles que rapportées par l'EP)
P1 Connaissances, savoirs et données sur le genre produits et diffusés	(a) L'ensemble des indicateurs sexospécifiques des OMD & RNDH disponibles et intégrés dans la Banque de Données (b) 2 audits genre réalisés (c) Les taux d'activité et de chômage des femmes sont mieux appréhendés et éclairés par de nouvelles données	- Travail de préparation méthodologique et technique de l'Enquête Nationale Emploi du Temps (ENET) réalisé. Le démarrage de l'enquête terrain prévu pour janvier 2012. Il en est de même pour les 2 autres activités prévues pour P1.
		- L'audit genre de différents secteurs socio-économiques est toujours en cours (UNFPA)
		- L'Office National de Statistiques s'est engagé à inscrire l'EBT dans son calendrier de travail (2011-2012).
		- Document méthodologique et feuille de route pour la réalisation de l'ENET élaborés avec appui de l'experte genre ONUFEMMES.
		- Ateliers méthodologiques avec ONS et secteurs réalisés
		- Élaboration du Protocole ENET finalisé et proposé à signature entre ONS-MDCFCF - ISGP et ONUFEMMES pour mise en place de l'appui financier et technique de l'enquête terrain et dissémination résultats de l'ENET.
P2 Capacités des institutions nationales productrices de statistiques renforcées en matière de production de données sexospécifiques, ainsi que d'établissement d'indicateurs pertinents et d'analyse	Les principales institutions nationales produisent des indicateurs sexospécifiques, en font l'analyse et les diffusent	- Le démarrage de l'EBT est prévu pour Janvier 2012 dès signature du protocole
		- L'expertise pour diagnostiquer l'existant en cours de sélection.
		- La formation des gestionnaires de la BD démarrera en janvier.
P3 Approche genre intégrée dans les politiques et stratégies sectorielles ainsi que dans les mécanismes d'évaluation	Les principaux secteurs ont intégré la dimension genre dans leurs stratégies	- Expertise en cours de sélection.
		- L'étude de faisabilité de la Budgétisation Sensible au Genre (BSG) a été finalisée, avec comme cas concret /pilote le MADR.
		- La restitution a été faite aux points focaux du PC concernés (MF, MDCFCF, MADR).
		- Atelier de restitution générale à organiser au sein du MADR
		- Une extension de de l'action A7 à une application terrain au niveau local a été proposée.
P4 Approche genre intégrée dans la planification locale, au niveau de municipalités pilotes	Au moins 2 collectivités locales ont intégré la dimension genre.	- Une nouvelle expertise pour l'étude impact genre du processus de libéralisation économique est en cours de sélection avec un réaménagement des TDR (MPS, ONUFEMMES) après un démarrage non concluant de l'expertise nationale engagée.
		- 7 représentantes des institutions partenaires ont participé dans l'Académie Genre organisée par le Centre International de Formation de l'OIT à Turin en novembre 2011
P5 Les organisations de la société civile ont développé leurs connaissances sur le genre pour promouvoir l'autonomisation des femmes au niveau des institutions	Les principales ONG d'envergure nationale et activant dans le domaine du genre ont été formées	- Accord avec UNFPA pour réaliser cette action conjointement avec la formation des associations locales au niveau des Wilaya de Djelfa et de Tamanrasset.
		- Deux sessions de formation ont été réalisées par UNFPA : <ul style="list-style-type: none"> • La première en Mai à Alger pour une vingtaine d'associations (26 personnes), • La seconde en Octobre à Tlemcen, pour 28 associations
		- D'autres sessions sont programmées pour la fin deuxième semestre 2011, dont 2 conjointement avec le PNUD à Djelfa et Tamanrasset auxquelles seront associées les collectivités locales.
		- La réalisation de l'étude a été lancée début Novembre 2011.
		- Une mission de cadrage de l'étude a été effectuée par le consultant international du 12-16 novembre

