

#UNIVERSITÉSENGHOR

université internationale de langue française  
au service du développement africain

MA

# Développement Local et défis de suivi des Indicateurs de Développement en RDC

Présenté par

**Audax BOTAMBA NTSHULA**

Pour l'obtention du Master en Développement de l'Université Senghor

Département Management

Spécialité Gouvernance et Management Public

Le 27 septembre 2021

Devant le jury composé de :

**Pr. Mame Penda BA** Président

Professeur à l'Université Gaston Berger de Saint-Louis, Sénégal

**Dr. Alioune DRAME** Examineur

Directeur du Département Management, Université Senghor, Alexandrie-Egypte

**Pr. Jean-François SAVARD** Examineur

Professeur agrégé, Ecole Nationale d'Administration Publique, Québec-Canada

## **DEDICACE**

A mon regretté Père Victor BOTAMBA LOKWA L'OFUMA qui la mort n'a permis de vivre et lire ce mémoire, lui à qui je dois la vie et rendrai toujours honneur !

A ma Mère Wivine BOOSI LONGOMO, toujours présente et prête à soutenir mes projets, elle est le guide de ma vie !

A mes adorables enfants : Synthiche, Victor, Kerene et Rossignol BOTAMBA, pour qui je me battrais nuits et jours !

## REMERCIEMENTS

Je voudrais, en prologue de ce mémoire manifester et cristalliser ma sincère reconnaissance et mes remerciements à toute personne qui, par son intervention, a participé de près ou de loin à sa rédaction.

Mes remerciements vont d'abord à l'Éternel Dieu Tout-puissant, le maître du temps et des circonstances pour son immense amour et ses bienfaits durant mes 2 années de Master à Senghor.

Sincères remerciements du fonds du cœur au personnel de l'Université Senghor et particulièrement au Professeur Thierry VERDEL, Recteur de l'Université Senghor, Docteur Alioune DRAME, Directeur de Département Management et Mme Suzanne YOUSSEF, Cheffe de service administratif du Département Management, pour le choix de qualité des enseignants, leur disponibilité et surtout les meilleurs moments qu'ils nous ont fait vivre pendant notre séjour à Alexandrie.

Grand merci au Professeur Jean-François SAVARD, Directeur de ce mémoire, en dépit de son calendrier très chargé a accepté de nous encadrer et son rôle a été indispensable pour la qualité de ce travail. Je pense aussi à Messieurs Grégoire MWEPU et Richard BAKAMBANA, respectivement Coordonnateur et Responsable des Ressources Humaines de la CAID pour leur encadrement pendant le stage professionnel, sincère gratitude.

Mention spéciale à mes oncles et tantes, Honorable Dieudonné MATELA, Dr Jean Paul MATELA, Dr Emmanuel ESANGA, Magistrat Pierrot BOFOLIA, Rolande MBOYO, Brigitte LOMENGE et Gertrude EKOMBAKA, pour leur indéfectible soutien matériel et moral.

A la famille CIDE-RDC Solidarité, je pense au Team Leader Michel MUVUDI, Me Héritier ILELE et Patrick-Mussu FARAJE votre suivi et encadrement étaient exceptionnels depuis le test d'admission jusqu'en ce moment. Vous êtes les héros dans l'ombre !

Ma sincère gratitude à Madame Maria Veronica, ma grande sœur et son époux Victor Pedro pour leur soutien moral mais surtout financier durant ces deux années de Master en développement.

A mes frères et sœurs, Olivier BOTAMBA, Cadi BOTAMBA, Joëlle BOTAMBA, David MATELA, Valérie BOTAMBA, Samuel BOSEKO, Esther BOSEKO, Christ-vie BOSEKO, Noëlla MATELA et Nadège BOSI pour leur amour et prière à mon endroit.

A Midrine ESUKI, ma fiancée pour son amour et soutien moral, qu'elle trouve ici le fruit de son amour, affection et patience.

Pour terminer, j'exprime ma gratitude à toute la famille de la XVII<sup>ème</sup> promotion Senghor, mes compagnons de lutte pour l'enrichissement mutuel. Je cite, Gaëlla MITONGA, Ben KADIMA NSHINDI, Hugo KALEKA, Léa FAIDA, Papa Djibril Faye, Madia Ndiaye, Mohamed Kanté, Toh LOU Rosine, SP ESSOZOLA, Emmanuel IBANDA, Michel MIRINDI, Nino Mika MOBI, Samira NJOYA, Prisca Patrice NTSAGO, Axenova Geophette MANOMBA, Roméo TAPANG, Thierry Joël NAAN, Félix AGBEDAM.

A toutes les personnes qui n'ont pu être nommément citées et qui nous ont soutenus pendant ces années de master, soyez-en infiniment remerciés.

## RESUME

Le processus de suivi et évaluation des indicateurs de développement au niveau local est l'une des mesures adoptées par le gouvernement congolais en vue de renforcer les mécanismes de prise des décisions tournée vers l'amélioration des conditions de vie des populations tel que prévu dans le Plan National Stratégique de Développement (PNSD). Ce processus est assuré dans un cadre multisectoriel par l'entremise des activités de collecte et d'analyse des données probantes tirées à la base.

La présente étude a pour objectif de ressortir et d'analyser les défis de la Cellule d'Analyse des Indicateurs de Développement (CAID) dans le processus de suivi des indicateurs de développement en RDC. Elle est divisée en 4 chapitres hormis l'introduction et la conclusion générale.

Les résultats issus de la méthodologie, de l'observation et des enquêtes de terrain présentent 4 défis majeurs de la CAID dans le processus de suivi des indicateurs de développement à savoir : l'absence de plan de travail annuel (PTA) adopté par les parties prenantes, la faible implication des parties prenantes dans le processus, l'absence d'implication des acteurs locaux et le faible financement du processus par l'Etat et les Partenaires Techniques et Financiers. Ces défis sont des facteurs négatifs qui entraînent la récurrence d'autres problèmes affaiblissant ainsi le processus de suivi des indicateurs de développement sur terrain.

En utilisant la causalité mutuelle comme modèle d'amélioration du processus, il s'avère que l'adoption régulière du PTA élaboré par la CAID et les parties prenantes, responsabiliserait toutes les parties prenantes dans le processus et le financement des activités de terrain serait objectif ; par ricochet cela permettrait l'amélioration de la prise des décisions pour le développement local en RDC.

Mots clés : Suivi, politiques publiques de développement, Indicateurs de développement, développement local

## **ABSTRACT**

The process of monitoring and evaluating development indicators at the local level is one of the measures adopted by the Congolese government in order to strengthen decision-making mechanisms geared towards improving the living conditions of the population, as provided for in the National Strategic Development Plan (PNSD). This process is carried out in a multi-sectoral framework through the collection and analysis of evidence from the grassroots.

This study aims to highlight and analyse the challenges of the Cellule d'Analyse des Indicateurs de Développement (CAID) in the process of monitoring development indicators in DRC. It is divided into four chapters apart from the introduction and general conclusion.

The results of the methodology, observation and field surveys present four major challenges for the CAID in the process of monitoring development indicators, namely: the absence of an annual work plan (AWP) adopted by the stakeholders, the low involvement of stakeholders in the process, the lack of involvement of local actors and the low funding of the process by the State and the Technical and Financial Partners. These challenges are negative factors that lead to the recurrence of other problems, thus weakening the process of monitoring development indicators on the ground.

Using mutual causality as a model for improving the process, it appears that regular adoption of the AWP developed by CAID and stakeholders would make all stakeholders accountable for the process and funding of field activities objective; in turn, this would improve decision making for local development in the DRC.

**Key words:** Monitoring, public development policies, development indicators, local development

## **LISTE DES ACRONYMES ET ABREVIATIONS**

- BM : Banque Mondiale
- CAID : Cellule d'Analyse des Indicateurs de Développement
- CLD : Comité Local de Développement
- CNOP : Comité National d'Orientation du PNSD
- CTP : Comité Technique de Pilotage
- DCS : Direction de Contrôle et Suivi
- DEME : Direction d'Etudes Macroéconomique
- DSCRIP : Document Stratégique de Croissance et de Réduction de Pauvreté
- DSRP-I : Document Stratégique de Réduction de Pauvreté Intermédiaire
- ETD : Entité Territoriale Décentralisée
- FMI : Fonds Monétaire International
- GAR : Gestion Axée sur les Résultats
- GARD : Gestion Axée sur les Résultats de Développement
- IDT : Indice de Développement Territorial
- INS : Institut National des Statistiques
- OCDD : Office Congolais de Développement Durable
- OCDE : Organisation pour la Coopération et le Développement Economique
- ODD : Objectifs de Développement Durable
- OSC : Organismes de la Société Civile
- PAP/CDMT : Programme d'Actions Prioritaires /Cadre des Dépenses à Moyen Terme
- PARRSA : Projet d'Appui à la Réhabilitation et à la Relance du Secteur Agricole
- PDPC : Projet de Développement des Pools de Croissance
- PIB : Produit Intérieur Brut
- PNSD : Plan National Stratégique de Développement
- PTF : Partenaires Techniques et Financiers
- RDC : République Démocratique du Congo
- SCRIP : Stratégie de Croissance et de Réduction de Pauvreté

## TABLE DES MATIERES

Développement Local et défis de suivi des Indicateurs de Développement en RDC.....	i
<b>DEDICACE</b> .....	ii
<b>REMERCIEMENTS</b> .....	iii
<b>RESUME</b> .....	iv
<b>ABSTRACT</b> .....	v
<b>LISTE DES ACRONYMES ET ABREVIATIONS</b> .....	vi
<b>0. INTRODUCTION</b> .....	9
<b>0.1. Problématique</b> .....	10
<b>0.2. Hypothèses de travail</b> .....	11
<b>0.3. Objectifs de recherche</b> .....	12
<b>0.4. Intérêt et Importance du Sujet</b> .....	12
<b>0.5. Subdivision du Travail</b> .....	13
<b>CHAPITRE I : RECENSION DES ECRITS ET CADRE CONCEPTUEL</b> .....	14
<b>I.1. Recension des écrits</b> .....	14
<b>I.2. Cadre Conceptuel</b> .....	20
<b>I.2.1. Suivi</b> .....	20
<b>I.2.2. Autres concepts liés au suivi-évaluation</b> .....	26
<b>CHAPITRE II : SUIVI ET EVALUATION DANS LES STRATEGIES DE DEVELOPPEMENT EN RDC</b> .....	30
<b>II.1. Historique du suivi et évaluation dans les Stratégies de Développement en RDC</b> .....	30
<b>II.1.1. Le Document intermédiaire stratégique de réduction de la pauvreté (DSRP-I)</b> .....	30
<b>II.1.2. Le Document stratégique de la croissance et de réduction de la pauvreté 1</b> .....	31
<b>II.1.3. Le Document stratégique de la croissance et de réduction de la pauvreté 2</b> .....	34
<b>II.1.4. Le Plan national stratégique de développement 2019-2023</b> .....	39
<b>II.2. La Cellule d'analyse des indicateurs de développement (CAID)</b> .....	41
<b>II.2.1. De la création de la CAID et objectifs</b> .....	41
<b>II.2.2. De l'organisation et fonctionnement de la CAID</b> .....	42
<b>II.2.3. De la relation de la CAID avec les autres institutions</b> .....	43
<b>II.2.4. Des indicateurs suivis par la CAID</b> .....	44
<b>CHAPITRE 3 : DEFIS DE SUIVI DES INDICATEURS DE DEVELOPPEMENT PAR LA CAID</b> .....	47
<b>III.1. Approche méthodologique et difficultés rencontrées</b> .....	47
<b>III.1.1. Approche méthodologique</b> .....	47
<b>III.1.2. Difficultés rencontrées</b> .....	48
<b>III.2. Défis de suivi des indicateurs de développement en R.D Congo</b> .....	49
<b>III.2.1. Planification stratégique des activités</b> .....	50

<i>III.2.2. Collaboration interinstitutionnelle et multisectorielle</i> .....	51
<i>III.2.3. Implication des acteurs locaux</i> .....	52
<i>III.2.4. Financement du processus par l'État et les PTF</i> .....	54
<b>III.3. Analyse critique de la CAID</b> .....	56
<b>CHAPITRE 4 : AMELIORATION DE SUIVI DES INDICATEURS DE DEVELOPPEMENT PAR LA CAID :</b>	
<b>RECOMMANDATIONS</b> .....	59
<i>IV.1. La causalité mutuelle : modèle de régulation du goulot d'étranglement du processus de suivi des indicateurs en RDC</i> .....	59
<i>IV.2. Recommandations pour l'amélioration du processus</i> .....	54
<i>IV.2.1. Recommandations aux gouvernements (central et provinciaux) et aux PTF</i> .....	54
<i>IV.2.2. A la CAID et autres acteurs du processus de suivi</i> .....	56
<b>CONCLUSION GENERALE</b> .....	59
<b>REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES</b> .....	lxii
<b>ANNEXES</b> .....	lxv

## 0. INTRODUCTION

Le contexte spécifique de développement socioéconomique de la République Démocratique du Congo reste caractérisé par les inégalités sociales persistantes, des vulnérabilités de diverse nature et de risques systémiques.<sup>1</sup> Les politiques de développement local basées sur les données probantes (les données de terrain) pouvant favoriser l'amélioration des conditions de vie des populations, restent graver dans les discours politiques.

L'immensité de ce pays aux caractères d'un continent et les multiples défis auxquels il fait face, notamment du point de vue socio-économique et politique, l'état des infrastructures, la gestion administrative et sécuritaire, ce sont là les facteurs ayant conduit à la configuration administrative actuellement de la RDC. Le découpage territorial de 2006, quoique politique, a démontré le besoin de définir des stratégies pouvant permettre le développement local et ce, à la suite de nombreuses problématiques liées au développement observées dans les entités locales.

Dans cette urgence de vouloir assurer le développement des entités territoriales et afin de relever les défis du développement à tous les niveaux (local et national), le gouvernement congolais s'est engagé dans la lutte contre la pauvreté, le combat pour la croissance économique partagée et un développement à visage humain. À cet effet, plusieurs instruments de planification ont été élaborés dont le Plan National Stratégique de Développement ; afin de rendre ces questions liées à l'amélioration des conditions de vie des populations possibles et permettre une analyse d'impact de l'atteinte des objectifs de développement durable (ODD) dans une période abordable de cinq ans.

Ce Plan quinquennal a intégré les principales préoccupations des ODD et la vision de l'Afrique 2063. Il est axé sur cinq piliers stratégiques :

- Valorisation du capital humain, développement social et culturel ;
- Renforcement de la bonne gouvernance, restauration de l'État et consolidation de la paix ;
- Consolidation de la croissance économique, diversification et transformation de l'économie ;
- Aménagement du territoire, reconstruction et modernisation des infrastructures ;
- Environnement et développement durable équilibré.<sup>2</sup>

Malgré des performances macroéconomiques enregistrées les 15 dernières années, cela n'a pas suffi au pays pour améliorer les indicateurs de gouvernance, de développement humain et de résilience.<sup>3</sup> Avec un taux de pauvreté rural estimé à 72%, la RDC

---

<sup>1</sup> Présidence de la RDC, « *Programme présidentiel accéléré de lutte contre la pauvreté et les inégalités* », document de programme, 2019 sur [www.presidence.cd](http://www.presidence.cd) consulté le 15 avril 2021 13h00

<sup>2</sup> Idem

<sup>3</sup> Banque Mondiale mai 2020 sur [https://www.banquemondiale.org/fr/country/drc/overview\\_consulté\\_le\\_15/04/2021](https://www.banquemondiale.org/fr/country/drc/overview_consulté_le_15/04/2021) à 12h49

est classée parmi les pays les plus pauvres de la planète. La fracture du train de vie existant entre le milieu urbain et le milieu rural, la prédominance du secteur informel (Enquête 1-2-3, 2014) et une économie essentiellement agricole et minière limitent les possibilités de créations d'emplois décents pour les jeunes et les femmes. La baisse (-42%) de la part du secteur agricole dans le produit intérieur brut (PIB) sur la période 2000-2019 pose l'enjeu de la qualité des conditions de vie des populations rurales et périurbaines, notamment les femmes, les jeunes et les peuples autochtones. Et le chômage touche particulièrement les jeunes de 15 à 35 ans (15,5%. Enquête 1-2-3, 2014).<sup>4</sup>

Ajouter à cela une gouvernance publique inadaptée créant un déficit d'accès aux services sociaux de base au niveau rural voire urbain et une croissance économique non inclusive constituent les principaux obstacles structurels à la dynamique de développement socio-économique de la RDC. L'indice 2020 Mo Ibrahim indique que la qualité de la gouvernance en RDC est de 31,7%, perdant ainsi 2 places par rapport à l'année 2019<sup>5</sup>, est en deçà de la moyenne africaine (50,8%).

De tout ce qui précède et dans une perspective de développement durable, la RDC a saisi la nécessité de tenir compte de la planification à la base en vue d'un développement durable responsable. Cela implique que les collectivités locales expriment en amont par des plans de développement local leurs besoins à intégrer dans les stratégies et politiques de développement afin de permettre au gouvernement de rendre disponible les ressources nécessaires aux besoins de développement local.

### **0.1. Problématique**

La matérialisation du PNSD s'effectuera par des actions concrètes de mise en œuvre des politiques publiques de développement. Pour ce faire, la nouvelle gestion publique (New Public Management) promeut le suivi et l'évaluation comme outil d'aide à la décision dans une perspective de pilotage stratégique de la collectivité<sup>6</sup>.

Malgré une architecture déjà en place pour le suivi des programmes ou politiques de développement, la qualité des statistiques et des indicateurs de base ne permet pas d'apprécier la mise en œuvre des dites politiques au niveau local.<sup>7</sup> Dans le contexte où la qualité des statistiques produites et des données collectées est un impératif, il s'avère exigent pour l'État de renforcer le processus de suivi des indicateurs de développement.

---

<sup>4</sup> Présidence de la RDC, Op.cit.

<sup>5</sup> NDJALE ISAKO, « Bonne gouvernance : la RDC recule de 2 places dans le classement 2020 », article de presse publié le 18 novembre 2020 sur [www.cas.info.ca](http://www.cas.info.ca) consulté le 15 avril 2021 à 14h03'

<sup>6</sup> Farid Hadjab et Nicolas Matyjasik, « *l'évaluation de politique dans la gestion publique locale. Développement et professionnalisation des collectivités territoriales* », in Annuaire des collectivités locales. Tomes 28, 2008. Où en est la gestion locale, p. 142

<sup>7</sup> Primature RDC, « *Projet de mise en place d'un système de suivi des stratégies du gouvernement dans les territoires* », mis en place de 2015-2020 par la CAID

Dans cette optique, le gouvernement congolais en 2015 a créé une cellule d'analyse des indicateurs de développement (CAID) afin de permettre le suivi des indicateurs au niveau local. Malheureusement, cette institution, depuis déjà des années, éprouve des difficultés de fonctionnement par manque de moyens matériels et financiers conséquents pour l'accomplissement de sa mission, une faible utilisation de ses résultats par le gouvernement et ses parties prenantes (partenaires techniques et financiers), aussi une faible implication des organismes de la société civile. Cela devient alors des goulots d'étranglement du processus de suivi des indicateurs de développement local pour l'amélioration des conditions de vie des populations congolaises. La faible complétude et promptitude des données, la faible collaboration interinstitutionnelle, les outils de travail vétustes ainsi que la démotivation des agents de terrain sont les problèmes qui affaiblissent ce processus en RDC.

À l'heure où l'internalisation des ODD dans les politiques sectorielles s'avère indispensable, il est plus qu'important pour le gouvernement congolais de renforcer le processus de suivi des indicateurs de développement afin de faciliter la synergie entre les acteurs concernés débouchant en une prise de décision par les concernés basée sur des données probantes provenant du terrain. Le processus de suivi et d'évaluation des indicateurs permet de guider les nouvelles politiques et stratégies de développement local par la mise à disposition des données de terrain fiables et de qualité dans le souci de l'amélioration des conditions de vie des populations congolaises.

Notre étude exploratoire se propose de ressortir les défis de suivi des indicateurs de développement en RDC. Nous allons nous focaliser sur le rôle de la CAID dans ce processus. L'étude part de la question centrale suivante : **Quels sont les défis de la CAID dans le processus de suivi des indicateurs de développement en RDC ?**

De cette question centrale découlent les questions secondaires suivantes :

- Quels sont les facteurs qui impactent sur le processus de suivi des indicateurs au niveau local ?
- Quels sont les goulots d'étranglement propre à la CAID dans le processus de suivi des indicateurs de développement ?
- Comment améliorer le processus de suivi des indicateurs de développement et des politiques publiques de développement en R.D Congo ?

## **0.2. Hypothèses de travail**

Les hypothèses de recherche étant des réponses provisoires aux questions posées, qui seront affirmées ou infirmées à la fin de l'étude, nos hypothèses se présentent comme suit :

- Des facteurs à la fois positifs et négatifs impactent le processus de suivi des indicateurs de développement au niveau local en général. D'une part, au début du processus, l'implication des parties prenantes, la disponibilité des ressources nécessaires rendent le processus souple, simple et efficace avec les acteurs motivés. D'autre part, la non

prise en compte par les gouvernants et les partenaires d'appui des données collectées et analysées par les institutions en charge du processus, constituent un facteur démotivant et défavorable à la performance du processus de suivi des indicateurs de développement.

- Le processus nécessite une collaboration permanente entre la CAID et les autres acteurs impliqués au suivi-évaluation des indicateurs de développement mais aussi l'implication des organes locaux (étatiques et de la société civile) dans le but de l'amélioration des politiques publiques de développement ;
- Le renforcement du processus de suivi des indicateurs de développement au niveau local se passe par la capacitation des acteurs en charge du processus et la valorisation des résultats d'analyse par les gouvernements (central et provinciaux) et les partenaires techniques et financiers des secteurs concernés en R.D Congo.

### **0.3. Objectifs de recherche**

À travers nos questions de recherche et les hypothèses émises, notre objectif général est de faire ressortir et analyser les défis de la CAID dans le processus de suivi des indicateurs de développement en RDC, il sera question de :

- Présenter la CAID et analyser son fonctionnement tout en précisant sa place dans le processus de suivi des programmes de développement ;
- Analyser les facteurs internes et externes qui impactent le processus de suivi des indicateurs de développement en RDC ;
- Émettre des recommandations en vue de l'amélioration du processus de suivi des indicateurs de développement en R.D Congo.

### **0.4. Intérêt et Importance du Sujet**

Le suivi des indicateurs de développement est un processus indispensable pour la conception et la mise en place des politiques de développement en vue d'améliorer les conditions de vie d'une population au niveau local dans les pays en voie de développement en général et en RDC en particulier. Ainsi affirmé, la présente étude revêt un double intérêt à la fois scientifique et pratique.

Sur le plan scientifique, elle constitue une contribution dans les écrits sur le suivi des indicateurs de développement. Par le renforcement du processus de suivi des indicateurs de développement, on peut arriver à recadrer ou à améliorer les politiques publiques de développement local.

