Résumé exécutif

**Rapport de la revue d’évaluation finale**

Programme de Renforcement des Capacités dans le Domaine de l’Environnement (PRCDE)

Algérie

Etienne Baijot – ADE

Mai 2019

# Présentation de l’évaluation

Le Projet de renforcement des capacités dans le domaine de l’environnement (PRCDE) en Algérie a démarré en 2015 (démarrage effectif du projet en mars 2016). L’intervention a été programmée sur 4 ans, sa clôture ayant été prévue pour le 30 juin 2019, et a mobilisé un budget de 7,5M € (contribution belge), complété d’une contribution algérienne en « soft », par la prise en charge de certains frais et le financement d’investissements.

L’objectif du PRCDE est de **contribuer à une meilleure intégration de la préservation de l’environnement dans la mise en œuvre des politiques sectorielles et dans les actions des organisations de la société civile**. Les organisations bénéficiaires (OB) sont plus spécifiquement ciblées parmi les structures publiques et de la société civile dans les **secteurs de l’eau, de la santé et des transports**.

La revue évaluative finale vise à apprécier la valeur des résultats atteints et l’ensemble du processus de mise en œuvre du « Projet de renforcement des capacités dans le domaine de l’environnement » en Algérie (PRCDE). Elle cherche à répondre aux questions d’évaluation communes et spécifiques qui se concentrent sur la pertinence, l’efficacité, l’efficience, l’impact et la durabilité. Cette revue remplit les fonctions suivantes:

* **Appuyer le pilotage:** sur la base d’analyses approfondies, cette revue proposera des recommandations utiles et fondées sur des données et éléments de preuve afin de faciliter la prise de décision stratégique et opérationnelle, et en conséquence, le pilotage des interventions.
* **Contribuer à l’apprentissage:** analysant le processus de développement, la revue permettra d’expliquer ce qui fonctionne, ce qui ne fonctionne pas et pourquoi, et de tirer ainsi des leçons utiles pour d’autres interventions ou pour l’élaboration de nouvelles politiques et stratégies et de nouveaux programmes. Dans le cadre de la revue du PROFAO la fonction d’apprentissage requiert une attention particulière.
* **Assurer la redevabilité** envers le bailleur, au partenaire et aux acteurs internes en fournissant une appréciation externe du progrès réalisé et des résultats atteints.

La mission s’est déroulée en 4 phases : une phase de préparation (février – mars), une phase de collecte de données (fin mars) , une phase d’analyse et de rédaction (avril mai), et une phase de restitution (juin).

La phase de préparation a consisté à développer une grille d’analyse de l’intervention visant à fournir un encadrement évaluatif initial à l’expert principal retenu pour conduire l’évaluation. Cette approche permet de garder le questionnement évaluatif guidé par les critères du CAD tout en ciblant le travail sur les aspects les plus utiles à rechercher ou à aborder.

La collecte des données sur le terrain s’est effectuée selon le programme défini conjointement entre ADE, Enabel et l’équipe de projet en Algérie (voir planning joint). Elle s’est faite via des entretiens bilatéraux semi-directifs, avec des personnes ressources du projet (membres de l’équipe du projet, représentants d’OB), des focus groups, et l’analyse de documents recueillis sur place. Les rencontres avec les acteurs institutionnels se sont déroulées au niveau central à Alger.

# Résultats et conclusions

## Critères de performance

Le PRCDE est un projet de renforcement institutionnel, qui vise l’intégration transversale de l’environnement dans les politiques sectorielles et leur mise en œuvre. Il comprend aussi un volet d’appui à la société civile. L’évaluation finale s’est déroulée au cours de la dernière semaine de mars 2019 ; l’équipe du projet s’est rendue disponible pour organiser et faciliter la misison, et ce malgré une charge de travail importante due à l’accomplissement de multiples tâches pour mener à bien et terminer toutes les activités du projet.

La pertinence du PRCDE est très satisfaisante et évidente à plusieurs égards. Le projet s’insère dans les politiques algériennes en matière d’environnement et y contribue moyennant l’appui à l’élaboration de plusieurs documents stratégiques. Il est aussi en ligne avec la politique belge de coopération promouvant également la coopération entre pairs et le transfert de compétences. L’approche du PRCDE est aussi innovante en appuyant l’intégration environnementale au sein des secteurs. La démarche est également participative et inclusive : c’est un projet dont les interventions concrètes sont décidées et réalisées avec la pleine participation des bénéficiaires, et qui répond donc parfaitement à leurs besoins prioritaires. Toutefois, cette pertinence est quelque peu atténuée du fait de la réduction de la durée initiale prévue pour 6 ans a été réduite à 42 mois, ce qui est peu approprié compte tenu du challenge que représente la réalisation d’un projet environnemental et intersectoriel innovant.