Résultats attendus	Objectifs spécifiques du programme	Réalisations au 31-12-2011 (telles que rapportées par l'EP)
		2011-
P6. La connaissance des facteurs déterminants qui limitent ou entravent l'insertion professionnelle des femmes et leur accès au travail décent est améliorée (BIT)	2 études réalisées	- La note méthodologique a été développée. Préparation en cours de la prochaine mission des consultants prévue en janvier 2012.
	Taux de chômage des sortantes de la FP et des universitaires réduit d'au moins 25%	- Les TDR en cours de discussion.
	Données sexo spécifiques disponibles au Mise à niveau de 3 Observatoires	- Recherche /identification de l'appui technique pour une mission auprès du Ministère de la FEP pour approfondir les discussions et identifier un plan d'action opérationnel
	Quatre programmes correspondants aux profils (les plus demandés sur le Marché du Travail) sont validés et opérationnels	- Préparation en cours de deux activités contribuant à la réalisation de ce résultat
P7. L'offre de formation des femmes est mieux adaptée aux besoins du marché du travail	Les taux et les durées de chômage sont réduits de 25%	- A16- Mobilisation des unités techniques du BIT pour une mission auprès de l'ANEM en janvier/février 2012
	Atteindre la parité pour l'ensemble des dispositifs existants	- A18. Draft préliminaire des TDR de l'activité formulé et en cours de validation par les services techniques du BIT.
P8. L'accès des femmes aux mécanismes et dispositifs existants de création d'emplois et d'accès à l'entreprenariat et au crédit est amélioré	Atteindre la parité pour l'ensemble des dispositifs existants Création d'un incubateur	- Deux ateliers préparatoires, à Alger en Février et à Djelfa en juin pour identifier le site d'implantation, avec la participation des autorités nationales et locales ainsi que des associations locales - La première phase concernant 34 femmes et jeunes filles formées été clôturée en juin 2011 lors d'une visite de supervision. Au mois de décembre 2011, 16 parmi les 34 ont bénéficié d'un microcrédit sans intérêt de l'ANGEM, et ont pu créer leurs activités génératrices de revenu. La 2 ^{ème} phase a été lancée en octobre 2011 et se poursuivra jusqu'à mars 2012 pour 53 femmes et jeunes filles qui sont inscrites au centre de formation «CFPA»
	2 centres d'information opérationnels (Djelfa et Tamanrasset)	- Identification de l'expertise en cours. - L'UNFPA a finalisé les TDR de l'action A31 relative au forum de dialogue entre les média, les institutions et la société civile.
P9. Les femmes en milieu rural et vulnérables sont outillées et accompagnées pour développer des activités génératrices de revenus	- 50 journalistes (25 hommes et 25 Femmes) formés et /ou sensibilisés sur le genre sur les droits des femmes et la problématique genre	- Identification de l'expertise en cours. - L'UNFPA a finalisé les TDR de l'action A31 relative au forum de dialogue entre les média, les institutions et la société civile. - Recherche de l'expertise engagée.
P10 Média sensibilisés aux droits des femmes et à la problématique genre	- 50 journalistes (25 hommes et 25 Femmes) formés et /ou sensibilisés sur le genre sur les droits des femmes et la problématique genre - 30 membres d'OSC sont formés sur les droits sociaux économiques des femmes	- Identification de l'expertise en cours. - L'UNFPA a finalisé les TDR de l'action A31 relative au forum de dialogue entre les média, les institutions et la société civile. - Recherche de l'expertise engagée. - Activité dont le financement est prévu pour la deuxième année, sera démarrée dans le courant 2012.

Annexe 2 - Proposition de reformulation du Cadre Logique

Activité	Agence	Ministère	Budget total initial	Montant total transféré	Montant total déboursé	Activité déjà en cours?	Etat de préparation avancée?	Peut-on facilement supprimer cette activité?	Statut	Commentaires de l'évaluation à mi-parcours	Reformulation proposée
A1. Audit Genre de différents secteurs socio-économiques : cibler les institutions	UNFPA	MESRS	110,000	110,000	7,000	oui	na	non	P	Risque de ne se faire qu'au sein du MADR, à moins que les décideurs au plus haut niveau des 3 autres ministères ne soient sensibilisés. Titre de l'étude à modifier, car le terme audit n'est pas approprié et est source de confusion et de problème.	Réalisation d'une enquête sur l'intégration de la dimension genre dans les politiques et stratégies sectorielles dans deux secteurs clés pour l'emploi des femmes
A2. Sous-traitance de la réalisation l'enquête budget temps avec une institution nationale	ONU Femmes	MDCFCF	360,000	54 670	2,009	oui	na	non	P	Cette étude est assez importante car elle n'a jamais été réalisée. Les ambitions sont que les résultats permettent de quantifier la contribution des femmes à la formation du PIB. Le budget est à augmenter.	Réalisation d'une enquête nationale « Budget-temps », avec large diffusion des résultats
A3. Conception et mise en place de la Banque de Données (BD) sexospécifiques et formation des gestionnaires de la BD	PNUD	MPS	70,000	40,000	-	oui	na	oui/non	P	Activité déjà en cours, mais discussion autour de la question de la localisation de la base de données.	Mise en place d'une base de données centralisée pour l'analyse de données sexospécifiques et la diffusion des résultats d'analyses « genre »
A4. Réalisation d'une étude sur l'impact genre du processus de libéralisation économique	ONU Femmes	MPS	40,000	63,900	13,678	oui	na	oui	O	Cette étude paraît compliquée à réaliser et une partie du budget a été consommée pour rien. Qui va la réaliser? En quoi est-elle indispensable?	(A supprimer ?)
A5. Formation des professionnels de la collecte de données des institutions nationales dans le traitement informatique des données sexospécifiques	PNUD	MPS	212,000	107,000	-	non	oui	oui/non	O	Cette activité ne paraît justifiée que si les institutions concernées adoptent de nouveaux indicateurs	(A supprimer?)
A6. Formation des responsables des institutions nationales en planification, de programmation à l'approche genre	PNUD	MDCFCF	50,000	50,000	-	non	non	oui/non	P	Problème de pertinence, puisque la planification se fait au niveau local, le niveau central ne faisant que des arbitrages. Utile que si la formation se fait aussi au niveau des décideurs locaux. Si non, à supprimer.	Sensibilisation des décideurs des ministères partenaires au plus haut niveau à l'approche genre et introduction aux principes de la BSG
A7. Réalisation d'une étude de faisabilité de la BSG	UNU Femmes	MF	50,000	14,600	18,605	oui	na	non	P	Excellente initiative, à capitaliser.	(A7+A8+A9): Réalisation d'une étude approfondie sur la faisabilité de la