Sur le plan pratique, elle permet aux décideurs publics et toutes les parties prenantes (PTF, Ministères, OSC) de comprendre l'utilité du suivi des indicateurs de développement et l'utilisation des informations collectées en vue d'améliorer les conditions de vie des populations locales.

**0.5. Subdivision du Travail**

La présente étude est subdivisée en quatre (4) chapitres, hormis l'introduction et la conclusion. Le premier chapitre exposera le cadre conceptuel de notre étude, le deuxième chapitre sera consacré au suivi et à l'évaluation des politiques de développement en RDC. Le troisième chapitre va analyser les défis de suivi des indicateurs de développement en RDC et en faire une analyse critique et le quatrième chapitre sera réservé aux recommandations pour améliorer le processus de suivi des indicateurs de développement en RDC.

## CHAPITRE I : RECENSION DES ECRITS ET CADRE CONCEPTUEL

Le présent chapitre expose la recension des écrits qui permet de démontrer la démarcation existante entre notre étude et les autres travaux antérieurs sur le suivi des indicateurs. Il fixe le cadre conceptuel de notre étude, permettant de convenir des concepts à la base de l'étude. Aussi, ce cadre vise à donner des significations plus ou moins convenables à un certain nombre des concepts autres que celui de base, afin de permettre l'accessibilité de tous aux matières à traiter.

### I.1. Recension des écrits

Le développement local est un processus d'évolution, de changement et de transformation positive des structures socio-économico-politiques et culturelles en vue d'une amélioration des conditions de vie des populations dans un territoire donnée.<sup>8</sup> Les différents aspects (mentalités, modes de vie et de pensée, revenu, techniques de production, habitat, infrastructures...) et secteurs du milieu rural (économie, politique, socioculturel, environnement...) doivent ainsi évoluer simultanément dans une dynamique cohérente et une interaction harmonieuse.

Plusieurs études se sont intéressées au développement des collectivités locales et au suivi-évaluation des politiques publiques de développement ; en prenant en compte soit le développement rural, soit le développement durable ou le développement local durable. Ces études nous concernent du fait qu'elles traitent les enjeux et défis de suivi-évaluation des politiques ou programmes de développement.

La note d'orientation n°14 du BIT a mis aux claires les liens réciproques existant entre le suivi de mise en œuvre, l'évaluation et l'analyse d'impact des programmes publics. Elle présente le cadre global de suivi-évaluation et met en évidence des considérations essentielles dans la conception des programmes publics et particulièrement des politiques publiques d'emploi.<sup>9</sup>

Il est relevé que la mise en œuvre d'un système de suivi-évaluation est indispensable pour des impacts à long terme des politiques publiques d'emploi. Ces systèmes de suivi-évaluation sont censés répondre à trois questions simples :

- Le programme a-t-il produit les résultats attendus ?
- Les produits fournis sont-ils de qualité ?
- Quels sont les impacts qu'a eus le programme ?

Ces questions donnent une vue d'ensemble de la politique publique d'emploi dans un système global de suivi-évaluation et facilite l'évaluation de ladite politique. Le suivi

---

<sup>8</sup> Grégoire Ngalamulume Tshiebue, « *Développement Rural : réalités, enjeux et pistes d'actions* » sur <https://www.eca-creac.eu> consulté le 22 avril 2021 à 04h27'

<sup>9</sup> BIT, « *Concevoir des systèmes de suivi de la mise en œuvre et d'évaluation dans les PPE* », Note d'orientation n°14, Ed.1, 2013, 978-92-2-226772-9 (web pdf)

de la mise en œuvre constitue alors la première partie du processus suivi-évaluation mais aussi de l'analyse des impacts des programmes de développement. Il suppose de recueillir et de regrouper les informations très importantes nécessaires pour évaluer la performance.

Les systèmes de suivi et d'évaluation des programmes visent principalement le niveau de la performance du programme en analysant si les objectifs prescrits ont été atteints, si la qualité des produits était bonne et si les résultats essentiels ont été obtenus. Ils sont d'une grande importance pour éclairer une gestion de la performance, une responsabilisation et une planification efficaces.<sup>10</sup>

En conclusion, la note montre que la performance des politiques publiques d'emploi dépend en grande partie du système de suivi et d'évaluation mis en place axé sur un éventail d'indicateurs essentiels à l'atteinte des objectifs.

De ce qui précède, un système de suivi-évaluation efficace dépend des outils utilisés et des indicateurs arrêtés ; Guillaume Marchand<sup>11</sup> dans son étude a établi un système d'indicateurs pour étudier les impacts territoriaux des programmes se réclamant du développement durable dans les zones rurales d'Amazonie brésilienne. L'étude s'est insérée dans le projet pluridisciplinaire de recherche, DURAMAZ. Un projet qui s'intéresse aux modes de fonctionnement des expériences de durabilité ainsi qu'aux facteurs permettant de comprendre leurs succès ou leurs échecs. Le système d'indicateurs qui était créé se nommait IDURAMAZ. Il avait pour but de faciliter les comparaisons entre des territoires faisant l'objet de l'initiative et à comprendre quels en sont les principaux rouages.

L'étude affirme qu'un système d'indicateurs dans un contexte de développement durable répond généralement à deux objectifs précis : celui de faciliter la comparaison entre les différents indicateurs afin de mener les analyses sur les impacts locaux des programmes de développement durable, d'une part ; et d'autre part, permettre la mise en place d'une base de discussion sur les déterminants de la durabilité.

Dans le contexte du système IDURAMAZ, les différentes composantes devaient être confrontées les unes aux autres pour faire sortir des relations de corrélation. Dans un premier temps, de manière empirique, ensuite par le truchement d'outils statistiques. En fonction des corrélations obtenues (fortes/faibles, positives/négatives), l'importance de chaque critère dans les processus locaux de durabilité pourrait être analysée.

Outre les critères ayant un impact plus ou moins fort sur le bien-être des populations et les dynamiques forestières, une grande attention était portée à ceux qui pouvaient conditionner le futur des expériences locales.<sup>12</sup> Cela consistait à déterminer ce qui

---

<sup>10</sup> BIT, Op.cit., p.5

<sup>11</sup> G. Marchand, « **Un système d'indicateurs pour évaluer les impacts territoriaux de politiques de développement durable dans les zones rurales en Amazonie brésilienne : l'expérience IDURAMAZ** », Thèse de doctorant soutenue en 2010, Université de la Sorbonne Nouvelle-Paris III, Ecole doctorale 122 Europe Latine-Amérique Latine

<sup>12</sup> G. Marchand, Op.cit

concourt à la satisfaction des besoins ou des problèmes des populations. Cela, dans le souci d'éviter que les programmes rencontrent des difficultés à perdurer s'ils n'arrivent pas à combler les attentes locales. En retour, la mise au jour de synergies ou d'antagonismes entre les phénomènes étudiés par IDURAMAZ devrait faciliter l'aide à la décision par le suivi rigoureux des programmes mis en œuvre et montrer dans quels domaines concentrer les efforts afin de maximiser les retombées territoriales et assurer la consolidation des expériences.

En conclusion, les notes obtenues dans la plupart d'indicateurs plus ou moins « stratégiques », prouvaient à suffisance que les moyens mis en œuvre n'étaient pas toujours efficaces. Aussi l'analyse menée à partir et autour du système IDURAMAZ a fait émerger certains dysfonctionnements et qu'on devait proposer des solutions pour les dépasser. Aussi, à cause du manque de coordination entre les porteurs de projets, le manque de perspectives commerciales, les programmes visant à la diversification devaient être rapidement abandonnés surtout qu'ils ne correspondent pas aux attentes locales.<sup>13</sup>

Nous dirons qu'il ne suffit pas seulement de mettre en place un système d'indicateurs, mais surtout de s'assurer de l'implication des acteurs locaux ainsi que des porteurs de projets. Ainsi, l'étude de Mario Bucci et Hédia Hadjaj affirme que le suivi-évaluation est une source d'apprentissage et d'innovations dans la mesure où les acteurs, dans leur diversité, occupent une place fondamentale dans les processus de développement.<sup>14</sup> L'étude part du postulat selon lequel, la prise en compte de la diversité des acteurs dans le suivi-évaluation des interventions de développement en reconsidérant la communication et la concertation est un enjeu fondamental dans la gestion des interventions.

L'appropriation d'une intervention par les populations auxquelles elle est censée apporter un avantage est indispensable. Le suivi au travers de son dispositif est un excellent outil d'appropriation ; ce qui est prouvé par des nombreux scientifiques. Dans cette avancée, les exigences de redevabilité impliquent d'utiliser des méthodes et des outils complexes qui permettent une collecte et une analyse rigoureuses des données afin de rendre les interventions de développement plus souples et fiables.

L'implication et la prise en compte des acteurs dans leur diversité induisent une plus grande complexité dans les interventions de développement : les dynamiques sociales sont complexes en soi, mais la prise en compte de plusieurs voix rend plus visible cette complexité. Comprendre et suivre cette complexité est un véritable enjeu pour aller vers plus d'impact. Les approches linéaires (chaîne de résultats), déterministes (indicateurs avec valeurs cibles) et simplificatrices dominantes dans le milieu de la coopération restent largement insatisfaisantes car elles nient en grande partie cette complexité, et pourtant elles prennent une place croissante.<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> G. Marchand, Op.cit

<sup>14</sup> Mario Bucci Hédia et Al., Op.cit.

<sup>15</sup> Idem, p.63

Daucé P. de son côté, estime que la plupart des évaluations de programmes de développement rural s'appuie sur les approches qualitatives faisant une place limitée aux méthodes de quantification économique et que, par ailleurs, les données permettant de réaliser une analyse des effets directs et indirects au niveau local font souvent défaut.<sup>16</sup> Devant une situation de non disponibilité de données locales permettant des analyses de croissance économique, son étude visait à proposer une méthode d'évaluation quantitative des effets locaux appliquée à deux régions françaises : Bourgogne et Bretagne. Elle s'est appuyée sur des données fiscales collectées au niveau communal et mobilisées en vue de servir d'indicateurs de développement économique. Une étude comparative qui analysait les évolutions économiques locales en tenant compte de la façon dont les interventions publiques liées aux programmes européens de développement rural ; et évaluait en même temps les effets économiques des politiques de développement rural mis en place au sein des politiques structurelles européennes. Particulièrement les politiques de l'objectif 5b de la Bretagne et de la Bourgogne. Cette comparaison se faisait entre les zones bénéficiaires et celles non bénéficiaires et de voir si ces politiques ont pu avoir un quelconque effet sur la croissance économique des espaces aidés.<sup>17</sup> Sur ce, un système d'indicateurs était mis en place afin de permettre cette comparaison et enfin conclure à savoir si l'aide accordée avait des impacts sur les politiques de développement rural.

En conclusion, il s'avère qu'il n'est pas sage et objectif de porter de jugement sur l'efficacité des politiques mises en œuvre dans une région ou une autre. Car il y a des multiples phénomènes ou enjeux qui entrent en ligne de compte et la simple mise à plat des données collectées ne permettent pas de démêler. Il faudrait tout d'abord pouvoir contrôler les phénomènes économiques qui peuvent toucher les différentes catégories d'espace et notamment les espaces ruraux.<sup>18</sup> La mise en place d'un système d'indicateurs pour évaluer les politiques de développement rural demande du temps et la prise en compte de plusieurs enjeux afin de permettre à ce dernier de juger de la pertinence des politiques ou d'évaluer à bien leurs impacts.

Dans le même ordre d'idée, en tenant compte du débat d'acceptation du développement durable, un consensus semble avoir émergé sur la nécessité d'agir localement pour résoudre un problème global. Cela implique, notamment pour les scientifiques et les acteurs de développement local de concevoir de nouveaux outils de mesure du développement durable à l'échelle des territoires. En d'autres termes, la nécessité de mettre en place des outils permettant la mesure du développement durable à l'échelle du territoire, entendu ici comme une portion d'espace sur laquelle une collectivité est chargée de définir et

---

<sup>16</sup> Daucé P, « *L'évaluation des politiques communautaires de développement régional. Enjeux, méthodes, résultats. L'exemple de l'objectif 5b en Bourgogne* », Revue d'Economie régionale & urbaine, 1998, pp. 379-394, sur [www.cairn.info](http://www.cairn.info) consulté le 24/05/2021 à 13h06'

<sup>17</sup> Idem, p.16

<sup>18</sup> Freshwater et Al. Cité par Daucé P., Op.cit. p.18

de mettre en œuvre des actions de développement durable, et où peuvent se chevaucher différents échelons institutionnels.<sup>19</sup>

En théorie, les collectivités territoriales sont des acteurs clés du développement local, elles doivent prendre les défis locaux de développement en main en vue de penser à des stratégies leur permettant de les relever. Les Nations Unies reconnaissent en 1992 ce rôle aux collectivités territoriales en matière d'environnement :

« Ce sont les collectivités locales qui construisent, surveillent les processus de planification, qui fixent les orientations et la réglementation locales en matière d'environnement et qui apportent leur concours à l'application des politiques environnementales adoptées à l'échelon national ou infranational. Elles jouent au niveau administratif le plus proche de la population, un rôle essentiel dans l'éducation, la mobilisation et la prise en compte des vues du public en faveur du développement durable ».<sup>20</sup>

En pratique et en intervenant, il se peut que ces acteurs fassent face à une complexité grandissante des politiques dont elles ont la charge, mais pas la maîtrise car elles sont tombées du haut (gouvernement central, provincial). Elles ne disposent pas toujours des outils de connaissance, de prévision et d'action appropriés pour mettre en œuvre des stratégies de développement local durable. Dans ce contexte, afin répondre aux controverses et créer un cadre général et cohérent du développement durable, il a été élaboré au début des années 1990, des indicateurs visant à définir des critères de mesure de durabilité et fournir une information précise, fiable et régulièrement sur les finalités du développement durable.<sup>21</sup>

Dans cet ordre d'idée, pour évaluer le développement local durable des collectivités territoriales, il est important de mettre en place un système d'indicateurs pertinent. Ce système peut porter sur une portion de territoire ; il s'agit alors d'indicateurs territorialisés ; ou traiter d'un secteur d'activités humaines en lien avec une approche spécifique du développement durable, on parlera alors d'indicateurs sectoriels. De même, l'architecture de ces indicateurs peut prendre des formes très diverses, allant de l'indice (indicateur synthétique) au tableau de bord (système d'indicateurs).<sup>22</sup> Dès lors que l'on cherche à avoir une vue d'ensemble de la durabilité d'un territoire, on peut penser que les systèmes d'indicateurs territorialisés sont les plus appropriés. En effet, la plupart des indicateurs synthétiques n'abordent pas toutes les dimensions du développement durable : par exemple, l'Indice de Développement Humain (IDH) omet la dimension environnementale, l'Empreinte écologique est, à l'inverse, exclusivement centrée sur la dimension

---

<sup>19</sup> Decamps M. & Vicard F., « *Mesurer le développement durable : jeux d'indicateurs et enjeux locaux* », Revue d'Economie régionale et urbaine, n°4, octobre 2010, pp.749-771

<sup>20</sup> Extrait du Programme des Nations-Unies pour l'Environnement, Action 21, chapitre 28, 1992

<sup>21</sup> Ayong Le Kama et Al., « *Indicateurs nationaux du développement durable : lesquels retenir ?* », Rapport du groupe de travail interministériel, sur [www.temis.documentation.developpement-durable.gouv.fr](http://www.temis.documentation.developpement-durable.gouv.fr) consulté le 24/05/2021 à 14h09'

<sup>22</sup> Decamps M. & Vicard F., Op.cit. p.751

environnementale, et le PIB vert évince la dimension sociale. Par ailleurs, chaque situation étant spécifique, il n'existe pas de système d'indicateurs généralisable à toutes les situations locales.<sup>23</sup>

Outre leur pertinence au regard du phénomène évalué, les indicateurs doivent être fiables, mesurables et opérationnels, c'est-à-dire valides d'un point de vue conceptuel, scientifique et statistique ; construits à partir de données accessibles à un coût raisonnable et régulièrement actualisées, compréhensibles et faciles à mettre à en œuvre.<sup>24</sup>

La plupart des études qui ont abordé le thème sur la mise en place d'indicateurs de développement, qu'il soit local ou durable, l'ont plus souvent orienté sur des analyses théoriques ou méthodologiques, allant des difficultés de l'articulation entre l'échelle globale et l'échelle locale aux processus de définition des indicateurs.<sup>25</sup> Par-là, le dilemme apparaît dans le choix du processus : s'il faut améliorer les indicateurs existants ou d'en proposer de nouvelles méthodes. Ces indicateurs peuvent soit servir de base à la prise de décisions ou à l'évaluation des politiques, ex ante (en cernant le ou les objectifs à atteindre) ; soit ex post (en mesurant leur efficacité et leur efficience). Cependant, lorsqu'ils sont territorialisés, ils doivent répondre à la demande implicite de caractériser les dimensions multiples du développement à l'échelle des territoires, tout en tenant compte de leurs spécificités (attributs, structures, dynamiques des territoires).<sup>26</sup> Ils permettent de faire un état des lieux de la situation d'un territoire dans toutes ses dimensions : environnementales, économiques, sociales, qualité de vie. Ils sont indispensables à la mise en œuvre et au suivi des politiques publiques, et à l'orientation des choix stratégiques des décideurs dans une perspective de développement durable.

Ces études montrent que le suivi-évaluation de politiques de développement doit permettre la création d'une capacité tant nationale que locale d'action capable de trouver des réponses adéquates aux problèmes des collectivités locale et de répondre favorablement à leurs besoins de développement. Il devient alors indispensable de privilégier des approches territorialisées basées sur la participation des collectivités territoriales car elles constituent le socle de leur épanouissement. Avec un système d'indicateurs bien conçu et un processus de suivi-évaluation lié à la planification ainsi que l'implication des collectivités locales ; ces dernières pourraient identifier par eux-mêmes les goulots d'étranglement du développement local. Acquérir des compétences nécessaires permettant de renforcer leurs capacités managériales, entrepreneuriales et innovatrices pour un développement local durable.

C'est dans cette visée que notre étude traite les défis de suivi des indicateurs de développement en RDC, en analysant le processus mis en place par le gouvernement dans la mission confiée à la CAID.

---

<sup>23</sup> Idem

<sup>24</sup> Pour plus de précisions à ce sujet, se référer à PINGAULT (2007), LAZZERI et PLANQUE (2006)

<sup>25</sup> MCALPINE et BIRNIE cités par Decamps M. & Vicard F, Op.cit. p.754

<sup>26</sup> Idem p.754

## I.2. Cadre Conceptuel

Dans cette section, nous présentons le concept sur lequel repose notre étude ; celui du « suivi ». Nous allons définir ce dernier tout en restant orienter sur le développement local et enfin, clarifier d'autres concepts connexes qui ont une relation étroite avec le suivi-évaluation. Il s'agira des concepts suivants : politiques publiques, politique de développement, développement local et indicateurs de développement.

### I.2.1. Suivi

Pour être précis, le terme suivi qui va être évoqué concerne les politiques et les programmes de développement. En d'autres termes, le suivi de la mise en œuvre des interventions de développement au niveau local.

#### a) Définitions et Approches

Différents auteurs ou acteurs de développement ont données des définitions du concept suivi.

L'OCDE estime que le suivi des interventions de développement est un processus continu de collecte systématique d'informations, selon des indicateurs choisis, pour fournir aux gestionnaires et aux parties prenantes d'une action de développement en cours, des éléments sur les progrès réalisés, les objectifs atteints et l'utilisation des fonds alloués.<sup>27</sup>

Pour la Banque Mondiale, « c'est un processus continu de collecte et d'analyse d'informations pour apprécier comment un projet (un programme ou une politique) est mis en œuvre, en comparant avec les performances attendues (...) Un tableau de bord qui fournit des informations régulières sur le fonctionnement ; il consiste à réaliser le suivi régulier des moyens mis en œuvre, des activités, des réalisations, des populations touchées, des résultats et des effets des activités de développement, tant au niveau des projets et des programmes qu'à l'échelon sectoriel, national et mondial. »<sup>28</sup>

On observe de ces définitions, une considération du suivi comme étant un processus continu de collecte, de traitement et de communication de l'information relative à une action ou une intervention en vue de faciliter la gestion et surtout la prise de décision.<sup>29</sup> En d'autres termes, les éléments suivants sont repris dans diverses définitions sur le suivi :

- Les objectifs du suivi (pourquoi réaliser le suivi ?),
- L'objet du suivi (que suit-on ?) et les niveaux auxquels est réalisé le suivi (projet, programme, institution, politique),

---

<sup>27</sup> OCDE CAD, "Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats", 2002-2008 sur <https://www.afdb.org> consulté le 28/05/2021 à 11h22'

<sup>28</sup> Banque mondiale, Département de l'évaluation des opérations, "Développement des capacités d'évaluation : une priorité grandissante", automne 2002, n°229

<sup>29</sup> Mario Bucci Hédia et Al., « **Le suivi des interventions de développement. Prise en compte des différentes perspectives des acteurs** », Collection Hors-série, COTA ASBL, Bruxelles, 2010, p.28

- Le rôle accordé aux différents acteurs de l'intervention de développement (qui réalise le suivi ?),
- Les méthodes appliquées (comment réalise-t-on le suivi ?) et en particulier le type et le degré de complexité du traitement de l'information collectée.

Généralement, le suivi concerne un projet, un programme ou une politique ; dans le cadre de cette étude, le terme suivi est directement lié aux politiques de développement local ou politiques publiques de développement. Ce suivi concerne la mise en œuvre des politiques, en se basant sur un certain nombre d'indicateurs arrêtés. Ce suivi permet aux parties prenantes de suivre l'évolution des actions de terrain mais aussi permet la prise de décision pour les stratégies ou politiques à venir.

i. *Objectifs du suivi*

Trois objectifs fondamentaux sont dévolus au suivi d'une action de développement : la gestion de l'action, la redevabilité envers les parties prenantes et l'apprentissage. L'importance accordée à l'un ou l'autre de ces objectifs varie selon les acteurs, en fonction de la place qu'ils occupent dans l'action de développement. Elle est déterminante dans la construction du dispositif de suivi.<sup>30</sup>

- *Suivi de l'action*

Il existe différentes manières d'aborder le lien entre la gestion de projet ou de programme et son suivi. Le suivi permet d'assurer la disponibilité des informations qui facilite la prise de décision. Cette décision doit permettre d'augmenter l'efficacité (atteindre effectivement les résultats) et l'efficience (optimiser l'utilisation des moyens pour réaliser les activités).<sup>31</sup> Il s'agit donc :

- Informer sur l'avancement de la mise en œuvre du programme de développement ou de la politique,
- Identifier les dysfonctionnements : les écarts par rapport au plan et les mesures correctives à apporter, les écarts par rapport aux objectifs et à la pertinence ;
- Améliorer la gestion du programme/politique sur base de l'expérience ;

Le suivi permet d'alimenter une gestion plus stratégique ; c'est-à-dire remettre en question la pertinence des options choisies pendant la planification afin de répondre aux opportunités nouvelles offertes par l'évolution externe ou interne de l'action.