L’efficacité du PRCDE est satisfaisante. Bien que le projet ait pris du retard lors du démarrage, et malgré la réduction de sa durée de 6 ans, à 42 mois, les 26 activités et leurs livrables devraient être terminées dans les temps, même si certaines le seront sur le fil du rasoir. Le projet a mis en place un outil monitoring pertinent adapté aux activités et objectif attendu du projet. L’évaluation montre que les indicateurs de résultats attendus ont été atteints voire dépassés, et qu’ils contribuent de façon significative à l’atteinte de l’objectif spécifique attendu, qui est une meilleure intégration de la préservation de l’environnement dans la mise en œuvre des politiques sectorielles et dans les actions des organisations de la société civile.

L’efficience du PRCDE est satisfaisante. Les ressources sont gérées de manière relativement efficace ; le projet met en œuvre des outils financiers et techniques très divers mais qui ont nécessité des procédures longues et assez lourdes parfois pour des budgets modestes conduisant à réduire l’efficacité du projet. Ceci a néanmoins permis de mettre à disposition du PRCDE des prestataires professionnels belges motivés et de qualité. La participation des bénéficiaires algériens a également été plus souvent très motivée. Néanmoins, la direction du projet a dû intervenir quelques fois pour améliorer les prestations délivrées, voire procéder au remplacement d’un l’expert. On peut aussi regretter le retard de certaines décisions de la partie algérienne ce qui a aussi contribué au démarrage tardif de plusieurs activités.

L’impact du PRCDE, est satisfaisant. L’exercice de monitoring CAP-Scan conduit début avril a montré que l’intégration de l’environnement dans les trois secteurs ciblés (Eau, Santé et Transport) avait progressé comparé à ce qui se faisait avant le PRCDE. De même la prise de conscience environnementale au sein des associations s’est améliorée grâce aux activités et au support continu du PRCDE. De même une meilleure coopération interinstitutionnelle (passerelles établies au sein du CTC, coopération santé – environnement) a été observée.

La durabilité des résultats du PRCDE est satisfaisante. Bien qu’ici aussi il soit encore trop tôt pour se prononcer définitivement, les conditions de durabilité semblent plutôt bonnes, en dépit de conditions de gouvernance pas très favorables, ni en Algérie (gouvernance parfois hésitante, restructurations fréquentes des ministères bénéficiaires), ni du côté d’Enabel qui se retire définitivement d’Algérie. Toutefois, les activités du projet se déroulent souvent dans le cadre de stratégies ou de programmes qui sont déjà inclus dans la planification budgétaire et des ressources humaines des bénéficiaires, qui bénéficient aussi d’autres appuis extérieurs. Enfin, au niveau individuel, les capacités acquises au cours des nombreuses formes de formations et coaching développés par le projet contribuent directement au renforcement des OB, que ce soit les départements ministériels ou les associations qui ont bénéficié de l’appui du projet.

## Questions spécifiques

Comme indiqué dans le tableau ci-dessous, plusieurs ACC/ASC ont été mis en place pour appuyer le PRCDE dans la réalisation de ses activités.

|  |  |
| --- | --- |
| Bénéficiaire | Domaine |
| SWDE | Eau |
| Institut Eco-conseil | Formation Transports et Intersectorialité |
| SNCB/Transurb | Transports |
| Sciensano | Santé |
| Almadius | Santé/Effluents liquides |

Il ressort des échanges et analyses que cette expertise a plusieurs avantages, tels le professionnalisme et la qualité qui constituent une grande valeur ajoutée pour l’approche partenariat et qui complète l’appui par les experts externes et l’équipe PRCDE d’une manière très efficace. Elle n’a toutefois pas été parfaite non plus, soit pour des questions de spécialisation professionnelle qui peut parfois être différente en Algérie comparée à la Belgique ; ainsi un chef de station ADE en Algérie est souvent amené à gérer différents aspects de la distribution d’eau (techniques, administratifs et financiers), alors qu’en Belgique ce poste ne couvre qu’un aspect bien précis, et ceci s’est répercuté au niveau des modules de formation.

Par ailleurs, l’intervention de Transurb au niveau de la billettique a été considérée comme en-dessous des standards attendus. Les premiers rapports rendus pour l’étude du BHNS n’étaient pas tout à fait satisfaisants non plus. Or, l’appui au secteur transport ( 9 projets) a représenté à lui seul 43 % du budget alloué à l’ensemble des projets réalisés par le PRCDE, avec un coût moyen unitaire de 232 000 euros/projet. A l’opposé, c’est l’appui au secteur santé (8 projets) qui s’est révélé le plus efficient avec un coût moyen unitaire d’environ 81 000 euros/projet, et une satisfaction quasi unanime des bénéficiaires, excepté pour l’expert individuel contracté pour le plan de sécurité alimentaire.