Activité	Agence	Ministère	Budget total initial	Montant total transféré	Montant total déboursé	Activité déjà en cours?	Etat de préparation avancée?	Peut-on facilement supprimer cette activité?	Statut	Commentaires de l'évaluation à mi-parcours	Reformulation proposée
A8 Formation des cadres responsables (chargés de la planification et de la budgétisation) des institutions nationales à la BSG et production de référentiels et de guides	ONU Femmes	MF	100,000			non	non	oui	A	<i>Réfléchir à la pertinence de cette activité et aux objectifs poursuivis. Revoir le budget en fonction des besoins réels et des possibilités.</i>	BSG en Algérie, avec application pratique au sein du MADR dans la wilaya pilote de Djelfa
A9. Appui au MTESS dans le processus de mise en place de la BSG (définition d'indicateurs de performance) avec application au niveau local	ONU Femmes	MADR	40,000			non	non	oui/non	P	<i>Activité importante, à conserver</i>	
A10. Formation au niveau des collectivités locales pilotes (Djelfa et Tamanrasset) en planification, de programmation selon le genre	PNUD	MDCFCF	70,000			non	non	non	P	<i>Activité importante, à conserver</i>	Formation des collectivités locales pilotes de Djelfa en planification et programmation sensible au genre, avec introduction des principes de la BSG
A11. Formation des cadres des ONG, des organisations patronales et des syndicats de travailleurs en matière d'analyse genre et de plaidoyer sur le genre	UNFPA	MDCFCF	110,000	80,000	23,000	oui	na	non	P	<i>Activité à étendre à d'autres acteurs (responsables de la planification dans les ministères)</i>	Formation des cadres des ONG nationales, ainsi qu'au niveau de Djelfa, en analyse genre et en plaidoyer sur le genre
A12. Réalisation d'une étude sur les obstacles des femmes face à l'emploi à travers l'exploitation et l'analyse des données des enquêtes emploi des 5 dernières années et des données de l'ANSEJ/ANEM	BIT	MDCFCF	110,000	110,000	-	oui	non	non	P	<i>Contrat déjà signé, mais pour 60000 seulement. Budget à diminuer ?</i>	Réalisation d'une étude sur les contraintes et les opportunités pour l'emploi des femmes en Algérie.
A13. Réalisation d'une enquête nationale sur les conditions de travail et la demande du marché de l'emploi féminin	BIT	MTESS, MSNF	120,000	80,000	-	non	non	oui	A	<i>Activité à réduire en substance (le MTESS n'a pas les prérogatives nécessaires pour réaliser une étude sur les conditions de travail), L'autre aspect de l'étude peut être couvert par l'étude précédente ?</i>	<i>(A supprimer?)</i>
A14. Appui technique aux observatoires existants, intégrant l'analyse genre, pour l'identification des facteurs qui entravent la transition de la formation vers l'emploi	PNUD	MESRS	110,000			non	non	oui	O	<i>Les 3 observatoires identifiés dans le document de projet n'existent pas. La proposition du MDCFCF de travailler avec d'autres observatoires, Réorientation de l'activité nécessaire, avec réduction du champ initial.</i>	Documentation de l'expérience des Observatoires de l'emploi féminin de Sonatrach et Sonelgaz, avec identification des facteurs clés et des obstacles au recrutement de personnel féminin et à sa promotion équitable

Activité	Agence	Ministère	Budget total initial	Montant total transféré	Montant total déboursé	Activité déjà en cours?	Etat de préparation avancée?	Peut-on facilement supprimer cette activité?	Statut	Commentaires de l'évaluation à mi-parcours	Reformulation proposée
A15. Renforcement des capacités des institutions de la formation professionnelle travaillant pour l'adaptation de la formation aux besoins du marché du travail	BIT	MFEF	40,000	5,000	-	non	non	non	P	Reformuler vers une évaluation des programmes de formation en direction des femmes, avec formulation de recommandations concrètes pour les améliorer. Si le temps le permet, aller plus loin.	Réalisation d'une étude approfondie sur l'efficacité des programmes de formation professionnelle ciblant les femmes et les jeunes filles et visant à leur autonomisation (impact en termes d'intégration professionnelle et économique des bénéficiaires).
A16. Conception et mise en place d'un outil de suivi et d'évaluation du marché du travail. Cet outil vise à évaluer le flux (entrée/sortie) des PAMT sur les trois dernières années, en particulier les contraintes d'accès et les obstacles à l'insertion des femmes dans les PAMT.	BIT	MTESS	110,000	30,000	-	non	non	oui	O	Activité intéressante, mais à ne conserver que si l'expert du BIT est mobilisé avant la fin du premier trimestre 2012	N/A
A17. Renforcement des connaissances des ONG et des partenaires sociaux sur les dispositifs de création d'emplois existants pour agir en tant que vecteur d'information pour les femmes.	BIT	Réseau OSC	40,000	5,000	-	non	non	oui/non	O	Réfléchir à l'utilité et la pertinence de cette formation dans l'hypothèse où les dispositifs existants ne soient pas performants. Un état des lieux s'impose avant toute autre action.	Réalisation d'un état des lieux sur les dispositifs de création d'emplois existants, avec évaluation de leur performance et de leur efficacité
A18. Formation de formateurs/trices pour appuyer la création et la gestion de micro entreprises et le développement de l'entreprenariat des femmes. (CREE/GERME et WEDGE.)	BIT	MTESS	170,000			non	non	oui	O	Budget à réévaluer en fonction du nombre de sessions et formateurs. Activité à mettre en œuvre en relation avec A21	N/A
A19. Assistance technique à l'incubateur pilote pour le conseil/accompagnement des femmes entrepreneurs.	ONU Femmes	MTA	100,000			non	non	oui	O	Activité importante, mais pas absolument essentielle. Deux options possibles, dont une semble plus rapide à mettre en œuvre et permettant davantage de synergies avec d'autres activités du programme (Option MTA). Définir les localités les plus appropriées.	Appui à la Chambre de l'artisanat et des métiers et/ou au Centre de formation professionnelle aux métiers de l'artisanat (à Djelfa? Tipaza? Tamanrasset?) pour un meilleur accompagnement des micro-projets des femmes en zone rurale
A20. Aide à la création d'activités pilotes, de parrainage entre les entrepreneurs potentiels et les grandes entreprises privées.	ONUDI	MIPME	40,000			non	non	oui	A	Activité à supprimer. Le budget est insuffisant pour que l'ONUDI mène les travaux à bien, et l'importance stratégique de l'activité ne justifie pas les efforts à déployer dans un laps de temps court.	(A supprimer)
A21. Réalisation d'une étude sur les activités génératrices de revenus notamment en matière de ressources et de savoir-faires locaux	PNUD	MADR	15,000			non	non	non	P	Etude importante et le budget semble insuffisant? Etablir un lien avec les activités ONUSIDA et l'évaluation sur l'offre de formation professionnelle (ainsi qu'avec A19)	Réalisation d'une étude technico-économique sur l'état des activités génératrices de revenus dans les wilayas de Djelfa et de Tamanrasset