- *Suivi pour assurer la redevabilité*

La redevabilité est la responsabilité de rendre compte : obligation de rendre compte du fait que le travail a été conduit selon les règles et les normes convenues, ou obligation de rendre compte de façon claire et impartiale sur les résultats et la performance,

---

<sup>30</sup> Mario Bucci Hédia et Al., Op.cit. p.29

<sup>31</sup> Idem, p.29

au regard du mandat et/ou des objectifs fixés. Dans le contexte du développement, le terme peut concerner l'obligation des partenaires à agir selon des responsabilités clairement établies, un partage des rôles et des performances attendues, souvent dans le respect d'une gestion prudente des ressources.<sup>32</sup>

La notion de redevabilité est chargée d'implications idéologiques. Le mot provient d'une traduction du terme anglais « accountability » qui renvoie lui-même à deux significations principales qui sont liées mais distinctes. D'une part, le mot fait référence à la notion de rendre des comptes, d'être redevable pour ses actions et pour l'utilisation des fonds reçus. C'est l'acception la plus courante. D'autre part, le mot contient la notion de responsabilité pour ce qui est fait vis-à-vis des populations et par rapport aux attentes que l'on crée. De manière plus positive, la redevabilité peut se définir comme l'obligation de rendre compte de l'exercice d'une responsabilité.<sup>33</sup>

Dans cette acception, le suivi permet alors de collecter de l'information à destination de différentes catégories d'acteurs ou parties prenantes concernées par l'action mise en œuvre.

- *L'apprentissage, la capitalisation, le renforcement des capacités, des objectifs émergents du suivi*

Le suivi peut également faciliter l'apprentissage. La notion d'apprentissage est relativement nouvelle dans le monde francophone de la coopération.<sup>34</sup> L'accent a longtemps été mis sur la capitalisation du savoir, c'est-à-dire sur une systématisation des connaissances afin que celles-ci soient réinjectées dans d'autres actions. Le suivi permet dans ce cas, de tirer parti des enseignements sur l'expérience passée et présente (par des feedbacks). Il peut enrichir les connaissances des parties prenantes à propos de ce qui fonctionne ou non et sur les raisons de ces succès ou de ces échecs.

#### ii. *Objet du suivi*

L'objet du suivi est plus ancré dans les écrits en raison de l'avènement de la gestion axée sur les résultats (GAR). Elle réoriente l'objet du suivi en s'attachant plus particulièrement aux changements c'est-à-dire l'obtention des effets et de l'impact du programme et/ou de la politique. Dans ce contexte, le suivi permet la gestion stratégique des interventions et l'apprentissage. Généralement, il existe deux principaux types de suivi :

- *Le suivi de processus*, qui concerne l'évaluation des moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs fixés. Ce type de suivi inclut

---

<sup>32</sup> OCDE, site déjà cité

<sup>33</sup> Mario Bucci Hédia et Al., p.14

<sup>34</sup> Idem

l'information sur l'avancement des activités et la manière dont les activités sont réalisées.<sup>35</sup>

- *Le suivi de réalisation* concerne l'impact des activités du programme ou politique sur les objectifs.<sup>36</sup> Le suivi de réalisation cherche à fournir de l'information sur les résultats obtenus, afin de permettre le suivi de risques, d'une part, déterminer si l'utilisation des ressources est efficiente d'autre part. Il s'agit là d'un suivi des résultats que d'un suivi de moyens.

En pratique et dans le domaine des politiques publiques de développement, il est difficile de faire le suivi de réalisation car les impacts de politiques peuvent se mesurer des décennies après la mise en œuvre. Ce qui nous permet d'affirmer que l'objet du suivi dépend du type de projet, programme ou politique mis en œuvre : pour les projets, l'objet se rapporte soit au processus, soit aux réalisations ; pour les programmes ou politiques, l'objet du suivi se rapporte plus à faciliter la prise de décision afin de corriger ou d'amender la mise en œuvre.

#### *b) Champs de suivi*

On distingue classiquement quatre grands champs de suivi d'une intervention de développement. Le suivi peut concerner : soit les moyens, soit les réalisations, soit le contexte et enfin le processus.

##### *i. Suivi des moyens*

Le suivi des moyens s'intéresse à l'usage qui est fait des ressources mises à la disposition de l'action de développement pour accomplir ses objectifs.<sup>37</sup>

On utilise ici la planification comme référence pour une comparaison avec les moyens utilisés, mais cette gestion peut se faire de manière plus ou moins souple. Ce suivi peut donc s'avérer complètement impossible à effectuer dans le cas de certains projets complexes, car il requiert que l'on puisse établir une frontière entre les activités et les ressources d'un résultat et d'un autre.

##### *ii. Suivi des réalisations*

Ce suivi met l'accent sur la chaîne des résultats de la GAR, entre autres : les activités, les résultats, les effets (objectif spécifique) et l'impact (objectif global). On parle également de changement pour les résultats, effets et impacts. Ces changements peuvent concerner des changements d'état, de comportement ou de structure sociale.

---

<sup>35</sup> M. Strauss, « *Réflexion sur le processus de suivi-évaluation des projets de développement international : Cas des ailes de l'espoir au Pérou* », Essai présenté au Centre de formation en environnement et développement durable, Université Sherbrooke, 2014, p.9

<sup>36</sup> SEACAM 2000

<sup>37</sup> Mario Bucci Hédia et Al., Op.cit., p.24

Les acteurs en développement effectuent plus le suivi des activités ; il peut se réaliser quotidiennement ou à une fréquence moins élevée, en fonction des besoins. Lorsque le suivi est réalisé à partir d'indicateurs, les indicateurs de réalisations qui ne sont pas spécifiés dans le cadre logique peuvent être pilotés, ils contribuent parfois à qualifier les indicateurs des niveaux supérieurs.<sup>38</sup>

iii. *Suivi du contexte*

Ce champ de suivi a surtout pour objectif d'apprécier les risques inhérents à la mise en œuvre d'une action de développement ainsi que les potentialités offertes par le contexte.

Le contexte dans la GAR désigne l'ensemble des éléments qui ne seront pas influencés directement par le programme ou la politique, mais qui exerceront vraisemblablement une influence sur le déroulement du programme ou de la politique.<sup>39</sup>

En gestion de projet, le contexte est suivi à partir des hypothèses. Les hypothèses sont comprises comme les conditions du contexte qui doivent être réunies pour l'atteinte des résultats et des objectifs de l'action de développement. La définition d'hypothèses est fondamentale dans l'approche du cadre logique car celles-ci permettent de délimiter les risques encourus par le projet. Elles permettent d'apprécier la faisabilité de l'action et d'en apprécier les risques. Le suivi des hypothèses du cadre logique permet donc de s'assurer de la faisabilité de l'action telle qu'elle a été planifiée : des hypothèses non réalisées supposent que le niveau supérieur de la logique d'intervention ne puisse pas se réaliser.<sup>40</sup>

iv. *Suivi des processus*

Les processus sont une succession d'états, organisés dans le temps. Ils peuvent concerner des changements techniques, économiques et sociaux. Ils ne sont pas propres aux actions de développement, mais le suivi de processus s'intéresse aux processus qui soutiennent une action de développement.

Alors que le suivi des résultats et des effets permet de renseigner le degré de réalisation d'objectifs, le suivi de processus renseigne sur le comment on en est arrivé là et sur ce à quoi il faudra prêter attention la prochaine fois. Ces deux champs sont donc complémentaires, mais le suivi des processus va plus loin en termes d'apprentissage et de responsabilisation. Le suivi des processus alimente notamment les démarches de capitalisation des actions de développement.<sup>41</sup>

---

<sup>38</sup> Mario Bucci Hédia et Al., Op.cit., p.25

<sup>39</sup> Ruedi Högger et Al., cité par Mario Bucci, Op.cit. p.29

<sup>40</sup> Idem

<sup>41</sup> Ruedi Högger et Al., cité par Mario Bucci, Op.cit.

c) *Suivi-évaluation*

Comme précisé plus haut, le suivi permet la collecte, le traitement et la communication de l'information relative à une politique, il est parfois accompagné de l'évaluation qui selon les auteurs, est une opération sélective qui vise à apprécier systématiquement et de manière objective les progrès dans la réalisation d'un effet<sup>42</sup>. La GAR associe ces deux concepts pour former un seul : « le suivi-évaluation ». Dans une approche par projet, le suivi et l'évaluation sont combinés afin d'obtenir l'information requise et de mener la réflexion nécessaire pour la bonne gestion du projet ou du programme et satisfaire l'ensemble des opérations de reddition de comptes.<sup>43</sup>

Le suivi-évaluation en politiques publiques ou politiques de développement permet de tirer les informations pertinentes des activités passées et en cours pour en faire la base d'une réorientation de programme minutieusement réglée et une planification future.<sup>44</sup> Le suivi-évaluation aide à avoir une vue générale sur le niveau d'avancement de la politique ou du programme de développement ; à partir des informations pertinentes issues du suivi des activités et des conclusions des analyses après évaluation et tout cela en interaction avec la planification.

En se focalisant sur la gestion axée sur les résultats, qui est un processus continu : il faudra qu'il y ait un retour d'information, un apprentissage et une amélioration permanents. Le suivi-évaluation permet aux politiques ou programmes en cours d'être régulièrement modifiés grâce aux enseignements tirés du processus et les politiques ou programmes à venir seront élaborés à partir de ces enseignements. Les leçons tirées du suivi sont périodiquement discutées et mises en application pour informer les preneurs de décisions. Les évaluations, elles, devraient être réalisées non seulement pour améliorer les politiques ou programme alors qu'ils sont encore en cours d'exécution mais également pour apporter les informations nécessaires à la planification de nouvelles politiques ou nouveaux programmes. Ce processus itératif vise à faire, apprendre et améliorer les politiques ou les programmes ; c'est l'approche du cycle de vie de la gestion axée sur les résultats de développement.<sup>45</sup> Il doit toujours être associé à la planification ; selon la formule :



<sup>42</sup> Lire à ce propos le « *cadre du suivi et de l'évaluation* » sur [www.web.undp.org](http://www.web.undp.org) consulté le 29/05/2021 à 18h08'

<sup>43</sup> M. Strauss, Op.cit. p.11

<sup>44</sup> PNUD, « *Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement* », publié en 2009 sur <http://www.undp.org/eo/handbook>, consulté le 31/05/2021 à 10h48'

<sup>45</sup> Direction Générale du Plan et du Développement, « *Suivi-Evaluation des politiques publiques* », Tome II, Ministère du Plan, de la Statistique et de l'intégration régionale, Congo-Brazza, mars 2018, p.46

### 1.2.2. Autres concepts liés au suivi-évaluation

Dans ce point, nous clarifions d'autres concepts utilisés dans le cadre de notre étude et qui sont en rapport avec le suivi-évaluation. Il s'agit des concepts suivants : développement local, politique publique, politique de développement et indicateurs de développement.

#### a) *Développement Local*

Le développement local est un processus grâce auquel la communauté participe au façonnement de son propre environnement dans le but d'améliorer la qualité de vie de ses résidents. Cette démarche nécessite une intégration harmonieuse des composantes économique, sociale, culturelle, politique et environnementale.<sup>46</sup>

Selon l'OIF, la notion de développement local peut se définir comme une démarche commune et volontaire d'un même territoire pour construire leur avenir et améliorer leurs conditions de vie à travers des initiatives visant la création de revenus et la mise en place d'équipements collectifs.<sup>47</sup> Ce processus de développement qui s'articule autour de trois dimensions (l'espace, le temps et les acteurs) permet à la population du territoire concerné de résoudre progressivement ses problèmes et de réaliser ses ambitions dans les domaines économique, social, culturel, et environnemental par la participation active, individuelle, et collective de l'ensemble des citoyens.

C'est un cadre multidimensionnel, qui entraîne les changements positifs voulus dans la vie socio-économique et politique des citoyens dans les zones rurales et périurbaines. Il passe par des changements qualitatifs dans les attitudes, les habitudes, par une amélioration des cadres institutionnels, de l'exploitation et de l'utilisation des ressources, par la création d'emplois et par une augmentation des revenus pour améliorer la qualité de vie dans les zones rurales. Le développement local exige un renforcement de la position des citoyens afin de leur permettre d'échapper aux handicaps structurels qui les empêchent de bénéficier de conditions de vie meilleures.<sup>48</sup>

Le développement local vise à créer un environnement participatif qui renforce les capacités des institutions locales pour la mise en place d'interventions socialement inclusives et pourvoyeuses d'emplois. Dans de nombreuses régions du monde, le processus de décentralisation et de démocratisation a fortement accru le rôle des autorités locales dans la définition de la voie de la croissance économique de leurs communautés.<sup>49</sup>

---

<sup>46</sup> Sommet de Montréal, « *Développement local* » sur <http://ville.montreal.qc.ca/> consulté le 21/04/2021 à 22h48'

<sup>47</sup> OIF cité par Rubibi Olivier, « *Participation citoyenne dans le processus de développement local en milieu rural au Rwanda. Cas du PROFADEL dans le district de Nyanza* », mémoire de Master en Management des Projets, inédit, Université Senghor, 2013, p.18

<sup>48</sup> Rubibi Olivier, Op.cit.

<sup>49</sup> BIT, « *Stratégies de développement local* », sur <https://www.ilo.org/> consulté le 21/04/2021 à 21h45'

## b) *Politiques Publiques*

La notion de politiques publiques renferme autant de définitions qu'il y a d'auteurs ; chercher à lui coller une définition est un exercice périlleux.<sup>50</sup>

Pour Vincent Lamieux, les politiques publiques peuvent être définies comme des tentatives de régulation, selon des normes, des situations où sont perçus des problèmes publics de distribution des ressources, à l'intérieur d'une collectivité ou d'une collectivité à l'autre.<sup>51</sup> Selon l'auteur, ce processus peut se dérouler en différentes étapes : l'émergence, la formulation et la mise en œuvre. On y ajoute parfois l'évaluation, qu'il vaut mieux considérer comme un processus secondaire.

Thomas R. Dye définit les politiques publiques comme étant « tout ce que les gouvernements choisissent de faire ou de ne pas faire ».<sup>52</sup> J-F Savard pense que cette définition a le mérite de ne pas restreindre la portée de l'action du Gouvernement ; mais néanmoins présente la limite d'exclure les partenaires privés ou non étatiques.<sup>53</sup>

Le Dictionnaire des Politiques Publiques, définit le ce concept comme des interventions d'une autorité investie de puissance publique et de légitimité gouvernementale sur un domaine spécifique de la société ou du territoire. Ainsi parle-t-on de la politique d'aide aux personnes handicapées d'une région, de la politique de santé alimentaire de la Commission européenne.<sup>54</sup> Ces interventions peuvent prendre trois formes principales : les politiques publiques véhiculent des contenus, se traduisent par des prestations et génèrent des effets. Elles mobilisent des activités et des processus de travail. Elles se déploient à travers des relations avec d'autres acteurs sociaux collectifs ou individuels. Et génèrent des effets, qui sont des impacts visibles au niveau de la société.

Nous pouvons distinguer deux formes de politiques publiques : les politiques publiques substantielles et celles institutionnelles.<sup>55</sup> Les politiques publiques substantielles se caractérisent par le fait qu'elles ont directement pour objet de résoudre un problème social spécifique. On peut citer par exemple le cas d'une politique d'aménagement du territoire ou une politique de santé publique en milieu rural. À côté de ces politiques substantielles, il existe des politiques publiques dites institutionnelles. Celles-ci visent à changer les structures institutionnelles d'un pays, d'un canton ou d'une commune dans l'optique d'une nouvelle

---

<sup>50</sup> J-F Savard, « *Analyser, élaborer et mettre en œuvre les Politiques publiques* », WordClass Communications Consultants, Ottawa, 2012, p.13

<sup>51</sup> Vincent Lamieux, « *Décentralisation, Politiques Publiques et Relations de Pouvoir* », Les Presses de l'Université de Montréal, Montréal-Canada, 2001, p.14

<sup>52</sup> Thomas R. Dye cité par Vincent Lamieux, « *L'étude des Politiques Publiques : les acteurs et leur pouvoir* », 2<sup>ème</sup> Ed. rev. et augm., Les Presses de l'Université de Laval, Québec-Canada, 2002, p.3

<sup>53</sup> Jean François Savard, Op.Cit,

<sup>54</sup> Dictionnaire des Politiques Publiques, mise en ligne sur [www.cairn.info](http://www.cairn.info) le 08/11/2019, consulté le 02/12/2020 à 15h26'

<sup>55</sup> Mény et Thönig cité par Werner Bussmann et Al, « *Politiques Publiques : Evaluation* », Ed. *Economica*, Collection *Politique Comparée*, Paris, 1998, p.56

distribution du pouvoir.<sup>56</sup> Les politiques publiques institutionnelles cherchent à assurer ou à réformer les conditions ou les cadres institutionnelles pour le pouvoir public.

### c) *Politiques de développement*

Le département fédéral des affaires étrangères suisses, définit les politiques de développement comme étant des politiques englobant toutes les mesures politiques, économiques et sociales destinées à améliorer durablement les conditions de vie dans les pays en développement et les pays en transition. Ce domaine est toutefois loin d'être fermé, car il dépend aussi des politiques agricole et commerciale, par exemple. Harmoniser les diverses politiques ayant un impact sur le développement pour en faire un tout cohérent représente d'ailleurs l'un des grands défis de la politique de développement.<sup>57</sup>

Les politiques de développement font allusions aux politiques macroéconomiques, qui sont par essence multisectorielles destinées à améliorer les conditions de vie des populations en combinant les indicateurs de plusieurs secteurs (santé, éducation, agriculture, économie, infrastructures...). Les politiques de développement regorgent en leur sein plusieurs projets de développement ou de politiques publiques<sup>58</sup>.

### d) *Indicateurs de Développement*

Un indicateur est un paramètre ou une valeur dérivée d'autres paramètres, qui pointe, communique de l'information sur, décrit l'état d'un phénomène, d'un environnement ou d'une région, avec une signification qui va au-delà de celle directement associée à la valeur des paramètres initiaux.<sup>59</sup> Cette définition laisse entendre le caractère quantitatif de l'indicateur et met de côté son caractère qualitatif et confond un indicateur à une variable. Guillaume Marchand estime que les concepteurs de démarches indiciaires ont tendance à se baser sur des séries statistiques officielles par souci d'objectivité mais les indicateurs ne sauraient être systématiquement confondus avec ces dernières.<sup>60</sup>

Les indicateurs de développement sont généralement des mesures chiffrées sur la qualité de vie dans un pays. On utilise ces indicateurs pour illustrer le progrès qu'a fait un pays par rapport à toute une série d'objectifs économiques, sociaux et environnementaux.<sup>61</sup> Ces indicateurs permettent d'évaluer la situation ou les tendances de

---

<sup>56</sup> Mény et Thönig cité par Werner Bussmann et Al, Op.cit. p.56

<sup>57</sup> DFAE Suisse, « **L'ABC de la politique de développement** », Werner Druck AG, Basel, Berne 2011 sur [www.eda.admin.ch](http://www.eda.admin.ch) consulté le 20/04/2021 à 11h02'

<sup>58</sup> **Politiques publiques** ici sont considérées comme étant des politiques substantielles, liées à la résolution d'un problème particulier donné

<sup>59</sup> OCDE, sur [http://www.uibk.ac.at/diamont/downloads/workpackages/WP7\\_finalreport\\_070514.pdf](http://www.uibk.ac.at/diamont/downloads/workpackages/WP7_finalreport_070514.pdf) consulté le 21/04/2021 à 22h00'

<sup>60</sup> G. Marchand, « **Un système d'indicateurs pour évaluer les impacts territoriaux de politiques de développement durable dans les zones rurales en Amazonie brésilienne : l'expérience IDURAMAZ** », Thèse de doctorant soutenue en 2010, Université de la Sorbonne Nouvelle-Paris III, Ecole doctorale 122 Europe Latine-Amérique Latine, p.18

<sup>61</sup> *Global education Globalisation glossary*, « **Indicateurs de développement** » sur <https://www.greenfacts.org/fr/> consulté le 21/04/2021 à 23h41'

développement dans un pays donné et sont généralement regroupés dans un système d'indicateurs afin de faciliter l'analyse.

Le système d'indicateur lui, est un outil de communication qui présente la situation de développement de la façon la plus simple, sans ambiguïté. Il décrit la situation et sert de support à la décision auprès de qui de droit afin de l'améliorer ou la corriger. Marchand affirme qu'un système d'indicateur est une valeur ajoutée sur le plan scientifique par rapport aux indicateurs pris de façon isolée. Au niveau de la méthode, le fait d'appliquer le même système d'indicateurs à un ensemble varié de situations offre, déjà, un cadre d'analyse rigoureux qui facilite la comparaison dans le temps et l'espace. L'élément clé, ici, est la capacité de ce système à faire avancer la réflexion sur tel ou tel phénomène. Pour le décrire, le mesurer ou l'expliquer correctement, il est nécessaire d'en analyser les composantes, rouages et règles de fonctionnement.<sup>62</sup>

Ce premier chapitre a présenté le cadre conceptuel axé sur le concept de « **suivi** », ce qui a permis de bien comprendre le concept et son application en politiques de développement. Partant des lectures effectuées, nous avons réussi à faire la recension des écrits sur le suivi des indicateurs et la mise en place d'un système d'indicateurs ; et cela a orienté nos hypothèses de recherche.

---

<sup>62</sup> G. Marchand, idem, p.19

## CHAPITRE II : SUIVI ET EVALUATION DANS LES STRATEGIES DE DEVELOPPEMENT EN RDC

Le présent chapitre présente le processus de suivi-évaluation dans les différentes stratégies de développement en RDC. Sa première section expose l'historique de suivi et évaluation et sa place dans lesdites stratégies. Dans la deuxième section, le chapitre fait une brève présentation de la Cellule d'Analyse des Indicateurs de Développement (CAID), notre institution sous examen.

### *II.1. Historique du suivi et évaluation dans les Stratégies de Développement en RDC*

Le chemin de l'émergence socio-économique en RDC est de longue haleine, différentes stratégies ou politiques de développement ont été mises en place afin de permettre au pays de quitter la phase du sous-développement vers son développement. La plupart des stratégies choisies dans le cadre de cette étude devaient permettre une croissance économique importante, afin de relever les défis de la pauvreté en RDC. Les documents stratégiques de réduction de la pauvreté (DSRP) ont défriché le chemin de l'émergence en RDC. Partant du DSRP-I, DSCR 1 et 2 jusqu'au nouveau PNSD, ces différentes stratégies de développement ont constitué des référentiels du développement du pays. En effet, nous présentons dans cette section et de façon brève, les mécanismes de suivi-évaluation dans ces différentes stratégies de développement étant donné que ces dernières avaient pour mission d'orientation mais aussi la réorientation des politiques de développement en RDC.