# Recommandations

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Recommandation | | Responsable | Importance |
| Stratégique | Rechercher des partenaire /PTF pour consolider les acquis du PRCDE en /accompagnant les bénéficiaires pour l’application des outils et instruments fournis par le projet après le retrait d’Enabel | Enabel /PRCDE | Important |
| Appuyer l’équipe du projet pour la rédaction d’un rapport final solide qui présente les différentes activités déroulées, leur stade de maturité, et inclut des propositions détaillées pour leur consolidation, et suggère de nouvelles pistes /secteurs à inclure | Enabel/PRCDE | Important |
| Dupliquer l’expérience du PRCDE dans d’autres pays en se donnant l’horizon de temps nécessaire pour s’assurer d’une consolidation appropriée | Enabel | Important |
| Rechercher une approche plus efficace de gestion de multiples petites initiatives soit par procédures assouplies, soit par contrat cadre (appui perlé), soit par appui d’un spécialiste administratif et financier RAF au démarrage du projet. | Enabel | Important |
| Rechercher une approche plus efficace de rédaction des Tdrs couvrant de multiples petites initiatives (appui perlé) | Enabel | Important |
| Poursuivre et renforcer le recours des partenariats, contrats cadres et ASC est recommandé pour un projet d’appui intersectoriel tel que le PRCDE car il permet de recourir à une expertise professionnelle qui crée de la confiance chez le bénéficiaire, ce qui est un élément clef pour faire passer le message de base qui est l’intégration environnementale dans les activités du bénéficiaire | Enabel | Important |
| Développer des partenariats, contrats cadres et ASC est recommandé aussi pour la durabilité des acquis car le recours à une expertise professionnelle peut donner suite à une poursuite de la collaboration entre les partenaires après projet | Enabel |  |
| Avant d’utiliser la voie des subsides, il est absolument nécessaire de conduire un audit organisationnel du bénéficiaire qui devra gérer ce subside |  |  |
| L’utilisation de subsides s’est avéré un bon outil de gestion efficiente minimisant les coûts et créant de l’appropriation chez les bénéficiaires | Enabel |  |
| Secteur de la sante | Formulation de projets déterminant les modalités d’analyse et l’évaluation des résultats du réseau de surveillance de pollen | Ministère de la Santé/Enable | Souhaitable |
| Terminer et consolider les projets en cours (pollen et cartographie des maladies à vecteur) en veillant particulièrement à ce que l’équipe formée maîtrise les manipulations et les modes opératoires des équipements fournis | PRCDE/Ministère de la Santé | Souhaitable |
| Secteur du transport | Terminer les projets en cours, en s’assurant que les remarques et demande d’amélioration des bénéficiaires soient satisfaites (billettique, et BHNS) | PRCDE/Ministère Transports | Souhaitable |
| Société civile | Terminer les projets qui accusaient du retard, veiller à ce que les rapports finaux soient produits et tirer les leçons tirées de cet ensemble de projets pilotes | PRCDE/Associations | Souhaitable |
| Intersectoriel | Sensibiliser des hauts cadres des secteurs à l’environnement (ministres/ secrétaires généraux) | Equipe PRCDE Ambassade (B) | Important |
| Institutionnaliser les points focaux pour l’environnement dans les ministères sectoriels | MEER, MEER MSPRH, MTTP  Autres ministères | Très important |
| Renforcer l’accès aux données et inter connectivité des bases de données environnementales en cours d’établissement dans les différentes OST | Organismes sous tutelle du MEER | Important |

# Leçons apprises

Le programme PRCDE est une excellente expérience d’intersectorialité, certainement à encourager et à développer dans d’autres pays; ancrer la préservation de l’environnement au cœur des activités économiques est l’essence même du développement durable, de même que renforcer le lien environnement – santé. En revanche, pareille expérience prend du temps et ne devrait certainement pas se faire en fin de programme de coopération.

Le choix des activités d’un programme tel que le PRCDE devrait se baser sur les stratégies ou plans d’actions existants ou en voie d’actualisation des différents secteurs, et qui peuvent avoir besoin d’être consolidés ; ce pourrait aussi être la réalisation de certaines activités de plans d’action existants ; de cette façon, on s’assure que le projet est pertinent et aligné sur avec les priorités nationales.

Toutefois, un des challenges de pareil projet est la multitude de demandes différentes qui demandent une palette d’expertise pointue et très variée ; le recours à des contrats cadres et des accords spécifiques de coopération est une bonne approche pour résoudre cette difficulté. De même, l’utilisation de subsides s’est avéré un bon outil de gestion efficiente minimisant les coûts et créant de l’appropriation chez les bénéficiaires

Ceci demanderait aussi à revoir les procédures Enabel afin de réduire la charge administrative qui est considérable pour de petits montants ; une possibilité serait d’accorder une responsabilité accrue au chef d’équipe avec des plafonds majorés. En sus, l’appui administratif et financier devrait être adéquat et très outillé dès le démarrage du projet pour le lancement des marchés, quitte à l’alléger par la suite

La mise en place de projets d’appui avec des systèmes d’appel à proposition qui répond à des règles bien précises doit être bien préparé pour éviter publications de marché infructueuse ; une formation des bénéficiaires au préalable au minimum attendu permettrait de gagner beaucoup de temps et d’être plus efficace.