Activité	Agence	Ministère	Budget total initial	Montant total transféré	Montant total déboursé	Activité déjà en cours?	Etat de préparation avancée?	Peut-on facilement supprimer cette activité?	Statut	Commentaires de l'évaluation à mi-parcours	Reformulation proposée
A22. Aide à la création d'un centre d'information et d'accompagnement en microprojets dans la wilaya de Djelfa adaptés aux femmes illettrées et vulnérables.	PNUD	MIPME, MSNF	40,000	40,000	9,877	oui	na	non	P	Budget à augmenter de 50.000, pour un budget total de 90.000?	A22+A22bis: Un centre pilote d'information et d'accompagnement en micro-projets des femmes rurales, adapte aux besoins des femmes illettrées et vulnérables, est créé à Djelfa
A22bis. Appui dans la conception de programmes pour l'adaptation du centre aux femmes illettrées	UNICEF	RESE au CSC	100,000	-	-	non	oui	non	P		
A23. Aide à la création d'un centre d'information et d'accompagnement en microprojets à Tamanrasset adaptés aux femmes vulnérables y compris les femmes atteintes du VIH/SIDA.	ONUSIDA	MDCFCF, MNSF	150,000	50,000	33,342	oui	na	non	P	(a) Extension à Alger et Oran recommandée, avec amélioration sur la base des résultats de Tamanrasset; (b) Appui à la commercialisation et à l'approvisionnement pour les femmes qui ont déjà contracté un microcrédit (par ex regroupement pour l'achat de matières premières); c) à lier avec études de marché sur potentialités de commercialisation (A15).	Un dispositif pilote d'information et d'accompagnement en microprojets est créé à Tamanrasset pour les femmes affectées ou infectées par le VIH/SIDA
A24. Aide à la conception et à la mise en place d'un dispositif adapté du système de gardes d'enfants en milieu rural.	UNICEF	MDCFCF	150,000			non	oui	non	p		Création d'un dispositif pilote pour l'accueil des enfants en zone rurale
A25. Formation et sensibilisation des médias sur le genre et la réalité socio-économique des femmes.	PNUD	MDCFCF	50,000	20 000	-	non	non	oui/non	O	A confier à l'Expert Genre et l'Expert Communication	
A26. Conception d'émissions pilotes sensibles aux droits des femmes et au genre en partenariat avec les médias locaux et la société civile	PNUD	MDCFCF	10,000			non	non	oui/non	O	A confier à l'Expert Genre et l'Expert Communication	
A27. Assistance technique pour l'élaboration d'une stratégie de plaidoyer, d'information et de sensibilisation autour des valeurs d'égalité et d'équité : identification des forces et faiblesses des autres stratégies mises en œuvre et Organisation d'ateliers d'élaboration	UNFPA	MDCFCF	130,000	70 000	-	non	oui	oui/non	O	A confier à l'Expert Genre et l'Expert Communication	
A28. Actualisation des répertoires et élaboration d'une cartographie des organisations et des personnes ressources travaillant sur le genre.	PNUD	MDCFCF	40,000	40,000	13 842.74	oui	na	non	P		N/A