#### *II.1.1. Le Document intermédiaire stratégique de réduction de la pauvreté (DSRP-I)*

Le Document intérimaire de stratégies de réduction de la pauvreté (DSRP-I) de la RDC, publié à Kinshasa en mars 2002, compile une liste détaillée de réformes mises en place afin de sortir le pays du niveau de pauvreté auquel il se trouvait. Le contexte de son élaboration était marqué par une anarchie en ce qui concerne les stratégies de développement. Au lendemain d'une guerre qui a duré plus de 4 ans, où les statistiques et les indicateurs de développement ne permettaient plus à maîtriser l'ampleur de la pauvreté ; il fallait qu'il soit mis en place une stratégie de développement (d'urgence) afin de permettre au pays de se reconstruire.

Le processus d'élaboration du DSRP-I a débuté en avril 1999 par l'organisation d'un séminaire organisé par le ministère du plan et du commerce et mettant en valeur l'approche de la dynamique communautaire. En octobre 2001, le gouvernement a affirmé son désir de « transformer sa honte et le défi qu'elle renferme en opportunité pour éradiquer une bonne fois la pauvreté dans le pays ». <sup>63</sup> Des mécanismes de consultation (de manière artificielle) ont été mis en place mais ces derniers n'ont pas produit des bons résultats étant donnée la situation d'insécurité qui prévalait dans plusieurs régions du pays. Néanmoins, ces mécanismes ont débouché sur la définition des secteurs prioritaires en matière de pauvreté

---

<sup>63</sup> A. Zacharie, « *La stratégie DSRP-PTE en R. D. Congo* », Centre national de coopération au développement (CNCD), Bruxelles, juillet 2003, p.3

(3) à savoir : la santé, l'éducation et le cadre de vie (accès à l'eau potable, à l'électricité, à l'hygiène, à l'habitat, etc.).<sup>64</sup>

A cet effet, le DSRP-I s'articulait autour de trois piliers pouvant permettre la réalisation d'un cycle de développement par étapes : Paix et bonne gouvernance, stabilisation macroéconomique et croissance pro-pauvre, dynamique communautaire.<sup>65</sup> Ce pilier se déclinait en quatre axes :

- Améliorer et consolider le cadre institutionnel et de gouvernance à la base, ce qui implique d'identifier les organisations de base, de mettre en place un cadre contractuel (une Charte communautaire de réduction de la pauvreté), d'appuyer en priorité les initiatives dans les secteurs générateurs de revenus, etc. ;
- Créer un cadre fédéré de mobilisation de la dynamique communautaire (sensibilisation en province, formation, etc.) ;
- Créer un dispositif national d'appui à la dynamique communautaire, définissant les droits et obligations du gouvernement et des populations dans la dynamique participative ;
- Créer à la base les conditions d'une croissance équitable et d'un développement durable, en facilitant à moyen et long terme le passage des stratégies de survie des populations à des stratégies de croissance et de développement humain dans des secteurs prioritaires (agriculture et élevage, infrastructures, éducation, santé, cadre de vie, promotion de la femme).

Le point faible du DSRP-I était le système de suivi et évaluation des programmes de développement. Il était mentionné nulle part dans le document stratégique un système ou une l'architecture de suivi et d'évaluation pouvant permettre au pays de prendre des dispositions à court ou moyen terme pour assurer sa reconstruction dans un contexte de sortie de crise.

En définitive, le DSRP-I représentait un état des lieux du colossal chemin qu'a parcouru la RDC pour sa reconstruction. Il visait aussi la collection de statistiques fiables sur l'ampleur de la pauvreté et l'évolution de la stratégie mise en place pour s'y attaquer. Cependant, malgré ces aspects positifs, de nombreuses faiblesses existaient. L'accent n'était pas mis sur l'aspect suivi et évaluation pour ne prendre que cela, mais aussi les mécanismes de mises en œuvre de la stratégie de développement n'étaient pas explicités ; ce qui a largement réduit l'efficacité de la stratégie et déboucher à son échec.

### *II.1.2. Le Document stratégique de la croissance et de réduction de la pauvreté 1*

Trois ans après l'adoption de la version intérimaire (DSRP-I) que l'élaboration du DSCR 1 de la RDC interviendra. Elle s'est déroulée dans un environnement de sortie de conflit et d'une des plus longues transitions politiques d'Afrique. La stratégie se plaçait dans

---

<sup>64</sup> A. Zacharie, Op.cit.

<sup>65</sup> Idem

une sorte de prolongement des efforts de normalisation de la vie politique en RDC dont les élections démocratiques prévues pour l'année 2006 constituaient un tournant important.

L'élaboration du Document de la Stratégie de Croissance et de Réduction de la Pauvreté (DSCR) intervient après la conclusion de l'Accord de paix et de réconciliation nationale (16 décembre 2002) qui a abouti à la mise en place des institutions de la transition, parmi lesquelles un Gouvernement d'Union Nationale qui est entré en fonction en juillet 2003, ainsi qu'un Parlement et un Sénat en 2004 incluant tous les partis politiques ainsi que la société civile.

Sur le plan social, une pauvreté accrue était la caractéristique principale. La proportion de personnes vivant en dessous du seuil de pauvreté (80 % en 2001 et 70,68 % en 2005), accusait davantage de disparités.<sup>66</sup> Cette situation précaire avait été exacerbée par une prévalence élevée du VIH/SIDA, la vétusté des infrastructures sociales, l'apparition d'un nombre élevé de sinistrés victimes des conflits (déplacés intérieurs et réfugiés extérieurs) ainsi qu'un accroissement considérable du nombre d'orphelins et particulièrement des enfants de rue.

L'objectif ultime que visait le Gouvernement à travers la stratégie était l'amélioration durable et effective des conditions de vie des populations pour une période de 25 ans (vision 26/25) répartie sur trois ans, en s'attaquant aux principales causes de la pauvreté.

La mise en œuvre de la SRP était centrée sur l'appropriation de la stratégie par les parties prenantes, les différents intervenants (ETD, ONG, Églises et PTF) mais aussi les populations en général. Sur ce, il fallait encourager l'émergence des OSC, des Associations de Développement des districts, qui étaient des véritables syndicats d'initiatives afin que les bénéficiaires des programmes et projets de lutte contre la pauvreté soient associés à toutes décisions concernant leurs communautés.

Pour ce qui est du suivi et évaluation, un système de suivi régulier avait été institué pour chacun des axes d'intervention. Ce suivi visait :

- La surveillance des progrès réalisés dans le temps au niveau des groupes spécifiques et des zones rurales ;
- La collecte des informations qui permettaient d'étudier les facteurs qui déterminaient ou empêchaient les résultats (positifs);
- La mise à la disposition des décideurs des informations collectées par les services statistiques, les ministères techniques et les bénéficiaires eux-mêmes sur l'efficacité ou l'inadéquation des mesures prises et sur les corrections à opérer pour la réalisation des objectifs.

---

<sup>66</sup> DSCR 1, Op.cit

À l'aide des indicateurs de suivi préalablement établis et approuvés par tous les intervenants au processus, ce suivi permettait à toutes les parties prenantes d'unir leurs forces afin d'éradiquer l'extrême pauvreté en RDC<sup>67</sup>

Le DSCR 1 prévoyait deux sources des données pour le suivi : les sources des données quantitatives, qui dans ce cadre étaient :

- Les données administratives et des autres institutions ;
- Le recensement de la population et les enquêtes auprès des ménages qui sont les enquêtes budgets consommations (1-2-3), Enquête Démographique et Santé (EDS), d'observation et de satisfaction ponctuelle ainsi que des enquêtes ciblées et thématiques 400.

Les sources de données qualitatives recouvraient les éléments suivants :

- Les priorités des pauvres à améliorer leur situation désagrégée par genre et autres caractéristiques importantes de la communauté de base ;
- La perception des pauvres sur les causes et les conséquences de la pauvreté ;
- Les opportunités des pauvres d'améliorer leur destin ;
- Les contraintes et obstacles à surmonter pour améliorer la situation des pauvres ;
- Les différences entre localités, entre districts et entre centres urbains et régions rurales et
- Les perceptions des pauvres sur l'accès et la qualité des services, des infrastructures et de la gouvernance au niveau local.<sup>68</sup>

L'évaluation de la Stratégie devait aussi comparer les résultats obtenus avec les objectifs fixés initialement, d'expliquer les écarts constatés et de proposer des mesures correctives. Elle contribuait alors à améliorer l'efficacité des programmes/projets et des politiques en fournissant des informations et propositions d'ajustement.

L'analyse du DSCR 1 montre que la stratégie de développement mise en œuvre par le gouvernement à l'époque n'était qu'une première expérience dans la formulation des choix stratégiques et des actions dans un cadre intégré. Un cadre basé sur le consensus politique visant à relier les différentes politiques publiques aux deux objectifs essentiels d'une croissance forte et d'une baisse rapide de la pauvreté. Bien qu'il fût basé sur cinq piliers stratégiques importants, il s'est également référé à des objectifs dépassant l'horizon de la SRP en cherchant à s'inscrire dans la trajectoire d'atteinte des Objectifs du Millénaire. Le DSCR 1 a permis la mise en place de cadres de concertation à large échelle qui ont réuni gouvernement, OSC, secteur privé et PTF autour d'une réflexion globale sur les enjeux et les priorités des politiques nationales de développement.

---

<sup>67</sup> DSCR 1, Op.cit.

<sup>68</sup> Idem

Bien que cela, la SCRP 1 a aussi présenté quelques faiblesses. D'abord l'appropriation tant de la stratégie que du processus était limitée. Le dispositif institutionnel devant accompagner la mise en œuvre de la stratégie n'avait pas fonctionné (qu'il s'agisse des comités institués aux différents niveaux national, provincial et local, ou des groupes thématiques). Ajouter à cela, des insuffisances au niveau du système d'information statistique, d'analyse et du rapportage qui n'ont pas permis au dispositif de suivi-évaluation d'assurer correctement sa mission de suivi des progrès réalisés et de proposition de mesures correctrices. En somme, la mise en œuvre du DSCRP 1 a été largement contrecarrée par la permanence de problèmes structurels au niveau de l'administration publique et par la difficulté d'aligner les allocations budgétaires et les dépenses effectives de l'État sur les priorités définies.

### *II.1.3. Le Document stratégique de la croissance et de réduction de la pauvreté 2*

Le DSCRP 2 ou de la 2<sup>ème</sup> génération est un cadre programmatique quinquennal qui a été mis sur pied afin consolider les acquis du DSCRP 1 et faire de la croissance, la création d'emplois et la lutte contre les changements climatiques les principaux leviers pour une réduction sensible de la pauvreté.

Le contexte de son élaboration était marqué par les efforts de consolidation de la paix à travers le renforcement de l'autorité de l'État, l'unification territoriale autrefois affaiblie par les divers mouvements politico-militaires ayant engendré un nombre encore élevé de personnes déplacées et de réfugiés, l'enclavement des villes et des villages, le délabrement du tissu économique, l'insécurité encore persistante dans certains milieux, la démobilisation des ex-combattants et, la réhabilitation de quelques infrastructures socio-économiques.<sup>69</sup>

La nouvelle stratégie entendait opérationnaliser la vision de développement du pays : « Société d'espoir, capable de hisser la RDC au niveau de développement humain des pays à revenu intermédiaire et de converger vers les Objectifs du Millénaire pour le Développement ». <sup>70</sup>

À cet effet, le processus d'élaboration a été conduit dans un cadre participatif, impliquant tous les acteurs de développement, dans un esprit d'appropriation nationale. La société civile, l'administration publique et les Organisations Non Gouvernementale (nationales qu'internationales), ainsi que les Partenaires Techniques et Financiers ont été associés à chaque étape.

La RDC avait pour ambition de réaliser les OMD à l'horizon 2020. À cet effet, le DCSR 2 se fixait comme objectif à l'horizon 2015, d'améliorer sensiblement les conditions de vie de la population. Cette amélioration devait conduire à la réalisation d'une croissance

---

<sup>69</sup> RDC, « Document de Stratégie de Croissance et de Réduction de la Pauvreté : 2<sup>ème</sup> génération », Vol 1, 2011-2015, p.13

<sup>70</sup> Idem

économique moyenne annuelle de 7,2% respectueuse de l'environnement, une réduction de l'incidence de pauvreté d'environ 11 points pour la situer à 60% en 2015 et la création d'un million d'emplois décents par an dans la perspective d'une génération sans Sida, le tout dans un contexte de maîtrise de l'inflation avec un niveau moyen annuel de 9%.<sup>71</sup>

Pour assurer un développement durable et une croissance économique soutenue, la stratégie reposait sur quatre (4) piliers comportant chacun des axes stratégiques clairs et des actions prioritaires pour leur mise en œuvre :

- Renforcer la gouvernance et la paix ;
- Diversifier l'économie, accélérer la croissance et promouvoir l'emploi ;
- Améliorer l'accès aux services sociaux de base et renforcer le capital humain ;
- Protéger l'environnement et lutter contre les changements climatiques

La revue du suivi et évaluation du DSCR 1 a tracé la voie sur les défis à relever afin d'assurer une bonne mise en œuvre de la stratégie nouvelle (DSCR 2). Ce qui a permis de dégager six défis majeurs dans le suivi et évaluation à savoir :

- La révision et la formulation du cadre de suivi- évaluation
- La sécurisation de la production des données statistiques désagrégées selon les sexes
- Le renouvellement du cadre de programmation opérationnelle et budgétaire en le rendant plus sensible au genre
- La mise en place des outils pro genre de rapportage
- Le développement d'un cadre minimal pour l'évaluation des politiques publiques
- L'amélioration de la participation et de la communication.

Un système d'information a été développé et ce dernier rappelait les composantes et les activités-clé du suivi évaluation, entre autres :

- Les outils de collecte de données
- Les outils de rapportage
- Les indicateurs de suivi-évaluation et
- Les priorités-clés pour assurer le bon fonctionnement du système

Le suivi reposait à la fois sur des indicateurs de suivi de l'exécution (indicateurs de moyens ou d'intrants, indicateurs de réalisations directes) et sur les indicateurs de suivi des effets et des impacts. Le système d'indicateurs comprenait :

- Les indicateurs globaux de suivi du DSCR (indicateurs d'impact et de résultat) constitués principalement des indicateurs des OMD complétés par une sélection d'indicateurs macroéconomiques et sectoriels.
- Les indicateurs de suivi des PAP/CDMT : Chaque programme du PAP/CDMT est assorti d'un ou plusieurs indicateurs de suivi-évaluation. On comptera parmi eux des indicateurs d'inputs ou des moyens et des indicateurs de résultats opérationnels. Leur

---

<sup>71</sup> DSCR 2, Op.cit

nombre devait être raisonnable et ne devaient être retenus que les indicateurs aisément mesurables pour lesquels des cibles annuelles auront été définies.

- Enfin, quelques indicateurs complémentaires relevant de référentiels internationaux (niveau et classement IDH, classement Doing Business, indices de gouvernance de la Banque Mondiale)<sup>72</sup>

Quant à l'architecture institutionnelle, elle situait les responsabilités à deux niveaux : politique et technique. Sur le plan technique (l'aspect qui nous intéresse), le cadre institutionnel se présentait comme suit :

Tableau 1 : Architecture institutionnelle du suivi-évaluation du PNSD

<b>I. STRUCTURES CENTRALES LIEES AU MINISTERE DU PLAN</b>	
<b>Unité de Pilotage du Processus d'Élaboration et de mise en œuvre de la SRP (UPPE-SRP)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Centralise et synthétise l'ensemble de l'information disponible sur le suivi-évaluation des programmes et projets liés au DSCRP ;</li> <li>- Anime le dispositif de suivi de la mise en œuvre (notamment le système de rapportage) de la SRP ;</li> <li>- Actualise le profil de pauvreté aux niveaux national et provincial ;</li> <li>- Veille à l'approche participative de l'élaboration et de la mise en œuvre de la SRP ;</li> <li>- Supervise la stratégie de communication autour du DSCRP.</li> </ul>
<b>Observatoire Congolais de la Pauvreté et de l'Inégalité (OCPI)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Suit les OMD au niveau national (actualisation d'un tableau de bord annuel et production d'un rapport tous les 2-3 ans) ;</li> <li>- Suit les référentiels internationaux (indicateurs de développement humain, de gouvernance, LIMS,) de la pauvreté ;</li> <li>- Réalise ou fait réaliser des analyses sur la pauvreté ainsi que des évaluations approfondies sur l'impact du DSCRP ou de certains de ses politiques/programmes spécifiques sur les conditions de vie de la population ;</li> <li>- Participe, avec l'INS et d'autres structures, au montage des enquêtes liées à la pauvreté » ;</li> <li>- Encourage les initiatives conjointes autour de l'analyse de la pauvreté et de l'évaluation des politiques publiques, notamment en partenariat avec les organisations de la société civile.</li> </ul>
<b>Institut National de la Statistique (INS)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planifie et coordonne les activités statistiques dans le cadre des orientations données par le Conseil National de la</li> </ul>

<sup>72</sup> DSCRP 2, p.107

	<p>Statistique et sur la base de la Stratégie Nationale de Développement de la Statistique ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prend en charge les opérations statistiques majeures (Recensement Général de la Population et de l’Habitat, enquêtes démographiques et de santé, enquête 1-2-3, MICS, QUIBB, etc) ;</li> <li>- Assure la centralisation et la documentation des indicateurs (métadonnées).</li> <li>- Assure l’archivage et la dissémination de façon la plus sécurisée possible des Bases des Données statistiques sur la RDC ;</li> <li>- Apporte un appui méthodologique et technique aux producteurs sectoriels des statistiques.</li> </ul>
<b><i>Direction de Contrôle et Suivi (DCS)</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Suit, contrôle et évalue les programmes et projets d’investissement public ;</li> <li>- Suit et évalue les projets d’investissements privés et mixtes agréées au Code des Investissements.</li> </ul>
<b><i>Direction de Planification Régionale (DPR)</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Suit la distribution spatiale des ressources publiques et des dépenses provinciales ;</li> <li>- Suit, en collaboration avec l’UPPE-SRP, les activités de planification dans les provinces (DSCR provincial notamment).</li> </ul>
<b><i>Direction de la Coordination des Ressources Extérieures (DCRE) / PGAI</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gère la base de données sur l’aide extérieure (Plateforme de gestion de l’aide et des investissements (PGAI) ;</li> <li>- Produit des rapports trimestriels sur les décaissements de l’aide.</li> </ul>
<b>II. STRUCTURES CENTRALES LIEES AU MINISTERE DES FINANCES</b>	
<b><i>Comité Technique de suivi des Réformes économiques (CTR)</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assiste la CISPI dans le suivi l’évaluation des réformes et programmes économiques et financiers du Gouvernement.</li> <li>- Sert de point focal des bailleurs de fonds pour les questions relatives au Programme Économique du Gouvernement.</li> </ul>
<b><i>Comité d’Orientation de la Réforme des Finances Publiques (COREF)</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assiste la CISPI dans l’impulsion, le suivi et la coordination technique des actions liées à la mise en œuvre du Plan Stratégique de Réforme des Finances Publiques (PSRFP).</li> <li>- Coordonne les structures assurant, pour chaque volet ou sous-volet de la réforme, le rôle de chef de file dans leurs domaines respectifs.</li> <li>- Alimente les réunions du Groupe Thématique Gouvernance Économique (GTGE)</li> </ul>
<b><i>Direction de Programmation et</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assure la production et diffusion des états de suivi budgétaire (ESB)</li> </ul>

<b>Suivi Budgétaire (DPSB)</b>	
<b>III. STRUCTURES CENTRALES SECTORIELLES</b>	
<b>Directions d'Etudes et Planification (DEP) producteurs des statistiques sectorielles / Cellules PAP/CDMT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assurent l'interface entre les Ministères techniques et le Ministère du Plan ;</li> <li>- Centralisent et synthétisent l'information sur le suivi d'exécution au niveau du secteur ;</li> <li>- Collecte, traite et analyse les données statistiques nécessaires au suivi évaluation des programmes et des projets de leurs secteurs</li> <li>- Produisent des tableaux de bord trimestriels rendant compte de l'avancement des programmes et projets relevant de leurs Ministères et liés au DSCRP ;</li> </ul>
<b>Directions de l'Administration et des Finances (DAF)</b>	Une fois la LOFIP mise en application et les budgets-programmes généralisés, assurent avec les DEP un suivi consolidé des dépenses budgétaires et de la performance des programmes sectoriels.
<b>IV. STRUCTURES PROVINCIALES</b>	
<b>Comités Provinciaux de Lutte contre la Pauvreté</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sont chargés de la conception et de suivi évaluation de la stratégie - tant nationale que provinciale - de réduction de la pauvreté</li> <li>- Servent d'interface entre l'UPPE-SRP et les acteurs provinciaux de développement dont les Gouvernements provinciaux</li> <li>- Supervisent la préparation et l'actualisation des documents de programmation opérationnelle au niveau provincial ;</li> <li>- Assurent le suivi de l'exécution des PAP/CDMT</li> </ul>
<b>Les Comités Locaux de Lutte contre la Pauvreté</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordonnent la conception, la mise en œuvre et le suivi évaluation des stratégies et des plans d'action locaux de lutte contre la pauvreté</li> <li>- Élaborent les rapports de suivi évaluation et les transmettent aux Comités provinciaux pour centralisation et consolidation au niveau provincial.</li> </ul>
<b>Directions Provinciales de l'INS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réalisent des enquêtes provinciales ;</li> <li>- Elaborent des tableaux de bord des indicateurs provinciaux pour le suivi évaluation du DSCRP provincial</li> </ul>
<b>Division Provinciale du Plan</b>	Coordonne l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi évaluation du DSCRP provincial

Source : DSCRP 2

Le DSCR 2 s'est distingué de son prédécesseur par son aspect de gestion axée sur les résultats. La GAR était la tactique de mise en œuvre des programmes gouvernementaux sous la SCR 2. Ce qui a permis de consolider la stabilité macroéconomique, entraînant une croissance élevée et la baisse du taux de pauvreté.

L'une de grandes faiblesses de la mise en œuvre de deux DSCR (DSCR 1 & 2) était leur appropriation par les organes de gestion des collectivités locales. Bien que reconnu officiellement par tous comme l'unique cadre de référence pour les politiques, les programmes et les actions de développement (chacun en son temps), la plupart des fonctionnaires locaux n'y avaient pas prêté une attention particulière. Pour la seule bonne raison qu'ils n'étaient pas impliqués pendant leur élaboration. Une autre cause majeure était les faibles investissements engagés dans la mise en œuvre de la stratégie, qui apparaissait comme le résidu de l'enveloppe globale du Budget de l'État avec des taux d'exécution en deçà de 20%.<sup>73</sup>

#### *II.1.4. Le Plan national stratégique de développement 2019-2023*

Depuis 2001, le Gouvernement congolais a souscrit à la pratique de la GARD<sup>74</sup>, aux instruments de planification stratégique et opérationnelle et à la démarche participative. Il s'agit d'une approche d'identification et d'évaluation de besoins, de mise en place des programmes et des mesures nécessaires pour assurer le suivi de développement et garantir l'atteinte des résultats escomptés. Après près de 10 ans de lutte contre la pauvreté à travers les DSCR, les Gouvernements africains ont décidé de changer de paradigme et de passer à la phase de développement en mettant en place des plans nationaux de développement économique et social, pour mieux lutter contre la pauvreté. C'est dans cette perspective que le Gouvernement de la RDC a pris l'option en 2015 d'élaborer un Plan National Stratégique de Développement (PNSD).<sup>75</sup>

L'intérêt de disposer d'un Plan National Stratégique de Développement pour le pays est de se doter d'un cadre stratégique unique de référence pour les interventions de toutes les parties prenantes au développement, avec l'obligation de résultats et de redevabilité. Ce plan constitue également un cadre d'harmonisation des interventions des partenaires au développement et d'alignement de leurs contributions aux priorités nationales au niveau des secteurs et de provinces. L'approche utilisée à toutes les étapes critiques de l'élaboration du Plan National Stratégique de Développement a été largement participative, impliquant toutes les parties prenantes. Cette approche a ainsi permis de prendre en compte les préoccupations exprimées par tous les acteurs pour faire du Plan National Stratégique de Développement un véritable cadre fédérateur, exprimant clairement les ambitions du pays,

---

<sup>73</sup> RDC, « *Plan National Stratégique de Développement 2019-2023* »

<sup>74</sup> Gestion Axée sur les Résultats de Développement

<sup>75</sup> Idem

les orientations à formater à l'action publique en vue d'un engagement ferme pour atteindre les objectifs retenus et, à terme, concrétiser la vision de développement partagée.<sup>76</sup>

Le présent PNSD est le résultat de l'exercice d'harmonisation de ses composantes stratégiques et opérationnelles avec les priorités contenues dans plusieurs documents. Il s'agit de :

- Programme d'actions du Gouvernement
- Priorités sectorielles du Programme d'urgence de 100 premiers jours du Chef de l'État,
- Programme présidentiel accéléré de lutte contre la pauvreté et les inégalités
- Plan national du numérique, du Programme d'urgence intégré de développement communautaire ainsi que d'autres initiatives de développement

Le PNSD est axé sur cinq (5) piliers essentiels, entre autres :

- Valorisation du capital humain, développement social et culturel
- Renforcement de la bonne gouvernance, restauration de l'autorité de l'État et consolidation de la Paix.
- Consolidation de la croissance économique, diversification et transformation de l'économie
- Aménagement du territoire, reconstruction et modernisation d'infrastructures
- Protection de l'environnement, lutte contre le changement climatique, développement durable et équilibré

La mise en œuvre du PNSD est tributaire de l'harmonisation de ses différentes composantes stratégique, comme énumérées ci-haut, et de l'alignement des PTF sur les priorités ainsi que l'implication de tous les acteurs de développement.

Il a été mis en place un cadre institutionnel de suivi et évaluation du PNSD qui prend en compte la coordination du suivi et évaluation des structures techniques centrales des ministères en charge du Plan, du budget et de finances ainsi qu'au niveau provincial et local.<sup>77</sup>

✓ ***Au niveau national***

Au niveau national, les différents organes et structures devant animer le dispositif de suivi-évaluation sont :

*Comité National d'Orientation du PNSD* : Organe politique d'orientation pour l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi & évaluation des Plans de développement. Il est l'instance de dialogue politique entre le gouvernement et ses partenaires au développement (PTF, OSC,

---

<sup>76</sup> PNSD, Op.cit., p.97

<sup>77</sup> Idem

Secteur privé). Il est placé sous la présidence du premier ministre, assisté par le ministre ayant le Plan dans ses attributions.

*Comité Technique de Pilotage* : Organe technique qui exécute les orientations politiques et stratégiques données par le CNOP. Il est présidé par le ministre ayant le Plan dans ses attributions et le Secrétaire général au Plan en assure le secrétariat avec l'appui de la DEME, de la DCS, de l'OCDD et de l'INS.

*Secrétariat du CNOP et du CTP* : Organe de la coordination des activités de suivi-évaluation et qui sert du Secrétariat Permanent du Comité Technique de Pilotage et du Secrétariat du Comité National d'Orientation du PNSD. Il est dirigé par le Secrétaire Général au Plan.

*Secrétariats Techniques des Groupes Thématiques Sectoriels* : Sous la facilitation du Secrétariat d'Appui à la Coordination des Groupes Thématiques (SACGT), ils organisent la concertation entre toutes les parties prenantes au développement sur les politiques, les stratégies, les plans et les programmes pour un développement durable de la RDC. Ils sont chargés de :

- Faire le point sur l'exécution de programmes et de projets
- Préparer les revues sectorielles
- Rédiger les rapports de revues sectorielles à transmettre au Ministre ayant le Plan dans ses attributions.

✓ ***Au niveau provincial et local***

Le PNSD préconise un mécanisme pour la mise en œuvre, le suivi et évaluation des PAP provinciaux, constitué du Conseil Provincial de la Planification et des Comités Locaux de Développement.

*Conseil Provincial de Planification* : Coordonne le suivi-évaluation des programmes et des actions du plan quinquennal au niveau provincial. Il est présidé par le gouverneur de province, assisté par le ministre provincial en charge du Plan. Son secrétariat est assuré par la Division ou l'Antenne Provinciale du Plan.

*Comité Local de Développement (CLD)* est chargé du suivi-évaluation de programmes et de projets au niveau des ETD (villes, communes, chefferies/secteurs). Le CLD est présidé par le Maire, le Bourgmestre, le Chef coutumier/le Chef de secteur, selon le cas.

## ***II.2. La Cellule d'analyse des indicateurs de développement (CAID)***

Dans la présente section, nous allons présenter la Cellule d'Analyse des Indicateurs de développement notre institution d'analyse.

### ***II.2.1. De la création de la CAID et objectifs***

La Cellule d'analyse des indicateurs de développement (CAID en sigle) a été créée par le décret n°15/011 du 08 juin 2015, afin de mettre en œuvre le projet de mise en place d'un système de suivi et évaluation des stratégies de développement au niveau des

territoires (PROMISSS-Dev<sup>78</sup> en sigle). Sa mission est de collecter, analyser et diffuser les indicateurs de développement en vue de faciliter la prise de décision des gouvernants. La CAID est tenue de répondre à la nécessité d'une meilleure prise en charge des données relatives à la croissance et au développement humain dans tous les secteurs socioéconomiques au niveau des territoires et des villes en RDC. En d'autres termes, la CAID a été créée comme une structure-support du Premier Ministre et du gouvernement. En dehors de l'architecture existante, elle a pour mission de renforcer la collecte et l'analyse des indicateurs de développement en vue de permettre une souplesse dans la prise des décisions.

Une structure de production des indicateurs de développement mise en place par le gouvernement afin de permettre une prise en charge des matières d'élaboration de suivi et évaluation des stratégies de développement. Ses principaux objectifs sont, entre autres :

- Améliorer le processus d'aide à la décision et à la formulation des politiques et des stratégies de développement par des données pertinentes, des informations réelles captées à la base
- Assurer le suivi et évaluation des projets du gouvernement à travers le pays
- Renforcer les capacités des territoires dans l'élaboration et l'expression des besoins à intégrer dans les stratégies et actions de développement
- Fournir des indicateurs de base pour améliorer la qualité des actions des différents acteurs en faveur de la population
- Dresser la cartographie des interventions des différents acteurs dans différents secteurs d'activités
- Améliorer la distribution géographique et sectorielle des actions de tous les acteurs

Les indicateurs sont suivis dans sept secteurs clés du développement local à savoir : l'agriculture, l'économie (industrie), l'éducation, l'énergie, les infrastructures (routières pour être précis), la santé et les mines. En perspectives, les domaines suivants seront intégrés dans le processus, il s'agit du développement rural et l'environnement.

### *II.2.2. De l'organisation et fonctionnement de la CAID*

La Cellule est composée au niveau central de 12 experts dans des domaines divers (statistiques, développement, administration de base des données, web-internet, cartographie, administration et finance) et au niveau local d'un expert en développement dans chacun des 145 territoires et 23 villes de la RDC. Elle est subdivisée en trois (3) composantes : collecte des données, gestion des données, diffusion des données et renforcement des capacités.

---

<sup>78</sup> PROMISSS-DEV est un projet mis en place en 2015 pour un système de suivi et évaluation des stratégies de développement au niveau des territoires

*a) Collecte des données*

La collecte des données se fait par 145 experts qui sont basés au niveau des territoires en raison d'un expert par territoire. Les experts récoltent les données auprès des personnes ressources dans chaque secteur.<sup>79</sup>

En réponse aux contraintes logistiques attachées aux méthodes traditionnelles de collecte des données, le mode de collecte des données se base sur un questionnaire paramétré sur l'application e-BONGO qui permet aux experts de collecter les données et de les transmettre au serveur central de la cellule. La collecte et la transmission des informations se font à un rythme différent selon le type d'indicateurs collectés. Il y a des indicateurs qui sont collectés mensuellement, trimestriellement, semestriellement et annuellement.

*b) Gestion des données*

Les données collectées sont transmises via un réseau de téléphonie mobile (internet) vers le serveur basé à la cellule, où elles sont traitées et diffusées à travers un portail internet auxquels tous les décideurs et acteurs impliqués dans la mise en œuvre des programmes de développement ont accès.<sup>80</sup>

*c) Diffusion des données*

La diffusion se fait via un site internet [www.caid.cd](http://www.caid.cd), portail d'accès libre. En outre, des rapports sous formes de tableaux, graphiques, tendances et cartes qui renseignent sur le niveau général de développement sont régulièrement soumis aux décideurs (gouvernement central, gouvernements provinciaux, partenaires techniques et financiers...) qui pourront formuler des stratégies de développement sur base des évidences.

*II.2.3. De la relation de la CAID avec les autres institutions*

La CAID devrait travailler en collaboration avec toutes les expertises existantes et disponibles notamment les universités, les centres de recherche nationaux, régionaux et internationaux compétents pour atteindre ses objectifs.

L'élaboration des politiques de développement étant dynamique, il est important de renforcer le lien entre les chercheurs, intervenants clés, les organismes de la société civile, les partenaires techniques et financiers ainsi que les décideurs publics car l'analyse des indicateurs de développement et la formulation des politiques publiques doivent être coordonnée par tous les acteurs impliqués dans le processus. Dans cette logique, la CAID est en partenariat avec :

- FAO : dans le suivi des prix des denrées alimentaires sur toute l'étendue de la république et diffusé dans la revue m-Kengela.

---

<sup>79</sup> Manuel opérationnel CAID sur [www.caid.cd](http://www.caid.cd)

<sup>80</sup> Idem

- INS : Institut national de la statistique : accord signé dans le cadre du recensement générale des Entreprises en RDC.
- PARRSA : Accord signé dans le cadre de mise en place d'un outil automatique de gestion des données dans la zone d'intervention PARRSA (provinces du Nord Ubangi, Sud ubangi, mongala et Pool Malebo)

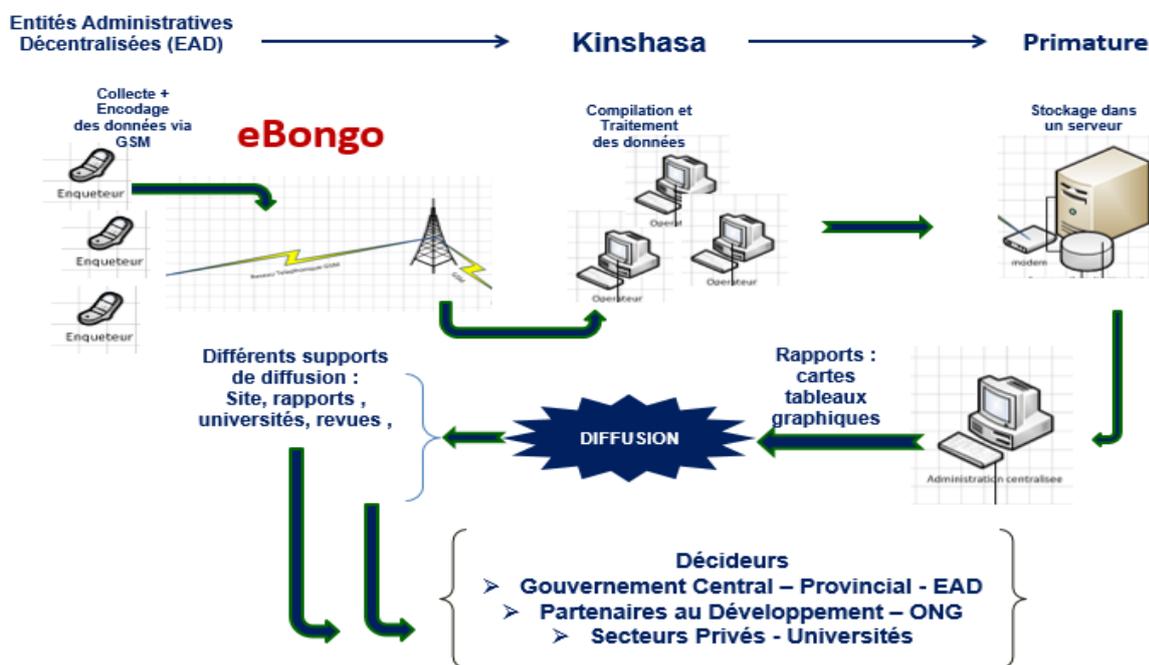
#### II.2.4. Des indicateurs suivis par la CAID

Les indicateurs de développement sont collectés en suivant un flux des données, qui étale le processus de la collecte jusqu'à la diffusion. Aussi la fréquence de collecte des données par secteur ainsi que les personnes ressources.

##### a) Flux des données

Comme spécifié plus haut, les données sont collectées au niveau des entités territoriales (villes, territoires) et par secteur à l'aide d'une application mobile et transmises au serveur CAID pour éventuelles analyses et diffusions sur la plate-forme. Le schéma ci-dessous présente le flux des données, de la collecte jusqu'à la diffusion :

Figure n°01 : Flux des indicateurs de développement



Source : CAID

La figure n°01 montre comment les données sont collectées, transmises, analysées et diffusées aux décideurs en vue d'orienter les stratégies d'amélioration ou d'intervention. Ce flux d'information est rendu possible par l'intermédiaire des outils informatiques (e-Bongo) qui permettent la rapidité et assurent la fiabilité des données.

b) *Fréquence de collecte des données*

Les différentes données de terrain permettant un bon suivi des indicateurs de développement sont collectées de façon périodique et par secteur.

*Tableau n°2 : Fréquence de collecte des données par secteur*

<b>N°</b>	<b>Secteurs</b>	<b>Fréquence</b>
01	Agriculture, Pêche et Élevage	Trimestrielle, Semestrielle et Annuelle
02	Économie, Industrie et Marché	Trimestrielle et Annuelle
03	Éducation	Annuelle
04	Énergie	Semestrielle et Annuelle
05	Infrastructures routières	Annuelle
06	Mines	Annuelle
07	Santé	Annuelle

Source : enquêtes

Le tableau n°2 montre que la plupart des données collectées par secteur est annuelle. Compte tenu de la difficulté d'atteindre les personnes ressources ou d'effectuer des enquêtes de ménages (secteur Agriculture et Économie), les experts de terrain collectent quasiment les données une fois l'an et dans tous les secteurs.

c) *Personnes Ressources sur terrain*

La plupart des données collectées sont secondaires, c'est-à-dire puisée auprès des services de l'État installés au niveau des territoires. Ces personnes ressources collectent les données régulièrement chacun dans son secteur et fait rapport ; les experts de la CAID viennent puiser dans ces rapports. Mais il existe aussi des données issues des enquêtes, tel est le cas de la plupart des données du secteur de l'agriculture et de l'industrie.

Le tableau n°02 présente les personnes ressources par secteur pour la CAID :

*Tableau n°03 : Personnes Ressources de terrain*

<b>N°</b>	<b>Secteurs</b>	<b>Personnes Ressources</b>
01	Agriculture, pêche et élevage	Inspecteurs agricoles territoriaux et urbains. Lors des enquêtes, les vendeurs et les ménages
02	Économie, industrie et marché	Chefs de services économie au niveau des territoires, Administrateurs de Territoire. Lors des enquêtes, les vendeurs et les ménages.
03	Éducation	Chef de sous-direction éducationnelle, Secrétaire Général Académique et Chef de sous-division sociale
04	Énergie	Chefs de bureaux énergie au niveau de l'entité locale

05	Infrastructures routières	Chef de service des infrastructures au niveau de l'entité, Office de routes, Office de Voiries et Drainage, Travaux Publics
06	Mines	Sous-division des Mines, Chefs de bureau de Mines
07	Santé	Médecins Chefs de Zones

Source : CAID

Le tableau n°03 présente les personnes ressources par secteur qui collaborent avec les experts en développement en vue d'une bonne collecte des données. Elles sont en moitié responsable de la qualité des informations fournies. En dehors de ces personnes ressources, les experts participent et utilisent les données issues des enquêtes, l'exemple ici dans le secteur de l'économie et de celui de l'agriculture.

Ce chapitre descriptif a présenté le processus de suivi tel qu'il était prévu dans les différentes stratégies de développement en RDC. Dans sa première section, elle a exposé l'historique de suivi et évaluation comme il était appliqué dans les stratégies de développement en RDC mais aussi les institutions qui devaient assumer ce processus. Dans sa deuxième section, le chapitre a fait la présentation de la Cellule d'Analyse des Indicateurs de Développement (CAID, sa création, son organisation, son environnement externe et les indicateurs de suivi). Une structure spécialisée mise en place pour aider le gouvernement dans la collecte et l'analyse des données en vue d'une prise des décisions basée sur les évidences. Il est maintenant important, de faire un point sur les véritables défis du processus de suivi des indicateurs de développement assuré par la CAID en RDC.

### **CHAPITRE 3 : DEFIS DE SUIVI DES INDICATEURS DE DEVELOPPEMENT PAR LA CAID**

Au cours de ce chapitre, seront présentés les défis de suivi des indicateurs de développement par la CAID. Dans sa première section, le chapitre expose l'approche méthodologique utilisée pour l'élaboration de l'étude et l'atteinte des objectifs assignés ; la deuxième section présente les résultats de la recherche en ce qui est des défis des indicateurs de développement en R.D Congo et la dernière section est consacrée à l'analyse critique sur l'organisation et le fonctionnement de la CAID.

#### ***III.1. Approche méthodologique et difficultés rencontrées***

Cette section présente et explique l'approche méthodologique qui a permis la réalisation de l'étude ainsi que les difficultés rencontrées au cours de la rédaction de l'étude et les moyens utilisés pour les contourner.

##### *III.1.1. Approche méthodologique*

###### *a) Méthode*

Une méthode de recherche « est la procédure logique d'une science, l'ensemble des pratiques particulières qu'elle met en œuvre pour que le cheminement de ses démonstrations et de ses théorisations soit clair, évident et irréfutable ». <sup>81</sup> Dans le cadre de notre étude, la méthode utilisée est exploratoire ; une recherche qualitative qui permet de clarifier la problématique de suivi des indicateurs de développement. Elle est exploratoire du fait qu'elle permet de découvrir, analyser, comprendre et expliquer les enjeux et défis de suivi des indicateurs de développement par la CAID, notre institution de stage sur base de notre observation engagée et des enquêtes de terrain.

La méthode exploratoire nous a permis de bien expliquer les défis de suivi des indicateurs de développement par la CAID et d'utiliser des techniques appropriées pour la collecte des informations à la réalisation de la présente étude. Bien que nous ayons poussé des hypothèses de recherche au préalable, la méthode exploratoire nous a donné un éventail de possibilité d'aller plus loin dans les enquêtes afin de faire des analyses générales et approfondies de la situation sous examen.

###### *b) Techniques de collecte des données*

La méthode dite exploratoire était soutenue par les techniques documentaires, l'observation directe, le questionnaire d'enquête et l'interview.

La technique documentaire nous a permis de chercher la documentation nécessaire par rapport au thème de recherche choisi. Nous avons été en contact avec les documents de planification national et provincial, les ouvrages consultés en bibliothèque et téléchargés en ligne ainsi que la webographie. Ce qui nous a permis de comprendre les

---

<sup>81</sup> Aktouf cité par Rubibi Olivier, Op.cit. p.23

concepts clés de notre étude, élaborer notre cadre conceptuel et faire notre revue de littérature. Partant de cette technique, nous avons pu comprendre comment nos prédécesseurs sont parvenus à proposer des solutions aux problèmes auxquels ils analysaient et ainsi ajouter un plus à la grande littérature sur le processus de politiques de développement et des politiques publiques.

Le stage professionnel de 5 mois au sein de la CAID nous a permis d’orienter notre observation sur le processus de suivi des indicateurs et l’analyse des données (d’organisation et de terrain). Cette observation était directe car nous étions impliqués dans le processus et avons été chargé d’élaborer le document de présentation du mode de calcul des indicateurs et avons analysé le système d’indicateur en place.

Le questionnaire d’enquête par le biais du *Google Form* nous a permis dans un contexte de COVID-19 d’atteindre nos sujets via internet et les réponses obtenues ont été analysées et interprétées. Notre population cible était constituée des experts de la CAID sur le terrain (100 agents de terrain sur les 145 possible).<sup>82</sup> Nous avons aussi utilisé l’interview afin de discuter avec les cadres de la coordination nationale (7 champions et le Coordonnateur) et les cadres du Ministère du Plan (2 personnes) afin de comprendre l’architecture institutionnelle de suivi des indicateurs de développement. Ce qui nous fait une population de 110 personnes. Au retour du questionnaire d’enquête, 80 experts sur 100 possibles ont répondu dans le délai prévu, nous avons usé de la technique d’extrapolation afin de faire les analyses sur les données en notre possession puis généraliser les résultats aux 100 ciblés. L’entrevue avec les membres de la Coordination Nationale CAID nous a permis de relever les forces et faiblesses de la cellule et ensemble on a identifié les opportunités et menaces possibles. On a aussi échangé sur les défis relevés dans le processus de suivi des indicateurs de développement et ensemble formuler les recommandations appropriées pour l’amélioration du processus mis en œuvre par la CAID.

Nous avons aussi utilisé les bases des données de la CAID, à l’occurrence, la base de synthèse de données issue de l’application E-bongo et la base Excel. Ces bases des données nous ont permis de ressortir les tendances des données dans le temps afin de vérifier les théories émises sur le processus.