Activité	Agence	Ministère	Budget total initial	Montant total transféré	Montant total déboursé	Activité déjà en cours?	Etat de préparation avancée?	Peut-on facilement supprimer cette activité?	Statut	Commentaires de l'évaluation à mi-parcours	Reformulation proposée
A29 Conception de modules de formation de formateurs sur les droits socio-économiques des femmes pour les associations	PNUD	Réseau OSC	40 000			non	non	oui/non	O	A confier à l'Expert Genre et l'Expert Communication	
A30 Mise en réseau des acteurs clés identifiés et création d'un site WEB sur le thème : Genre, emploi et développement	PNU D	RESE au OSC	110 000			non	non	oui/non	O	Un budget de 75000 serait peut-être suffisant.	
A31. Organisation de forum de dialogue entre les institutions, la société civile et les média	UNF PA	RESE au OSC	110 000	30 000.00	-	non	non	oui/non	O	A réduire à 1 forum?	
A32 Elaboration et diffusion de supports d'information sur les droits socio-économiques des femmes et l'identification des moyens / canaux d'information y compris « non conventionnels » les plus accessibles aux femmes, surtout celles vivant dans les zones enclavées	PNUD	Réseau OSC	110,000			non	non	oui/non	O	A confier à l'Expert Genre et l'Expert Communication	
A33. Diffusion d'émissions TV/Radios sur les projets innovants et les bonnes pratiques des femmes	PNU D	RESE au OSC	30,000			non	non	oui/non	O	A confier à l'Expert Genre et l'Expert Communication	
A34. Attribution d'un prix annuel pour la meilleure petite entreprise féminine avec la contribution des OSC et des entreprises	PNU D	RESE au OSC	15,000			non	non	oui/non	O	A confier à l'Expert Genre et l'Expert Communication	
A35. Réalisations de 2 sondages en 2012 sur l'image de la femme	UNU CF +		30,000			non	non	oui/non	O	A confier à l'Expert Genre et l'Expert Communication	

Annexe 3 - Liste des recommandations de la mission

Recommandations principales	Recommandations détaillées
1. Prolonger la durée de vie du programme jusqu'au 30 juin 2013 et permettre la continuation des activités déjà en cours, tout en recentrant la mise en œuvre des activités non démarrées autour d'un nombre réduit d'activités stratégiques prometteuses.	1a. Étendre la date de clôture du programme au 30 juin 2013. 1b. Continuer les activités en cours. 1c. Démarrer immédiatement les activités répondant aux trois critères suivants : (a) activité en état de préparation très avancée ou fonds déjà engagés, (b) activité prometteuse en terme d'acquisition de connaissances ou de contribution aux objectifs du programme ; <u>et</u> (c) activité que l'on pourra finaliser avant le mois de mars/avril 2013. 1d. Ne démarrer les autres activités non encore engagées que si les conditions définies à la Recommandation 4 sont remplies.
2. Préparer un Plan de Travail et Budget consolidé très détaillé et opérationnel	2a. Organiser un atelier de planification d'au moins deux jours, avec la participation de tous les partenaires. 2b. Définir un Plan de Travail et Budget consolidé, très détaillées (identification de toutes les sous-activités) et organisé selon la structure du Cadre Logique. 2c. Ce PTB comprendra deux parties : une première partie qui ne détaillera que les activités identifiées comme prioritaires; et une deuxième partie qui comprendra les activités non-prioritaires. 2d. La deuxième partie du PTB ne sera mise en œuvre que sous réserve que les conditions de la Recommandation 4 soient remplies.
3. Réorganiser en profondeur le budget du programme, de façon à permettre que les fonds nécessaires à la réalisation des activités retenues soient disponibles	3a. Obtenir du Fonds-OMD que le programme puisse déroger à la règle selon laquelle le versement de la deuxième tranche est tributaire de l'engagement à hauteur de 70% de la première tranche. 3b. Effectuer les réallocations inter-agences urgentes qui s'imposent avant le versement de la deuxième tranche. 3c. Créer un fonds commun géré par le PNUD pour recevoir la deuxième tranche.
4. Renforcer les capacités opérationnelles du système des Nations Unies et de l'Équipe de Programme	4a. Renforcement de l'EP par le recrutement d'un/e Expert Genre, d'un/e Expert en M&E et d'un/e Expert en communication. 4b. Officialiser le mode d'exécution DEX, avec recrutement par le PNUD d'une Charge de Programme dédié et nomination du PNUD en tant qu'Agence Chef de file. 4c. Alternativement à la recommandation 4b, conserver le mode d'exécution NEX « Paiement direct », tout en créant un fonds commun pour le transfert des fonds (hors frais de gestion) à gérer par le PNUD et recrutement d'un Chargé de Programme dédié par le PNUD.
5. Modifier la composition du Comité de Gestion du Programme et organiser trois Groupes Techniques par Effet.	5a. Identifier au sein de chaque ministère partenaire un département stratégique par rapport aux objectifs du programme et demander que le responsable de ce département soit nommé membre du CGP. 5b. Accélérer les préparatifs pour le lancement officiel du programme. 5c. Organiser tous les Points Focaux actuels et les responsables des NUs en trois Groupes Techniques (un groupe par effet).
6. Assurer la continuation ou la pérennisation des activités et acquis clés du programme après la clôture du programme.	6a. Poursuite et intensification des efforts de mobilisation de ressources pour le financement d'un nouveau programme qui prolongera et pérenniser les acquis du programme.