### *III.1.2. Difficultés rencontrées*

Au cours de la rédaction de cette étude nous avons été confrontés à plusieurs difficultés, entre autres : l’insuffisance des indemnités spéciales de stage accordées par l’université (problème de moyen de transport et forfaits internet pour la recherche webographique) ; la bibliothèque en ligne de l’université ne nous a pas permis d’avoir des

---

<sup>82</sup> Les champions sont des responsables de secteurs d’activités de la CAID, ils s’occupent de l’analyse et interprétation des données collectées à la base et la manipulation des indicateurs.

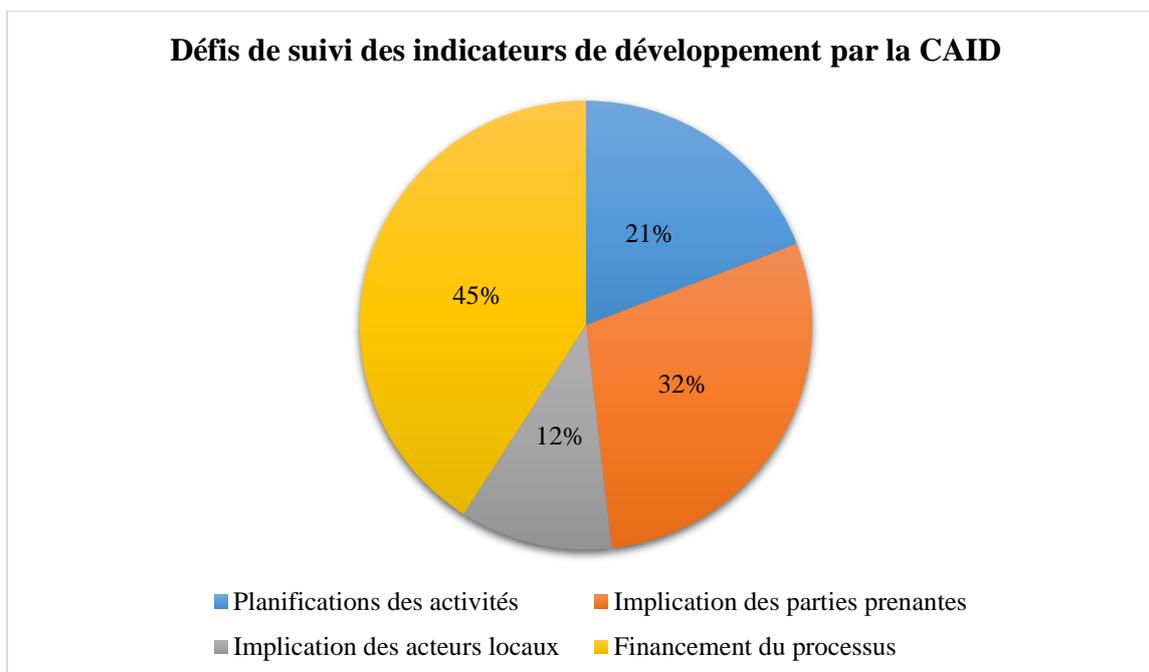
informations nécessaires pour la rédaction du mémoire. Sur terrain, on a été confronté au problème d'absence et de retard de réponses ; des rendez-vous manqués ou annulés.

Pour les surmonter, nous nous sommes abonnés à plus de 2 bibliothèques de Kinshasa avec nos propres moyens afin d'avoir une littérature importante pour notre étude. La CAID nous aidé tant soit peu afin que le transport ne nous empêche pas de continuer et clôturer notre stage professionnel ; elle nous aussi fourni toutes les informations nécessaires sur le thème sous examen.

### **III.2. Défis de suivi des indicateurs de développement en R.D Congo**

Le suivi des indicateurs de développement est un processus s'appuyant essentiellement sur les données collectées pour comparer sa performance aux résultats espérés, comparer les programmes, projets ou politiques entre eux. La CAID en tant qu'acteur chargé de suivi sur terrain des indicateurs de développement tirés des ODD, se voit confronter à des multiples difficultés. Ces difficultés freinent l'élan du processus de suivi des indicateurs qui doit être mené de manière efficace en vue d'alimenter les décideurs des informations fiables pour que les décisions en faveur des populations soient prises à temps, afin d'améliorer les conditions de vie de ces dernières. L'observation dirigée et les enquêtes de terrain ont relevé l'absence de planification opérationnelle des activités, la faible implication de parties prenantes, la non-implication des acteurs locaux et le faible financement du processus par l'État et ses partenaires techniques et financiers comme étant des défis majeurs au processus de suivi des indicateurs de développement mené par la CAID en RDC.

*Figure n°2 Défis majeurs du processus de suivi des Indicateurs*



Sur 100% des enquêtés, 19% pensent que l'absence de planification régulière des activités est l'un des défis majeurs ; 29% mettent la faible implication des parties

prenantes au premier plan des défis du processus, 11% estiment que l'implication des acteurs locaux serait le défi majeur du processus et 41% se focalisent sur le financement du processus et estiment qu'il serait le défi majeur du processus.

Voyons maintenant de près comment ces défis impactent le processus dans son ensemble.

### *III.2.1. Planification stratégique des activités*

Le processus de suivi des indicateurs tel que perçu dans le cadre de l'étude devait être planifié (planification stratégique) de manière à produire des extrants (qui seront des inputs pour le gouvernement) qui conduiront à la mise en œuvre ou le renforcement des politiques publiques de développement local dans le but d'améliorer les conditions de vie des populations. Cette planification devrait être élaborée et validée par les parties prenantes concernées dans le processus afin que les différentes fonctions de celui-ci soient maîtrisées et conduites de façon efficace et efficiente. La planification des activités devrait être régulière par l'élaboration d'un plan de travail annuel (par la CAID) qui, à son tour doit être adopté par toutes les parties prenantes (Gouvernement, PTF et autres organismes impliqués dans le processus).

Le PTA ici constitue l'outil de planification par excellence des actions ou activités prévues dans le processus. Les entrevues réalisées auprès des cadres de la CAID montrent qu'il est parfois élaboré par la CAID mais jamais adopté par les parties prenantes (Ministères concernés et PTF) ; cela engendre plusieurs autres problèmes secondaires dans la mise en œuvre du processus : le manque de financement, l'absence de maîtrise par les acteurs internes des priorités du processus, la démotivation des agents et cadres impliqués dans le processus, le faible suivi-évaluation des activités annuelles planifiées et des activités de terrain. L'évaluation des activités ne pourra se faire que sur une base de planification connue et discuter entre les parties prenantes. Cela ne permet pas à la CAID et aux autres parties prenantes d'évaluer le processus et faire des retro informations à la fois aux acteurs de terrain et rapport au gouvernement et ses PTF sur le déroulement du processus. Ce PTA doit comporter une partie narrative du contexte et des activités d'une part, et d'autre part une matrice de budgétisation permet de préciser les activités dans le temps, le mode de financement de ces activités ainsi que les sources de ce financement.

De ce qui précède, le cadre organisationnel du processus conduit par la CAID ne présente pas de façon claire la base solide du processus. La quasi-absence du PTA élaboré, adopté, financé et évalué ne permet pas aux parties prenantes de discuter des actions à mener et les modes d'évaluation à appliquer en vue de renforcer le processus de suivi des indicateurs de développement au niveau des territoires. Il est surtout révélé que les acteurs de développement ou parties prenantes évitent d'adopter les PTA élaborés par la CAID pour ne pas s'engager à les financer. C'est le cas aussi pour l'État congolais, car ce PTA doit être pris en compte par le budget national, n'est pas l'adopté est une forme de refus de financement tacite. Ce qui engendre les conséquences citées plus haut mais surtout la non-atteinte des deux autres objectifs primaires de la CAID à savoir : l'évaluation d'impact des projets et

programmes gouvernementaux sur terrain et l'accompagnement des organes locaux dans l'élaboration de leur plan de développement local.

Cette situation fait que la CAID se focalise plus sur la collecte, l'analyse et la diffusion des données et laissant de côté l'appui technique aux organes locaux et l'évaluation d'impact des programmes et politiques du gouvernement au niveau des territoires. La simple raison serait la mise à disposition par le gouvernement des moyens conséquents pour la poursuite de la mission assignée à la CAID qui efface la symétrie existante entre la planification des activités et son financement. L'absence du PTA adopté ne permet pas non plus d'effectuer un suivi-évaluation des activités alignées à la vision, à la mission et aux objectifs de la CAID. En théorie, une planification stratégique permet d'améliorer l'adhésion des parties prenantes dans la prise de décisions, stimule la réflexion en interne, clarifie la direction à suivre pour l'atteinte des objectifs.<sup>83</sup> Elle permet de s'attaquer aux problèmes majeurs de l'organisation, adapter celle-ci aux mutations de l'environnement et au changement de paradigme et mettre en place des méthodes de travail en équipe afin de mieux exploiter les opportunités de l'environnement et identifier les éventuelles menaces.<sup>84</sup> Elle est plus qu'indispensable pour la CAID afin de soutenir le gouvernement avec des analyses de terrain fiables en vue de l'amélioration des conditions de vie des populations.

### *III.2.2. Collaboration interinstitutionnelle et multisectorielle*

Le processus de suivi des indicateurs de développement implique la concertation de plusieurs acteurs de secteurs différents, il est multisectoriel et devait fonctionner selon le principe participatif où tous les acteurs interagissent. La CAID qui dans le processus s'occupe de la collecte des données de terrain et le suivi des programmes de développement, devait travailler en collaboration avec tous les acteurs impliqués dans le processus. Cette collaboration est bien formelle et normalisée.

Déjà dans l'esprit du document d'opérationnalisation du projet de suivi des indicateurs de développement, on prévoit un comité de pilotage et un comité technique de suivi. Le comité de pilotage devait être constitué de la primature et des ministères concernés par le processus mais aussi les ministères du Budget, des Finances et de l'Intérieur. Il devrait s'assurer que les activités du processus concourent à la réalisation des objectifs de celui-ci. Le comité technique de suivi, lui, devait être constitué des services techniques des ministères concernés ainsi que d'autres entités techniques telles que la Banque Centrale du Congo, l'INS et l'IRES. Il avait comme mission de s'assurer que le processus réponde aux objectifs spécifiques arrêtés. Et devait proposer, au besoin, des mesures rectificatives au Comité de pilotage de façon à maintenir le processus dans ces objectifs.<sup>85</sup>

---

<sup>83</sup> FRAO/WARF, « *Planification stratégique d'une organisation de développement* », CRDI, sur [www.frao.org](http://www.frao.org) consulté le 17/06/2021 à 13h40'

<sup>84</sup> Idem

<sup>85</sup> CAID, « *PROMISSS-DEV : Document Projet* », élaboré et adopté en 2015

En pratique, ces dispositions n'ont pas marché ; pas mis en exécution depuis le début du projet. Le comité de pilotage devait fonctionner comme un cadre de concertation de tous les acteurs impliqués dans le processus en vue d'analyser et valider les résultats périodiques (annuel) du processus et voir dans la mesure du possible les changements apportés pour l'atteinte des objectifs assignés. Dans cette optique, le fonctionnement du comité technique de suivi devrait permettre une harmonisation des données au niveau des institutions ayant des objectifs similaires (INS, IRES, CAID, OCDD) de manière à détecter les défis du processus et de proposer des solutions au comité de pilotage.

La CAID est en principe un support technique des ministères concernés dans le processus, elle constitue la base des données de développement pour la prise de décision visant à améliorer les conditions de vie des populations locales. Le manque du cadre de concertation engendre parfois de problèmes d'incohérence des données entre la CAID et les ministères concernés (Santé, Éducation, Infrastructures), l'absence d'utilisation des résultats de suivi (les indicateurs publiés dans le portail web de la CAID) par les parties prenantes, l'absence de financement des activités de terrain par les PTF, l'absence de partage d'expérience et d'outils utilisés pour la collecte, l'analyse et la diffusion des données.

### *III.2.3. Implication des acteurs locaux*

L'implication des acteurs locaux dans la mise œuvre des projets ou programmes de développement est une exigence de la bonne gouvernance. Elle permet de responsabiliser ces acteurs dans le processus de développement et de résolution de problèmes sociaux. Le PNUD affirme que « les défis que représente la mobilisation des acteurs portent à s'interroger sur le concept de bonne gouvernance. Un mode de gouvernance qui alloue et gère les ressources de façon à résoudre les problèmes collectifs. Elle se caractérise par la participation, la transparence, la responsabilité, la primauté du droit, l'efficacité et l'équité ». <sup>86</sup> Cette forme de gouvernance veille à ce que les priorités politiques, sociales et économiques d'une société donnée soient fondées sur un consensus communautaire qui permet à ce que les voix des plus démunies et des plus vulnérables puissent se faire entendre dans le cadre des prises de décision relatives à l'allocation des ressources nécessaires à la résolution des problèmes ou à la satisfaction de besoins collectifs. <sup>87</sup>

Il en est de même dans le cadre d'un processus de suivi des indicateurs de développement et d'évaluation des politiques publiques ou programmes gouvernementaux, l'implication des acteurs locaux est d'une importance capitale. Elle permet une bonne gestion du territoire et est d'autant plus efficace pour la mise en œuvre de politiques publiques locales. **Van den Hove** affirme « qu'un processus participatif suscite un véritable dialogue, qui provoque une création de sens ». En d'autres termes, ces acteurs doivent être informés sur la

---

<sup>86</sup> PNUD cité par Savard C., « *La mobilisation des acteurs dans les initiatives locales de mise en œuvre du développement durable : le cas des agendas 21 locaux du Sénégal* », Mémoire de Maitrise en Géographie, Université de Montréal, Canada, mai 2010, p.53

<sup>87</sup> Idem, p.54

stratégie de résolution des problèmes mise en place par le gouvernement et ses partenaires ; maîtrisés tous les enjeux et problématiques qui existent dans leurs milieux. <sup>88</sup> Cette affirmation atteste qu'il faudrait une communication du processus au préalable et une sensibilisation des communautés afin de bénéficier de l'adhésion des acteurs locaux pour la réussite du processus.

Nos investigations auprès des experts de terrain font état de faible (voire absence) d'implication des organisations de la société civile (OSC) et surtout des organes de l'Etat au niveau local (Administrateur de Territoire, Chefs de Secteurs ou Chefferies) dans le suivi des indicateurs de développement sur terrain et d'évaluation des projets de développement par la CAID. Illustration faite des évaluations de deux projets, PDPC et PARSSA, dont les acteurs locaux ne se sont pas impliqués dans la mise en œuvre non plus lors des évaluations. Ce qui constitue une aberration d'autant plus qu'ils devraient être des véritables témoins de la mise œuvre. Ce manque d'adhésion et d'implication de ces acteurs peut être analysée et justifiée de deux façons : la CAID qui a effectué le suivi-évaluation des projets n'a pas tenu compte d'impliquer les acteurs locaux d'une part. D'autre part, ces acteurs se sont désintéressés de l'activité de suivi-évaluation par ignorance de leur rôle dans le processus de développement local. Cela prouve que les acteurs locaux ne maîtrisent pas les enjeux d'élaboration et de mise en œuvre des projets de développement et du bénéfice de ces projets dans le processus de développement local, d'autant plus que la plupart de ces projets de développement sont conçus et élaborés au niveau central et imposés aux locaux.

*Tableau n°4 Implication des acteurs locaux dans le processus*

<i>Implication des acteurs territoriaux au processus de collecte des données</i>	<i>Effectif</i>	<i>Proportion</i>
<b>Oui</b>	36	40%
<b>Non</b>	24	26,7%
<b>Pas intéressés</b>	30	33,3%

La CAID fait des efforts pour impliquer un tant soit peu les acteurs concernés mais ils ne sont tout à fait impliqués. 41% de nos enquêtés affirment l'implication des acteurs locaux dans le processus de suivi des indicateurs et d'évaluation des projets de développement ; 33,3% des enquêtés estiment que ces acteurs ne sont pas concernés et 26,7% des enquêtés assument de ne pas impliqués les acteurs locaux dans le processus.

Il est démontré par plusieurs experts en développement que, l'implication de forces vives locales ajouterait du crédit au processus de développement local, mais surtout à l'évaluation des projets et programmes du gouvernement au niveau local. Cette implication entraîne une mise à niveau des OSC sur leur mission et le véritable enjeu de développement

<sup>88</sup> Van Den Hove, S. « *Approche participative pour la gouvernance en matière de développement durable : une analyse en termes d'effets* », Cahier du C3ED no 00-04, 2000, p. 30

à l'ère moderne. Les acteurs locaux sont des véritables agents de développement local ; s'ils s'approprient le processus, ils faciliteront la collecte de données fiables car ce sont des véritables joueurs du jeu local. L'appropriation de projets de développement par les acteurs locaux apporte le soutien local dans l'atteinte des résultats escomptés. Une bonne collaboration avec le niveau local permet à ces acteurs de participer à la prise de décision pour des nouveaux projets ou programmes leur concernant et légitime même l'action publique pour le développement local.

#### *III.2.4. Financement du processus par l'État et les PTF*

Comme présenté plus haut, la CAID est un service technique du gouvernement (Primature) qui a pour mission, le suivi des indicateurs de développement au niveau des territoires. En tant que tel, la CAID devrait bénéficier de l'appui technique, matériel, financier du gouvernement en vue de mener à bien la mission lui confiée. L'observation et les enquêtes font état d'absence de cet appui qui dans un contexte de l'application systématique de la GARD devrait permettre l'atteinte des résultats de manière efficace.

Le financement du processus de suivi est une exigence de l'État congolais afin de faciliter sa mise en œuvre efficace. Le suivi des indicateurs de développement étant un processus permanent de dur labeur, doit bénéficier du soutien gouvernemental afin d'être mené à bien. Il est important ici de souligner qu'à sa création, la CAID devait bénéficier d'un budget quinquennal de 19 577 019,79 \$ pour ces différentes composantes.<sup>89</sup> Un budget financé en grande partie par les partenaires techniques et financiers (67%) et le reste par le gouvernement congolais à hauteur de 33%.<sup>90</sup>

À sa création, les moyens financiers étaient disponibles, mais malheureusement ce financement s'était arrêté en 2018, soit 3 ans après sa création. Cette situation a bloqué toutes les machines du processus sur terrain, mais aussi au niveau de la coordination nationale. L'état de lieux de la CAID montre des difficultés dans le processus en ce qui concerne :

- ✓ Le renouvellement des matériels (motos acquises depuis 2015) pour assurer la mobilité des experts sur terrain.
- ✓ Les outils de travail devenus vétustes (ordinateurs, téléphones, tablettes etc.) ;
- ✓ L'insuffisance de formation adaptée au dynamisme de la collecte des données à l'ère numérique ;
- ✓ L'absence de mission de contrôle et d'encadrement sur terrain (territoire) par l'équipe de la coordination en vue de renforcer les capacités des agents de terrain.

Cette situation de quasi-absence de financement du processus est l'un de goulots d'étranglement de la CAID dans la réalisation de sa mission. Elle est considérée comme une fuite de responsabilité de la part de l'État et de ses partenaires. Elle a engendré la

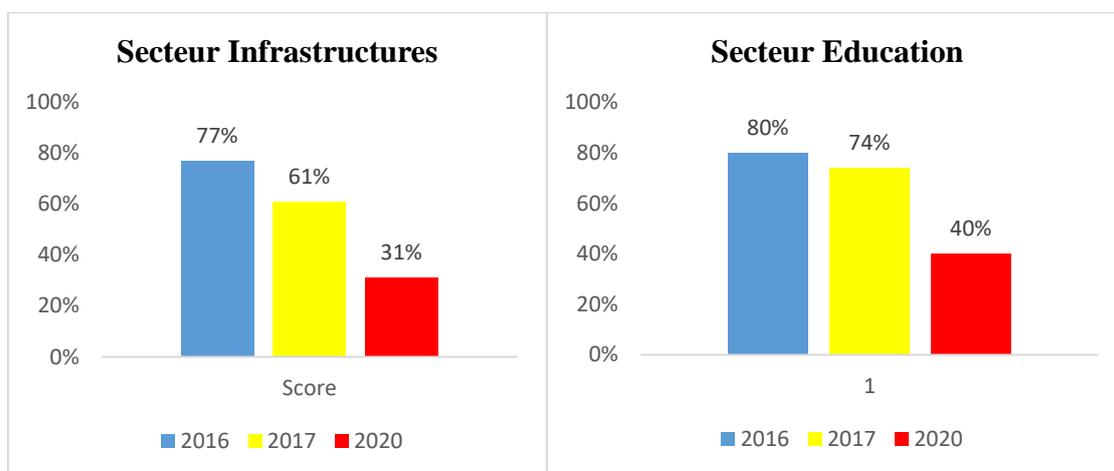
---

<sup>89</sup> Précision trouvée dans le document du Projet PROMISS-DEV/CAID

<sup>90</sup> Projet PROMISS-DEV/CAID

démotivation du personnel de terrain et affaibli le processus. Il est devenu difficile pour la Coordination de bien gérer les experts de terrain, la démotivation a pris siège dans le chef des cadres (les champions) et cela a fait tomber considérablement la collecte des données sur terrain. En principe, le PTA de la CAID devrait être élaboré et adopté par toutes les parties prenantes chaque année avant la session budgétaire en vue de son incorporation au Budget de l'État. A cet effet, il est de l'obligation du gouvernement et de ses partenaires de renforcer le processus par un appui technique et financier considérable afin de permettre une mise en œuvre efficace du processus. La figure n°3 ci-dessous illustre la chute de la complétude des données dans les sites.

Figure n°3 Chute de la complétude due à l'absence de financement du processus



Source : Base des données CAID, consulté le 04/08/2021 à 11h34'

La figure ci-dessus montre comment l'absence ou la baisse de financement du processus a déclenché une réaction en chaîne jusqu'à la chute de la complétude des données. Le choix de ces deux secteurs est justifié par le fait que les experts de terrain pour collecter les données dues à ces secteurs, se déplacent à des kilomètres pour trouver les personnes ressources. Dans le secteur infrastructures spécifiquement, il faut une descente de terrain pour constater l'état de routes et faire des calculs sur le nombre de kilomètre en bon ou mauvais état ou en cours de réhabilitation.

Dans le secteur d'Agriculture par exemple, la CAID bénéficie d'un accompagnement des PTF tels que : PAM ou FAO afin de réaliser les études de terrain dans le domaine d'insécurité alimentaire. Mais ces accompagnements restent insuffisants vu l'ampleur des activités à exécuter dans le secteur. Les autres secteurs attendent que le financement de l'État, ce qui rend le processus encore plus lourd voire inopérant. Si l'absence de financement fait chuter la complétude, que dire de la qualité des données fournies ?

### III.3. Analyse critique de la CAID

Après les analyses faites au deuxième point du présent chapitre, nous avons jugé indispensable de faire une analyse FFOM ou SWOT sur la CAID, afin de la situer dans son environnement en termes d'efficacité et de limites. Cette analyse permet d'avoir une vision globale de la problématique de suivi des indicateurs de développement au niveau local, afin de bien cerner la situation sous examen et proposer des solutions appropriées permettant de relever les défis ci-haut énumérés. L'analyse FFOM ou SWOT présente les forces et faiblesses de la CAID par rapport aux autres acteurs concernés dans le processus de suivi mais aussi identifie les opportunités et menaces du processus.