Annexe 4 - Liste des Points Focaux du programme conjoint

Agences / Institutions	Nom	Fonction	Adresse e-mail
PNUD	- Eduardo Lopez-Mancisidor	- Chargé de Programme	Eduardo.lopez-mancisidor@undp.org
	- Karima Osmani	- Associée au Programme	
ONU Femmes	- Imane Hayef	- Coordinatrice Programme Pays	Imane.hayef@unifem.org
FNUAP	- Mustapha Omrane	- Programme Officer	omrane@unfpa.org
BIT	- Rosa Benyounes	- Assistante de Programme	benyounes@ilo.org
ONUSIDA	- Adel Zeddama	- Coordonnateur National	zeddama@unaids.org
UNICEF	- Leila Dahbi	- Chargée de communication	ladaabi@unicef.org
	- Doria Merabtine	- Spécialiste Protection	dmerabtine@unicef.org
MDCFCF	- Hassiba Houacine	- Chef de Cabinet et Directrice Nationale du Programme	okkarama@yahoo.fr
	- Farida Bellahcène	- CES	faridas18@hotmail.com
	- Karima Megtef Mehali	- CES	karmenmimi@yahoo.fr
	- Nabila Medjbeur	- Administrateur	medjbeurnabila@yahoo.fr
PNUD/ MDCFCF	- Mohamed-Oudris Benouali	- Coordonnateur du Programme	mohamed-oudris.benouali@undpaffiliates.org
	- Arim Merouane	- Assistant au Programme	arim_merouane@yahoo.fr
MAE	- Mohamed Moussaoui	- Chef de bureau	m1.moussaoui@gmail.com
MTESS	- Meriem Loukriz	- Directrice d'études	mloukriz@yahoo.fr
	- Hamida Djidel	- Inspectrice	
MFEP	- Akila Chergou	- Directrice de la Formation Continue et des Relations intersectorielles	chergou@yahoo.fr
	- Yacine Abdelgarfi		yabdelguerfi@yahoo.fr
MSNF	- Malika Moussaoui	- Directrice de la Protection et de la Promotion de la femme	malikamoussaoui11@yahoo.com
	- Houria Meziani	- Inspectrice Centrale	
MESRS	- Rabia Seray	- S/Directrice	formesr@yahoo.fr
	- Malika Larid		m.larid@mesrs.dz
MTA	- Ouahiba Moumen	- Directrice d'études	moumenouahiba@yahoo.fr
	- Koliai Saida	- Sous-Directrice	benchaouilatifa@yahoo.fr
MPS	- Mounia Bouterfa	- Chargé d'études	mounaplan@yahoo.fr
	- Zahida Nabti		
MF	- Mourad Mouhoubi	- Inspecteur Central	mouhoubi_mourad@hotmail.fr
MSPRH	- Kamel Ait Oubelli	- Chef de Programme IST/VIH/SIDA	kaitoub@hotmail.com
MIPIPME	- Nassima Benhabiles	- S/Directrice	Benhabiles_nassima@yahoo.fr
MADR	- Fatiha Djehiche	- Chargée d'études et de Synthèse	Fdjehiche1962@yahoo.fr
	- Nadjma Rahmani	- Sous-Directrice	
ONS	- Amal Lakehal	- Directrice	lakehal@ons.dz

Annexe 5 – Programme la mission d'évaluation

Date	Ville	Programme des réunions, entretiens et visites
15 janvier	Alger	Arrivée de la consultante
16 janvier	Alger	Equipe de Programme : Hassiba Houacine, Mohamed-Oudris Benouali, Mohamed-Oudris Benouali
		Groupe de référence de l'évaluation
		Résident Coordonnateur du SNU
17 janvier	Alger	MIPIPME : Nassima Benhabiles,
		MDCFCF : Farida Bellahcène, Karima Megtef Mehali, Nabila Medjbeur
		MSNF/ANGEM: Malika Moussaoui et Kamel Ait Oubelli
		UNFPA : Badia Hadouche et Mustapha Omrane
		ONUSIDA : Adel Zeddami
18 janvier	Alger	MF : M. Mouhoubi
		MESRS : Rabia Seray
		MPS : Mounia Bouterfa
		MFEP : Yacine Abdelgarfi
		ONS : Amal Lakehal
19 janvier	Alger	MTA : Ouahiba Moumen et Koliai Saida
		Association El Hayet : Mme Lahouel
		AECID : José María Troncoso Perera, Maribel Gil, Sergio Blanco
		BIT : Rosa Benyounes
		ONUDI : Guillermo Jimenez
20 janvier	Alger	Départ pour Tamanrasset
21 janvier	Tamanrasset	Entretiens individuels avec quatre femmes bénéficiaires de formation et de micro-crédit
		Visite de l'hôpital et entretiens avec le Directeur et le Médecin chef
		Entretien avec un groupe d'une vingtaine de bénéficiaires
22 janvier	Tamanrasset	Visite du Centre de formation professionnelle et entretien avec le Directeur (Mr. Abderahmane)
		Visite de l'ANGEM et entretien avec le Directeur (Mr. Moulay)
		Retour à Alger
23 janvier	Alger	PNUD : Aychanie Medagangoda-Labe
		PNUD : Eduardo Lopez-Mancisidor
		MADR : Fatiha Djehiche
24 janvier	Alger	Réunion de restitution
25 janvier		Fin de la mission et départ de la consultante

Annexe 6 – Liste des personnes rencontrées

Equipe de Programme :

- Hassiba Houacine, Directrice Nationale du Programme et Chef de Cabinet de la Ministre (MDCFCF)
- Mohamed-Oudris Benouali, Coordonnateur du Programme
- Mohamed-Oudris Benouali Assistant au Programme

Système des Nations Unies :

- Mamadou Mbaye, Coordonnateur Résident du Système des Nations Unies en Algérie
- Aychanie Medagangoda-Labe, Représentant Résidente, PNUD
- Eduardo Lopez-Mancisidor, Chargé de Programme, PNUD
- Imane Hayef, Coordonnatrice Programme Pays, ONU Femmes
- Mustapha Omrane, Chargé de Programme, UNFPA
- Badia Hadouche, Associée au Programme et Point focal genre, UNFPA
- Rosa Benyounes, Assistante de Programme, BIT
- Adel Zeddami, Coordonnateur National, ONUSIDA
- Doria Merabtine, Spécialiste Protection, UNICEF
- Guillermo Jimenez, Représentant en Algérie, ONUDI

MDCFCF :

- Farida Bellahcène, CES, MDCFCF
- Karima Megtef Mehali, CES, MDCFCF
- Nabila Medjbeur, Administrateur, MDCFCF

Ministères partenaires:

- Akila Chergou, Directrice de la Formation Continue et des Relations intersectorielles, MFEP
- Yacine Abdelgarfi, MFEP
- Malika Moussaoui, Directrice de la Protection et de la Promotion de la femme, MSNF
- Rabia Seray, S/Directrice, MESRS
- Ouahiba Moumen, Directrice d'études, MTA
- Koliai Saida, Conseillère, MTA
- Mounia Bouterfa, Chargée d'études, MPS
- Mourad Mouhoubi, Inspecteur Central, MF
- Said Azzoug, Chef de Programme IST/VIH/SIDA, MSPRH
- Nassima Benhabiles, S/Directrice, MIPIPME
- Fatiha Djehiche, Chargée d'études et de Synthèse, MADR
- Amal Lakehal, Directrice, ONS

AECID :

- José María Troncoso Perera, Coordinateur Général, AECID
- Maribel Gil, Responsable de projets, AECID
- Sergio Blanco, Coordonnateur Adjoint, AECID

Autres personnes ressources :

- Mme Lahouel, Directrice fondatrice, Association El Hayat

Tamanrasset :

- Mr. Moulay, Directeur Agence locale de l'ANGEM
- Mr. Babrahim Abderahmane, Directeur du Centre de Formation Professionnelles
- Mr, Abdelouahad, Directeur de l'hôpital
- Médecin chef de l'hôpital
- Femmes bénéficiaires de la formation professionnelles et d'un micro-crédit

,

Annexe 7 – Liste de la documentation consultée

Documents relatifs au programme conjoint :

- Document de projet
- Compte rendu final de l'atelier de lancement
- Rapport de l'atelier de la revue annuelle du programme, décembre 2011
- Rapports d'activités au 31/12/2010; 31/03/2011; 30/11/2011
- Rapport d'avancement pour le Secrétariat du Fonds-OMD, 2^{ème} semestre 2011, 1^{er} semestre 2011, 2^{ème} semestre 2011
- Rapports sur les formations :
 - o Compte rendu de l'atelier sur la BSG
 - o Rapport de formation Genre et plaidoyer
 - o Rapport de formation Tlemcen (UNFPA)
 - o Rapport Atelier Ghardaïa
 - o Rapport 1^{er} atelier de Djelfa
 - o Rapport 2^{ème} atelier de Djelfa
- Rapports de mission du Secrétariat du MDG-F (mai 2010 et juillet 2011)
- Minutes des réunions du Comité National de Pilotage du 28/02/2011, 16/11/2011 et déc. 2011.
- Compte rendu de la réunion du Comité de Gestion du Programme du 27/09/2011
- Termes de Référence préparés par le PNUD, UNFPA, ONUFEMMES, UNICEF et BIT.
- Plans de travail 2011 de l'ONU FEMMES, UNFPA, PNUD, ONUSIDA et BIT
- Termes de Référence du Coordinateur du programme et de la DNP
- Etude de faisabilité de la budgétisation sensible au genre en Algérie - *Partie 1 : le système budgétaire algérien*
- Plan de communication du programme (version provisoire de janvier 2012)

Autres documents:

- 2^{ème} Rapport national sur les OMD, Gouvernement Algérien, Septembre 2010
- Bilan Commun de Pays (2007-2011), Système des Nations Unies, Septembre 2005
- Rapport National sur le Développement Humain (2008), PNUD
- Rapport périodique des Etats parties, Algérie, Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes, Février 2003
- Report of the independent panel on safety and security of UN personnel and premises worldwide, 2008
- Evaluation à mi-parcours du programme de pays du PNUD pour l'Algérie (2007-2010), avril 2010

Annexe 8a – Liste des participants à la formations des cadres des OSC

(Activité A11 – UNFPA/MDCFCF)