<p style="text-align: center;"><b><u>Forces</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en place des experts de développement dans les 145 territoires et 23 villes de la république afin de collecter les données socioéconomiques ;</li> <li>- Mise en place <b>d'E-bongo</b>, une application de collecte des données ;</li> <li>- Diffusion en ligne (<a href="http://www.caid.cd">www.caid.cd</a>) les résultats des analyses des indicateurs de développement</li> <li>- Mise en ligne de la revue M-nkengela ;</li> <li>- Suivi-évaluation des projets du gouvernement congolais dans les provinces (Kongo Central, Haut Katanga...)</li> <li>;</li> <li>- Accompagnement des autres institutions de l'État (INS, OCDD et autres) dans la collecte à la base des informations leur concernant.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>Opportunités</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Partenariat avec le Programme Alimentaire Mondial dans le cadre de suivi de l'évolution des prix des produits alimentaires avec la revue m-Kengela</li> <li>- Accord de collaboration signé avec l'OCDD pour le suivi des indicateurs de développement durable dans les territoires.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b><u>Faiblesses</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Système d'indicateurs peu connu et non partagé avec les autres acteurs ;</li> <li>- Faible interactivité entre la Coordination et les experts de terrain ;</li> <li>- Absence d'harmonisation des données collectées, analysées et diffusées avec les autres institutions (INS, OCDD, DOC-MINPLAN)</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>Menaces</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Non-utilisation des résultats d'analyse des données du processus par les gouvernants ;</li> <li>- Non appropriation des données sectorielles par les partenaires techniques et financiers de l'État ;</li> <li>- Absence de Financement des activités par l'État ;</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence des rapports annuels d’analyses par secteur ;</li> <li>- Absence de réunions d’analyse et de validation des informations collectées et analysées en commission interministérielle ;</li> <li>- Absence des rapports d’analyse comparative par province permettant de concevoir un indice de développement par territoire ou IDT ;</li> <li>- Faible organisation des missions de contrôle et d’accompagnement des experts de terrain par la coordination.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Insécurité et conflits armés à l’Est du pays : présence des localités où le processus n’intervient pas.</li> </ul>
---	---

De ce qui précède, les analyses font appel à la notion de redevabilité et celle d’apprentissage ; elles doivent être considérées comme faisant partie du processus. Par l’élaboration et la publication des rapports d’activités périodiques (semestriel ou annuel), la CAID répondrait au principe de redevabilité auprès des parties prenantes au processus. La redevabilité impliquerait la responsabilité pour ce qui est fait vis-à-vis de son mandataire qui est l’État congolais mais aussi d’autres acteurs impliqués dans le processus. De même, les rapports de suivi permettraient de tirer parti des enseignements de l’expérience passée et présente. Ils peuvent enrichir les connaissances des parties prenantes sur ce qui fonctionne ou non dans le processus ; les raisons du succès ou de l’échec à X ou Y endroit ; les spécificités de régions et tant d’autres aspects. Dans le cadre de suivi des projets et programmes de développement, cela contribue à renforcer les capacités en fournissant aux parties prenantes l’opportunité d’analyser les contraintes de terrain pour la réussite ou non des projets ou programmes de développement et de prendre des mesures correctrices. En d’autres termes, chaque partie prenante aura devant lui, les forces et les faibles du programme de développement mais aussi les opportunités et menaces grâce aux rapports de suivi de terrain. C’est là même la fonction formative du suivi.<sup>91</sup>

Le troisième chapitre a présenté et analysé les défis du processus de suivi des indicateurs de développement en RDC, un processus mis en œuvre en grande partie par la CAID. Il est évident que le processus souffre de plusieurs maux et cela doit être jugulé afin de permettre un bon suivi des indicateurs de développement, mais aussi des programmes du gouvernement au niveau des territoires. L’analyse FFOM a montré les insuffisances du cadre organisationnel de la CAID qui doit être redynamisé afin de faciliter le suivi des indicateurs mais surtout l’appropriation du processus par les parties prenantes. Grâce aux résultats du travail de la CAID, tant les organismes publics que privés impliqués dans le développement

<sup>91</sup> Mario Bucci Hédia et Al, Op.cit, p.14

local n'auront plus à faire les descentes de terrain pour la collecte des données ; la CAID pourrait être vue comme une réserve, une source des données de terrain pour les projets et programmes de développement en RDC.

## CHAPITRE 4 : AMELIORATION DE SUIVI DES INDICATEURS DE DEVELOPPEMENT PAR LA CAID : RECOMMANDATIONS

Dans le présent chapitre, il sera question de proposer une stratégie d'amélioration du processus de suivi des indicateurs de développement au niveau local. Cela implique d'abord de présenter une théorie de régulation des problèmes que pose le processus et faire de recommandations en vue d'améliorer ce dernier et ainsi faciliter les décisions politiques dans le sens de l'amélioration des conditions de vie des populations congolaises.

### ***IV.1. La causalité mutuelle : modèle de régulation du goulot d'étranglement du processus de suivi des indicateurs en RDC***

Les recherches de terrain présentent le faible suivi des indicateurs et programmes de développement par la CAID comme étant la résultante de plusieurs causes qui sont en interaction. Cela veut dire que résoudre le problème A sans pour autant se rendre compte de son influence sur le problème B empêcherai le gouvernement congolais, la CAID et toutes les parties prenantes de relever ces défis. Raison pour laquelle, nous pensons, qu'en analysant cette situation sous forme des relations en boucle, permettrait de bien ressortir la causalité existante entre les différents problèmes soulevés. D'où l'application de l'analyse systémique et plus précisément la théorie de la causalité mutuelle.

La notion de causalité mutuelle ou circulaire présente une situation, un problème comme étant la résultante d'une sorte de champ de force multifocal. C'est le jeu des actions-rétroactions des différents sous-systèmes qui produit les effets sur le système qu'il faudrait résoudre.<sup>92</sup> Partant de ce postulat, le changement se déploie par l'entremise de modèles circulaires d'interactions. Dans cette figure de perception, le changement doit être vu sous la forme de boucles qui montre les interactions entre les causes et leurs conséquences mutuelles. Ces interactions produisent de boucles de rétroactions qui sont soit positives soit négatives.

Dans le cas précis du processus de suivi des indicateurs de développement et des programmes et politiques gouvernementaux au niveau des territoires, on a relevé quatre défis majeurs. Ces défis bien présentés plus haut sont en interaction et doivent être analysés en boucle afin de nous permettre de bien cerner le goulot d'étranglement du processus.

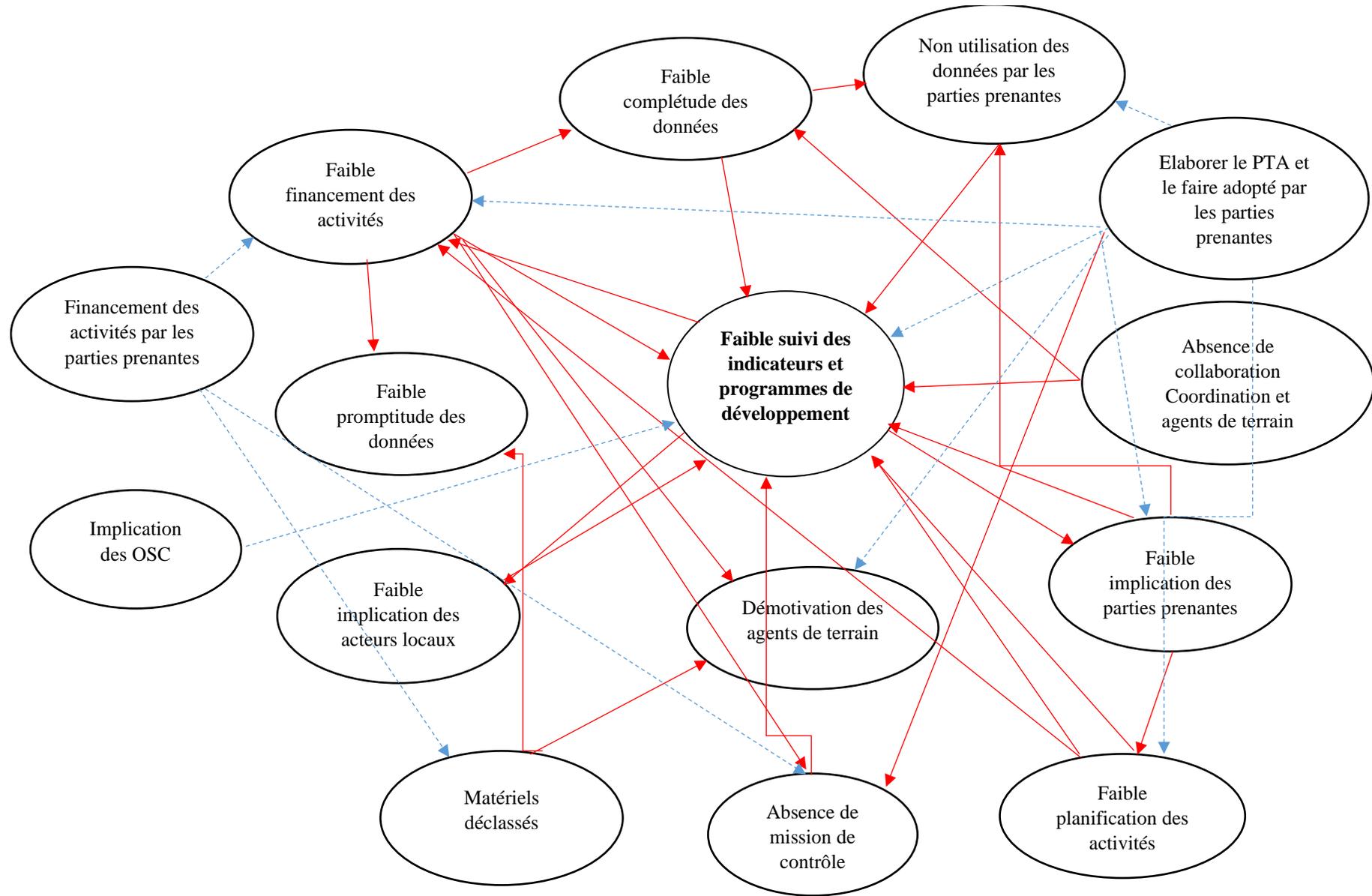
En analysant les facteurs qui impactent de façon négative les processus, les enquêtes de terrain en ont relevé quatre facteurs majeurs qui s'influencent mutuellement : l'absence de planification adoptée des activités, la faible implication des parties prenantes, la non-implication des acteurs locaux et le faible financement des activités de terrain par le gouvernement. Ces facteurs néfastes constituent des défis auxquels la CAID doit relever afin de rendre le processus plus souple et aisé. L'analyse montre plusieurs relations de cause à

---

<sup>92</sup> Sokhna Fall, « *Causalité circulaire et coresponsabilité. Pour une autre approche des violences.* », sur <http://www.memoiretraumatique.org> consulté le 01/07/2021 à 13h00'

effet entre ces facteurs et le faible suivi des indicateurs et programmes de développement sur terrain. La question ici est de savoir, lequel de ces défis est le plus important. La théorie de causalité circulaire joue un rôle essentiel dans cette situation afin de permettre à la CAID et ses partenaires ainsi que le gouvernement de trouver des solutions aux problèmes majeurs et ceux secondaires seront automatiquement résolus. Dans la figure n°4, le schéma de causalité mutuelle montre comment les facteurs négatifs du processus engendrent d'autres problèmes secondaires qui favorisent le faible suivi des indicateurs sur terrain ; cette relation de rétroaction positive amplifie les problèmes du processus d'une part. D'autre part, les mesures correctrices qui doivent être prises afin d'atténuer ou carrément de corriger ces problèmes, c'est la rétroaction négative.

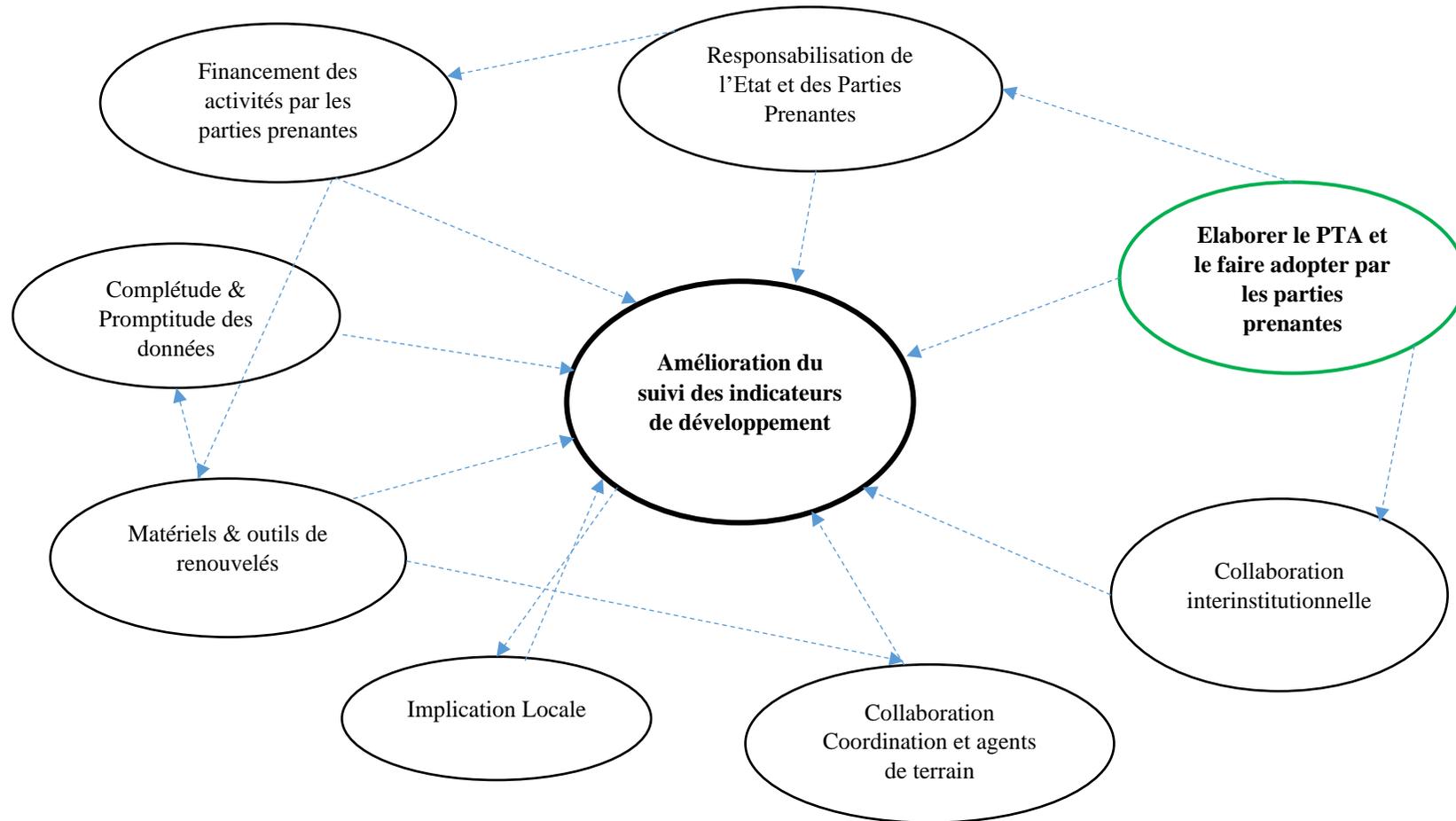
Figure n°4 Système de causalité Mutuelle du suivi des indicateurs par la CAID



→ Boucle de rétroaction positive

→ Boucle de rétroaction négative 61

Figure n°05 Amélioration du Processus de suivi des indicateurs par la CAID



L'interprétation des figures n°4 & 5 montre que pour résoudre le problème de suivi des indicateurs et de programmes de développement au niveau local et ainsi renforcer le processus de suivi, il serait important de focaliser les efforts sur la planification stratégique du processus (PTA). Nous sommes plus que convaincu que l'élaboration et l'adoption du PTA par les parties prenantes permettrait de résoudre les autres défis du processus. Le financement du processus dépend du niveau d'engagement des parties prenantes au processus ; le PTA s'avère être l'instrument qui permet de responsabiliser les acteurs sur le processus. Le PTA élaboré et adopté par tous faciliterait la collaboration interinstitutionnelle et renforcerait l'implication locale. Cette logique de réflexion amènerait la résolution des problèmes qui sont secondaires aux quatre défis majeurs du processus de suivi des indicateurs et programmes du gouvernement au niveau local.

#### ***IV.2. Recommandations pour l'amélioration du processus***

À l'issus des défis majeurs au processus de suivi des indicateurs et programmes de développement identifiés au troisième chapitre, dans le souci d'appliquer la théorie de causalité mutuelle en vue de les relever, nous avons pensé proposer des recommandations à la fois au gouvernement congolais, à la CAID et aux autres acteurs intervenants dans le processus afin d'éclaircir sa mission et permettre l'atteinte des objectifs assignés.

##### *IV.2.1. Recommandations aux gouvernements (central et provinciaux) et aux PTF*

La causalité mutuelle des défis de suivi des indicateurs de développement nous laisse penser que le gouvernement central comme provincial et les partenaires d'appuis techniques et financiers ont la responsabilité de renforcer, voire améliorer le processus de suivi-évaluation des indicateurs et programmes de développement en RDC. Nous formulons deux (2) groupes de recommandations en leur égard : la redynamisation du processus et l'utilisation des analyses du processus pour l'atteinte des objectifs de développement.

##### *a) De la redynamisation du processus de suivi-évaluation*

Le PNSD prévoit une culture statistique en vue de promouvoir le développement en RDC : « les statistiques jouent un rôle de premier plan dans le développement, en ce qu'elles renseignent sur les activités socioéconomiques de la Nation ». <sup>93</sup> Les statistiques sont indispensables pour l'élaboration des politiques de développement et le suivi-évaluation des progrès réalisés en termes de priorités de développement. Le Gouvernement doit y accorder une attention particulière afin de permettre la mise en œuvre des stratégies de développement basées sur des évidences mais aussi renforcer les structures productrices de statistiques dont la CAID fait partie.

Dans le même ordre d'idée, le sous-système du suivi-évaluation du PNSD sur le suivi des conditions de vie de ménages et du développement durable a pour mission, de coordonner les activités du suivi de la pauvreté, des conditions de vie de ménages et du

---

<sup>93</sup> PNSD document déjà cité, p.106

développement durable en RDC. En assurant la production systématique et la gestion des indicateurs par le traitement et l'analyse des données collectées auprès de ménages, d'administrations, d'entreprises et des services producteurs. Cette mission est assurée en suffisance par la CAID et de façon régulière. Il serait important pour le gouvernement de redynamiser cette mission en mettant en concertation la CAID qui est une structure de la Primature avec l'INS qui est une structure du Ministère du Plan afin de coordonner la collecte et les analyses des données pour une meilleure production des annuaires statistiques. L'avantage qu'a la CAID dans le processus est la proximité de ses experts de terrain qui collecte des données à la source au niveau des territoires ; ces experts ont la situation large de terrain et constituent des véritables supports de données pour les provinces et le niveau national.

Le sous-système suivi d'exécution des programmes et projets de développement du PNSD a pour mission de coordonner le suivi d'exécution physique et financière des programmes et projets inscrits dans le Plan quinquennal. Il en assure la production systématique et la gestion d'indicateurs. Ce suivi concerne principalement les indicateurs d'intrants et de produits tels que : le taux d'exécution des ressources financières par rapport aux prévisions du PAP et à celles du Budget<sup>94</sup> ; le niveau de réalisation des produits et services attendus après l'utilisation de ressources et l'exécution d'activités. La direction de contrôle et suivi du ministère du plan en est le coordonnateur. Pour de raison de proximité et d'expertise de terrain, la CAID devrait être associée afin de permettre une conduite efficace de ladite mission par l'échange d'expérience et l'harmonisation des procédures de collecte et d'évaluation d'impacts. Entre 2016 et 2018, la CAID a été associée à des missions d'évaluation d'impact des projets de développement au niveau des provinces (Haut-Katanga et Kongo Central) et cela a été rendu possible et simple grâce aux experts de terrain qui sont implantés dans les 145 territoires du pays.

*b) De l'utilisation des résultats d'analyse des indicateurs de développement*

Le processus de suivi et évaluation des indicateurs et programmes de développement est sous-estimé par les autorités tant nationales que provinciales ; les prévisions budgétaires ne sont pas exécutées à suffisance. Il serait préférable pour le gouvernement congolais à tous les niveaux, de financer le processus de suivi des indicateurs de développement en adoptant les PTA introduits par les institutions de collecte et de production de statistiques nationales.

Le souci ici est de mettre en place un système pour coordonner les activités d'évaluation au niveau local en vue d'identifier et de mesurer les changements induits par la mise en œuvre des politiques, des programmes, des actions et des projets du Plan quinquennal sur les conditions de vie des populations cibles. Aussi amener le gouvernement à tous les niveaux de s'approprier les résultats du processus et utiliser ces données. Cela rendra la CAID et les autres institutions du processus redevable devant l'État qui finance et évalue la qualité du travail réalisé mais aussi leur contribution au processus d'émergence de

---

<sup>94</sup> PNSD-RDC, Op.cit.,

la RDC. Au niveau provincial par exemple, les rapports d'analyse permettront à chaque province de prendre en compte ses nouveaux enjeux et défis au moment de l'élaboration du plan de développement provincial. Une façon de responsabiliser les provinces sur les défis de développement local.

#### *IV.2.2. A la CAID et autres acteurs du processus de suivi*

Étant donné les supports statistiques de l'État au niveau central, provincial et local, la CAID et les autres acteurs de production de statistiques devraient se rendre compte du poids de la responsabilité qui pèse sur eux en améliorant la production de leur travail. Avec des données de qualité collectées, des analyses fiables produites, les données diffusées sur le net doivent refléter la réalité sur terrain. Il sera question de mettre en place ou harmoniser le manuel de procédure de collecte des données avec tous les acteurs étatiques ou organismes internationaux afin que le pays et ses partenaires parlent de la même langue en ce qui est de données de terrain. Les institutions de collecte et d'analyse des données doivent être résilientes dans la réalisation de leurs missions. Déjà devant une situation de la quasi-irresponsabilité de l'Etat pour ce qui est financement du processus, elles doivent se montrer plus résilientes et déterminées à atteindre tant soit peu les objectifs assignés avec les ressources disponibles.

Le tableau n°5 présente les recommandations à la fois à la CAID mais aussi aux autres institutions en charge du processus de suivi des indicateurs de développement en vue d'améliorer la collecte, les analyses et la diffusion des indicateurs de développement en RDC.