Session d’Alger – 15-19 mai 2011

1. ARIB Amina ; Ligue des Droits de l’Homme
2. AZIZOU Kheira ; U GTA
3. BACHA El Ghalia ; UN des cadres pour l’Algérie
4. BELLACHE Sonia ; ANFEDR
5. BENYAHIA Zohra ; Aids Algérie
6. BOUNEMER Yamina ; Association Nationale Horizon de la femme Algérienne
7. FILALI Ferial ; Association ASSALA
8. DRIDI Nadia ; Association Nationale de la Protection de la femme et de la jeunesse
9. GHOZLANE Soraya ; Radio Chaîne III
10. GHRIB Noura ; Association Nationale de la Protection de la femme et de la jeunesse
11. HACHEMI Houda ; Association NOUBA / SEVE
12. KHARCHICHE HAKEM Z’hor ; Mouvement Solidarité Familles Rurales
13. KOURDALI Rafea ; Association Kafil El Yatim
14. LAHLOUEL Nawel ; Association ELHAYAT
15. MADI Nadia ; Femmes Rurales
16. MAFFERT Lea ; ONUFemmes
17. MEDJBEUR Nabila ; M D C F C F
18. MEKHAREF Saliha ; Association IQRAA
19. MEROUANE Zineb ; Association IQRAA
20. NASRI Dounia ; ONVT
21. OUARED Sabrina ; SOS Femmes en détresse
22. SALHI Taous ; Confédération Algérienne du Patronat ; Section coiffure
23. SERANDI Naima ; FEC
24. ZERHOUNI Fatma ; Association Nationale de la Protection de la femme et de la jeunesse
25. ZERROUKI Assia ; Association d’aides et de soutien aux personnes âgées
26. ZITOUNE Baya ; ANFEDR
27. HAMAILI RIVIERE Hassina ; Directrice CRP ALGERIE ; Formatrice Genre et Développement / Plaidoyer pour le Genre
28. BOUFENIK Fatma ; Experte - Formatrice

Session de Tlemcen – 2-6 octobre 2011

1. HOUACINE Hassiba Chef de Cabinet ; MDCFCF
2. OMRANE Mustapha ; UNFPA Alger
3. DJAADJAA Nadia ; UNICEF
4. DAABI Leila ; UNICEF
5. BOULOOUFA Touria ; Association Protection de la femme
6. BOUZID Mebarka ; SMA ; El Bayadh
7. MAHI Cherifa ; Association pour la promotion et l’insertion de la jeune fille - Oran
8. HADJOU Fawzia ; Association El Feth ; Tlemcen
9. MEZIANE Fadéla ; Association de la femme et de l’enfant - Tlemcen
10. KHARBOUCHE Malika UNFA ; Tlemcen
11. MESLEM Abassia ; Association 8 mars ; Sidi Bel Abbès
12. HAMMADI Aouicha ; Association AMEL Fille et Femme Rurale ; Mostaganem
13. Association AMEL Fille et Femme Rurale ; Mostaganem
14. OUHASSINE Karima ; Fondation Algérienne de la Sauvegarde des Droits de l’enfant et de la femme ; Ain Temouchent

15. KHELIL Bensalem ; SOEMO ; Tlemcen
16. MOKADEM Samira; SOEMO ; Tlemcen
17. ZAOUI Kheira ; Association ASMA Promotion de la jeune fille – Adrar
18. BAHADI Amel ; Association El Rahma Maternelle et enfants Abandonnés, Adrar
19. SEDDIKI Karima ; DASS ; Tlemcen
20. MEGHOUFEL Zahéra ; Association protection de la jeune fille ; Mostaganem
21. NADOR Fatma ; Association CRI de FILLE ; Béchar
22. BOUCHENAF Farida ; Association Féministe pour l'épanouissement de la personne et l'exercice de la citoyenneté AFEPEC ; Oran
23. BENAICHA Bouhadjar ; SCOUT ; Ain Temouchent
24. BENRAIS Mounir ; Association pour la Promotion de la femme Rurale
25. HAMAILI RIVIERE Hassina ; Directrice CRP ALGERIE – « Consultante Genre et Plaidoyer »
26. BOUFENIK Fatma Experte – Formatrice – Consultante Genre et développement

Annexe 8b – Conditions des prêts de l'ANGEM

Il existe deux formules :

- 1^{ère} formule - Financement ANGEM (Achat de matières premières) : ce sont des microcrédits non rémunérés octroyés par l'ANGEM au titre de l'achat de matière première pour les activités génératrices de revenus. Ils ne dépassent pas 100 000 da. Ils sont destinés à financer ceux ou celles disposant d'un petit équipement et outillage mais qui sont dépourvus de moyens financiers pour l'achat de matières premières pour entreprendre une activité réglementée. La période de remboursement s'étale sur 36 mois avec 3 mois de différé.
- 2^{ème} formule - Financement triangulaire ANGEM-banque-promoteur. Ce sont des crédits octroyés par la banque et l'ANGEM au titre de création d'activités. Le montant du projet ne saurait dépasser un million de Dinars (1 000 000 da). Il vise l'intégration économique et sociale des citoyens ciblés à travers la création d'activités de production de biens et services, ainsi que les activités commerciales. Il couvre les coûts liés :
 - A l'acquisition de petits équipements, matériels et outillages et matériels roulants
 - Le fonds de roulement nécessaire au démarrage notamment pour l'achat de matières premières
 - La marchandise pour les activités commerciales (revente en l'état)
 - Les petits travaux d'aménagement et agencement des locaux et les petits travaux agricoles
 - L'assurance tous risques et/ou multirisques des équipements et matériels à acquérir pour une année
 - Les frais préliminaires pour la couverture des frais d'enregistrement et de nantissement liés aux investissements nantissables.

Le financement se compose comme suit :

- Un prêt bancaire de 70%
- Un prêt ANGEM non rémunéré de 29%
- Un apport personnel de 1%.