*Tableau n°5 : Recommandations à la CAID et autres acteurs du processus*

<i>Problèmes à résoudre</i>	<i>Recommandations</i>	<i>Responsable d'exécution</i>
Faible collaboration interinstitutionnelle	Renforcer la collaboration multisectorielle et impliquer la CAID afin d'assurer la cohérence dans le processus	Gouvernement congolais
Incohérence des données publiées dans les sites de différentes institutions de collecte des données	Organiser les missions conjointes avec les acteurs de développement impliqués dans le processus afin d'harmoniser les outils et les méthodes d'analyse des indicateurs de développement	CAID, INS, OCDD
Incapacité et incompetence dans le suivi-évaluation des programmes et politiques de développement mis en œuvre au niveau local	Étendre le mandat de la CAID afin dans le suivi de système d'information et relever les défis de ces systèmes pour les améliorer	Gouvernement congolais

Faible financement du processus de suivi des indicateurs	Imputer le financement des activités du processus de suivi des indicateurs de développement au budget de la primature	Gouvernement congolais
Faible collaboration entre la coordination CAID et les experts de terrain	Améliorer le climat professionnel entre la coordination CAID et les experts de terrains et instaurer un système d'évaluation individuelle à la Coordination CAID	Coordination CAID
Non appropriation du processus par les organes provinciaux et locaux	Amener les autorités provinciales à s'intéresser aux analyses spécifiques des provinces afin de les responsabiliser sur la résolution ou la prise en compte des problèmes de développement provincial	CAID
	Réaliser des analyses spécifiques par province afin de mettre en place un Indice de Développement Territorial (IDT)	
Non prise en compte de la dimension environnementale dans les analyses	Intégrer la dimension environnementale dans le processus de suivi	CAID & OCDD
Absence de rapport d'analyse dans le site de la CAID	Partager les rapports d'analyses de données	CAID

Ces recommandations prises en compte permettraient à la fois le renforcement du processus de suivi des indicateurs de développement ; l'appropriation du processus par le gouvernement congolais et la prise des décisions pour l'amélioration des conditions de vies des populations en s'appuyant sur les analyses globales et spécifiques faites par la CAID et les autres institutions concernées dans le processus de suivi des indicateurs de développement. De la même façon pour ce qui est de l'évaluation des impacts des programmes et politiques mis en œuvre au niveau local. La collaboration interinstitutionnelle rassure la qualité des données partagées et leur fiabilité, elle implique le partage d'expérience, d'expertise, de connaissances et permet à tous de voir dans la même direction de résultats. Les acteurs du processus bien qu'appartenant dans des ministères différents, ne seront plus en compétition et utiliseront les mêmes informations collectées sur terrain. L'appropriation des gouvernements provinciaux du processus ou des résultats d'analyse des indicateurs permet à au gouvernement central de responsabiliser chaque province sur ses défis particuliers de développement. Les provinces en RDC sont pourvues de l'autonomie de gestion administrative, la mise en place d'IDT leur permettra d'avoir une vue générale sur les défis de développement par territoire et ainsi orienter les ressources vers les territoires présentant des défis majeurs de développement pour raison d'équité. Ce point de vue personnel est applicable au niveau national pour plus d'équité en ce qui concerne l'orientation des programmes de développement aux provinces.

En définitive, le gouvernement congolais possède des institutions-supports de développement durable qui collectent et analyses les défis et enjeux de ce développement, quant à lui maintenant de faire de ces services, ses armes afin d’orienter et réorienter les politiques et programmes de développement en vue d’améliorer la situation socio-économique de la RDC.

## CONCLUSION GENERALE

Le processus de suivi et évaluation des indicateurs et programmes de développement au niveau local est l'une des mesures adoptées par le gouvernement congolais en vue de renforcer les mécanismes de prise des décisions tournée vers l'amélioration des conditions de vie des populations tel que prévu dans le PNSD. Ce processus est assuré dans un cadre multisectoriel par l'entremise des activités de collecte et d'analyse des données probantes tirées à la base.

La présente étude qui a eu pour objectif général de faire ressortir et analyser les défis de la CAID dans le processus de suivi des indicateurs de développement en RDC était repartie en 4 chapitres hormis l'introduction et la conclusion générale.

Le cadre conceptuel a facilité la contextualisation du concept de « suivi » dans le cadre de mise en œuvre des programmes ou projets de développement mais surtout des politiques publiques de développement. Ce cadre a donné des éclaircissements sur les autres concepts connexes du suivi. Associé aux constats et observation de terrain, ils ont permis l'orientation les hypothèses de recherche de la manière suivante :

- ✚ Il existe des facteurs à la fois positifs et négatifs impactant le processus de suivi des indicateurs de développement au niveau local en RDC. D'une part, au début du processus, l'implication des parties prenantes, la disponibilité des ressources nécessaires rendent le processus souple, simple et efficace avec les acteurs motivés. D'autre part, la non prise en compte par les gouvernants et les partenaires d'appui des données collectées et analysées par les institutions en charge du processus, constituent un facteur démotivant et défavorable à la performance du processus de suivi des indicateurs de développement.
- ✚ Le processus nécessiterait une collaboration permanente entre la CAID et les autres acteurs impliqués au suivi-évaluation des indicateurs de développement mais aussi l'implication des organes locaux (étatiques et de la société civile) dans le but de l'amélioration des politiques publiques de développement ;
- ✚ Le renforcement du processus de suivi des indicateurs de développement au niveau local se passe par la capacitation des acteurs en charge du processus et la valorisation des résultats d'analyse par les gouvernements (central et provinciaux) et les partenaires techniques et financiers des secteurs concernés en R.D Congo.

Cela est exprimé en partie par la place qu'occupait le suivi dans les différentes stratégies de développement mises en place par l'État congolais ; ce qui avait permis l'évaluation du niveau d'avancement du pays dans le processus de développement. Les résultats de suivi-évaluation du DSCR II avaient permis de mieux positionner le PNSD en vigueur. Tenant compte du diagnostic de la situation de la RDC présenté par le gouvernement MATATA en 2015, la mauvaise qualité des statistiques et indicateurs de base ne permettaient pas au gouvernement d'évaluer l'impact des programmes de développement sur les conditions de vie des populations. Ajouté à cela, la carence des indicateurs de développement

saisis au niveau des entités locales et la nécessité pour le gouvernement d’entamer la transformation de l’économie en agissant sur l’économie réelle permettant de mettre en place des politiques publiques soutenues par l’analyse des indicateurs que la CAID a été créée. Le décret n°15/011 du 08 juin 2015 a donné à la CAID comme mission : la collecte, l’analyse et la diffusion des indicateurs de développement dans le but de faciliter la prise de décision des gouvernants.

Il ressort de l’observation et enquêtes de terrain ainsi que des analyses faites, la CAID est constamment confrontée à quatre principaux défis à savoir : l’adoption de son PTA, l’implication des parties prenantes, l’implication des acteurs locaux et surtout le financement du processus de suivi des indicateurs de développement. Ces défis sont des facteurs négatifs qui à leur tour entraînent la récurrence d’autres problèmes qui affaiblissent le processus de suivi des indicateurs de développement. De par l’analyse SWOT ou FFOM, les faiblesses et menaces énumérées comparées aux forces et opportunités de la CAID, appellent à une redynamisation du cadre organique et fonctionnel afin de faciliter le suivi des indicateurs de développement et l’appropriation du processus par les parties prenantes.

En définitive, pour ainsi apporter notre contribution à l’amélioration du processus de suivi des indicateurs de développement et faciliter l’évaluation d’impact des politiques publiques au niveau local, la théorie de la causalité circulaire ou l’autopoïèse a été adaptée à la situation sous examen. Elle a permis de comprendre les défis de la CAID en montrant les boucles de rétroactions positives qui amplifient la situation indésirable du processus et initier les actions qui formeront des boucles de rétroactions négatives en vue d’atténuer les dégâts causés et ainsi stabiliser voire améliorer le processus.

La mise en place d’une planification stratégique permettra à la CAID et aux parties prenantes d’endosser la responsabilité du processus de suivi des indicateurs de développement et l’évaluation d’impact des programmes et politiques de développement au niveau local. Par l’adoption régulière d’un PTA élaboré par la CAID et les parties prenantes, cela ouvre la voie au financement des activités de terrain par l’État et ses PTF et par ricochet à l’amélioration de la prise des décisions pour le développement local en RDC. La planification stratégique et opérationnelle, le suivi et l’évaluation améliorent la contribution des parties prenantes car ils établissent des liens bien définis entre les initiatives et les résultats de développement attendus.<sup>95</sup> En l’absence d’une planification, d’un suivi et d’une évaluation efficaces, il serait impossible de voir si les activités du processus vont dans la bonne direction et si les progrès ou les succès ont été réalisés mais aussi de savoir comment les efforts à venir pourraient être améliorés.<sup>96</sup> Il s’avère ici que l’adoption du PTA est la base de la mise en œuvre efficace du processus de suivi des indicateurs de développement au niveau local.

Utilisant la méthode exploratoire accompagnée des techniques documentaire, d’observation directe, d’entretien structuré et d’interview, les résultats de cette étude

---

<sup>95</sup> PNUD, *Op.cit.*

<sup>96</sup> Idem

semblent affirmer nos hypothèses de recherche. Ce qui nous a permis de faire des observations suivantes :

- ✚ Il est de la responsabilité des gouvernants (au niveau tant national, provincial que local), de redynamiser le processus de suivi-évaluation en renforçant le cadre de concertation entre les institutions en charge de collecte et analyse des indicateurs et dans tous les secteurs de la vie nationale. Cela permet aux institutions concernées dans le processus de travailler en collaboration et ainsi partager les acquis pour l'amélioration du suivi à la base. Saisir l'opportunité de la proximité des experts de terrain de la CAID afin de s'assurer de la qualité et la pertinence des indicateurs collectés et analysés.
- ✚ Il semble aujourd'hui plus qu'important de renforcer le mandat de la CAID et rendre disponible des ressources en vue de réactiver la collecte opérationnelle des données sur terrain et réaliser les études d'impact des politiques publiques au niveau local, tels sont les objectifs du processus de suivi des indicateurs de développement.
- ✚ L'utilisation par les provinces des analyses produites par la CAID leur permettrait aux de s'approprier les analyses spécifiques qui sont produites par les agents de la CAID et prioriser leurs défis spécifiques dans les Plans Provinciaux de Développement, étant des entités dotées de l'autonomie de gestion administrative et financière.<sup>97</sup>
- ✚ Les institutions en charge de suivi-évaluation des indicateurs et programmes de développement en général et la CAID en particulier, doivent se rendre compte du poids de la responsabilité qui pèse sur elles et améliorer la production de leur travail. Avec des données fiables et de qualité, elles fourniront des éléments importants sur la situation réelle des populations au niveau local.
- ✚ La prise en compte de la dimension environnementale dans le processus de suivi en insérant les indicateurs environnementaux, orienterait les décisions gouvernementales vers le développement durable.

Il est évident que notre étude exploratoire sur les défis de suivi des indicateurs de développement n'ait pas épuisé toutes les notions en la matière et s'est consacrée seulement sur la CAID en RDC. De ce fait, nous ouvrons la voie à d'autres chercheurs de poursuivre les efforts dans ce domaine en analysant la pertinence des indicateurs de développement choisis par rapport au contexte et ainsi proposer des solutions pour l'amélioration des conditions de vie des populations africaines en général et congolaises en particulier.

---

<sup>97</sup> RDC, loi organique n°08/012 du 31 juillet 2008 portant principes fondamentaux relatifs à la libre administration des provinces, sur <http://www.leganet.cd/Legislation/Droit%20Public/Administration.ter/LOI.31.07.2008.provinces.htm> consulté le 21/07/2021 à 12h54'

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

### **I. Ouvrages, et articles de revue**

Arnaud Zacharie, « La stratégie DSRP-PPTE en R. D. Congo », Centre national de coopération au développement (CNCD), Bruxelles, juillet 2003

Werner Bussmann et Al, « *Politiques Publiques : Evaluation* », Ed. Economica, Collection *Politique Comparée*, Paris, 1998

M. Strauss, « *Réflexion sur le processus de suivi-évaluation des projets de développement international : Cas des ailes de l'espérance au Pérou* », Essai présenté au Centre de formation en environnement et développement durable, Université Sherbrooke, 2014

Mario Bucci Hédia et Al., « *Le suivi des interventions de développement. Prise en compte des différentes perspectives des acteurs* », Collection Hors-série, COTA ASBL, Bruxelles, 2010

J-F Savard, « *Analyser, élaborer et mettre en œuvre les Politiques publiques* », WordlClass Communications Consultants, Ottawa, 2012

Vincent Lamieux, « *Décentralisation, Politiques Publiques et Relations de Pouvoir* », Les Presses de l'Université de Montréal, Montréal-Canada, 2001

Vincent Lamieux, « *L'étude des Politiques Publiques : les acteurs et leur pouvoir* », 2<sup>ème</sup> Ed. rev. et augm., Les Presses de l'Université de Laval, Québec-Canada, 2002

### **II. Articles de revue**

Daucé P, « *L'évaluation des politiques communautaires de développement régional. Enjeux, méthodes, résultats. L'exemple de l'objectif 5b en Bourgogne* », Revue d'Economie régionale & urbaine, 1998, pp. 379-394, sur [www.cairn.info](http://www.cairn.info) consulté le 24/05/2021 à 13h06'

Decamps M. & Vicard F., « *Mesurer le développement durable : jeux d'indicateurs et enjeux locaux* », Revue d'Economie régionale et urbaine, n°4, octobre 2010, pp.749-771

Farid Hadjab et Nicolas Matyjasik, « *L'évaluation de politique dans la gestion publique locale. Développement et professionnalisation des collectivités territoriales* », in Annuaire des collectivités locales. Tomes 28, 2008. Où en est la gestion locale

### **III. Thèses & mémoires**

G. Marchand, « *Un système d'indicateurs pour évaluer les impacts territoriaux de politiques de développement durable dans les zones rurales en Amazonie brésilienne : l'expérience IDURAMAZ* », Thèse de doctorant soutenue en 2010, Université de la Sorbonne Nouvelle-Paris III, Ecole doctorale 122 Europe Latine-Amérique Latine

Rubibi Olivier, « *Participation citoyenne dans le processus de développement local en milieu rural au Rwanda. Cas du PROFADEL dans le district de Nyanza* », mémoire de Master en Management des Projets, inédit, Université Senghor, 2013

Savard C., « *La mobilisation des acteurs dans les initiatives locales de mise en œuvre du développement durable: le cas des agendas 21 locaux du Sénégal* », Mémoire de Maîtrise en Géographie, Université de Montréal, Canada, mai 2010

Van Den Hove, S. « *Approche participative pour la gouvernance en matière de développement durable : une analyse en termes d'effets* », Cahier du C3ED no 00-04, 2000

#### **IV. Webographie**

Ayong Le Kama et Al., « *Indicateurs nationaux du développement durable : lesquels retenir ?* », Rapport du groupe de travail interministériel, sur [www.temis.documentation.developpement-durable.gouv.fr](http://www.temis.documentation.developpement-durable.gouv.fr) consulté le 24/05/2021 à 14h09'

Banque Mondiale mai 2020 sur <https://www.banquemondiale.org/fr/country/drc/overview> consulté le 15/04/2021 à 12h49

BIT, « *Stratégies de développement local* », sur <https://www.ilo.org/> consulté le 21/04/2021 à 21h45'

CNONGD, Analyse critique du DSRP-I. Pistes de solutions, Kinshasa, décembre 2002 sur [www.cncd.be](http://www.cncd.be) consulté le 10/05/2021 à 14h20'

Dictionnaire des Politiques Publiques, mise en ligne sur [www.cairn.info](http://www.cairn.info) le 08/11/2019, consulté le 02/12/2020 à 15h26'

Extrait du Programme des Nations-Unies pour l'Environnement, Action 21, chapitre 28, 1992

FRAO/WARF, « *Planification stratégique d'une organisation de développement* », CRDI, sur [www.frao.org](http://www.frao.org) consulté le 17/06/2021 à 13h40'

Global education [Globalisation glossary](http://www.greenfacts.org/fr/), « *Indicateurs de développement* » sur <https://www.greenfacts.org/fr/> consulté le 21/04/2021 à 23h41'

Grégoire Ngalamulume Tshiebue, « *Développement Rurale : réalités, enjeux et pistes d'actions* » sur <https://www.eca-creac.eu> consulté le 22 avril 2021 à 04h27'

Manuel opérationnel CAID sur [www.caid.cd](http://www.caid.cd)

Mény et Thönig cité par DFAE Suisse, « *L'ABC de la politique de développement* », Werner Druck AG, Basel, Berne 2011 sur [www.eda.admin.ch](http://www.eda.admin.ch) consulté le 20/04/2021 à 11h02'

NDJALE ISAKO, « *Bonne gouvernance : la RDC recule de 2 places dans le classement 2020* », article de presse publié le 18 novembre 2020 sur [www.cas.info.ca](http://www.cas.info.ca) consulté le 15 avril 2021 à 14h03'

OCDE CAD, "Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats", 2002-2008 sur <https://www.afdb.org> consulté le 28/05/2021 à 11h22'

PNUD, « *Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement* », publié en 2009 sur <http://www.undp.org/eo/handbook>, consulté le 31/05/2021 à 10h48'

Présidence de la RDC, « *Programme présidentiel accéléré de lutte contre la pauvreté et les inégalités* », document de programme, 2019 sur [www.presidence.cd](http://www.presidence.cd) consulté le 15 avril 2021 13h00

RDC, « *loi organique n°08/012 du 31 juillet 2008 portant principes fondamentaux relatifs à la libre administration des provinces* », sur <http://www.leganet.cd/Legislation/Droit%20Public/Administration.ter/LOI.31.07.2008.provinces.htm> consulté le 21/07/2021 à 12h54'

Sokhna Fall, « *Causalité circulaire et coresponsabilité. Pour une autre approche des violences* », sur <http://www.memoiretraumatique.org> consulté le 01/07/2021 à 13h00'

Sommet de Montréal, « *Développement local* » sur <http://ville.montreal.qc.ca/> consulté le 21/04/2021 à 22h48'

## **V. Autres documents**

Banque mondiale, Département de l'évaluation des opérations, « *Développement des capacités d'évaluation : une priorité grandissante* », automne 2002, n°229

BIT, « *Concevoir des systèmes de suivi de la mise en œuvre et d'évaluation dans les PPE* », Note d'orientation n°14, Ed.1, 2013, 978-92-2-226772-9 (web pdf)

Direction Générale du Plan et du Développement, « *Suivi-Evaluation des politiques publiques* », Tome II, Ministère du Plan, de la Statistique et de l'intégration régionale, Congo-Brazza, mars 2018

Primature RDC, « *Projet de mise en place d'un système de suivi des stratégies du gouvernement dans les territoires* », mis en place de 2015-2020 par la CAID

RDC, « *Document Stratégique de Croissance et de Réduction de la Pauvreté 1* » de la RDC  
RDC, « *Document de Stratégie de Croissance et de Réduction de la Pauvreté : 2ème génération* », Vol 1, 2011-2015

## **ANNEXES**

Annexe 1 : Acte de Création de la CAID

*République Démocratique du Congo*



*Primature*  
*Le Premier Ministre*

DECRET N° 15/ O.A.L. DU 08 JUN 2015 PORTANT CREATION, ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT D'UNE CELLULE DE SUIVI ET EVALUATION DES STRATEGIES DU GOUVERNEMENT AU NIVEAU DES ENTITES ADMINISTRATIVES DECENTRALISEES

LE PREMIER MINISTRE,

Vu la Constitution, telle que modifiée par la Loi n° 11/002 du 20 janvier 2011 portant révision de certains articles de la constitution de la République Démocratique du Congo du 18 février 2006, spécialement en ses articles 90 et 92 ;

Vu, telle que modifiée et complétée à ce jour, la Loi n° 81-003 du 17 juillet 1981 portant statut du personnel des carrières des services publics de l'Etat ;

Vu le Décret-loi n° 017-2002 du 3 octobre 2002 portant code de conduite de l'agent public de l'Etat ;

Vu l'Ordonnance n°12/003 du 18 avril 2012 portant nomination d'un Premier Ministre, Chef du Gouvernement ;

Vu l'Ordonnance n° 014/078 du 7 décembre 2014 portant nomination des Vice-premiers Ministres, des Ministres d'Etat, des Ministres et des Vice-ministres ;

Vu l'Ordonnance n°15/014 du 21 mars 2015 portant organisation et fonctionnement du Gouvernement, modalités pratiques de collaboration entre le Président de la République et le Gouvernement ainsi qu'entre les membres du Gouvernement ;

Vu l'Ordonnance n°15/015 du 21 mars 2015 fixant attribution des Ministères ;

Vu, tel que modifié et complété à ce jour, le Décret n° 12/022 du 17 juillet 2012 portant organisation et fonctionnement du cabinet du Premier Ministre ;

Considérant la nécessité de collecte et d'analyse des indicateurs de développement à la base sur l'ensemble du Territoire national ;

DECRETE :

Article 1<sup>er</sup> :

Il est créé une cellule chargée d'analyser les indicateurs de développement au niveau des entités administratives décentralisées (ETD), en sigle « CAID », ci-après désignée « la cellule ».

La cellule relève de l'autorité directe du Premier Ministre.

---

N° 05, Avenue Roi Baudouin, Kinshasa/Gombe

- Suite -

**Article 2 :**

La cellule a pour rôle la mise en place d'une plateforme intégrée de gestion des données afin d'aider le Gouvernement à suivre et évaluer la mise en œuvre des stratégies de développement au niveau des entités administratives décentralisées.

A ce titre, elle est chargée, notamment de/d' :

- former les experts sur les outils de collecte et de traitement préliminaire des données ;
- gérer la base de données à partir des informations sectorielles collectées par les experts au niveau des entités administratives décentralisées ;
- analyser et diffuser ces informations à travers un portail internet et un atlas interactif ;
- renforcer les capacités des territoires dans l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi des différentes stratégies de développement ;
- fournir des indicateurs de base aux décideurs à tous les niveaux en vue d'améliorer la qualité du processus de prise de décision ;
- dresser régulièrement la cartographie des interventions des différents acteurs ainsi que leurs activités au niveau des entités administratives décentralisées.

**Article 3 :**

La cellule est dirigée par un coordonnateur nommé et, le cas échéant, relevé de ses fonctions par le Premier Ministre.

**Article 4 :**

La cellule comprend également :

- deux administrateurs de base de données ;
- un webmaster ;
- deux spécialistes en systèmes d'informations géographiques (SIG) et télédétection ;
- un expert en développement.

Les membres de la cellule sont nommés et, le cas échéant, relevés de leurs fonctions par le Premier Ministre.

**Article 6 :**

Pour autant qu'elles ne soient pas contraires au présent Décret, les dispositions du Décret n° 12/022 du 17 juillet 2012, tel que modifié et complété à ce jour, portant organisation et fonctionnement du cabinet du Premier Ministre s'appliquent également à la cellule.

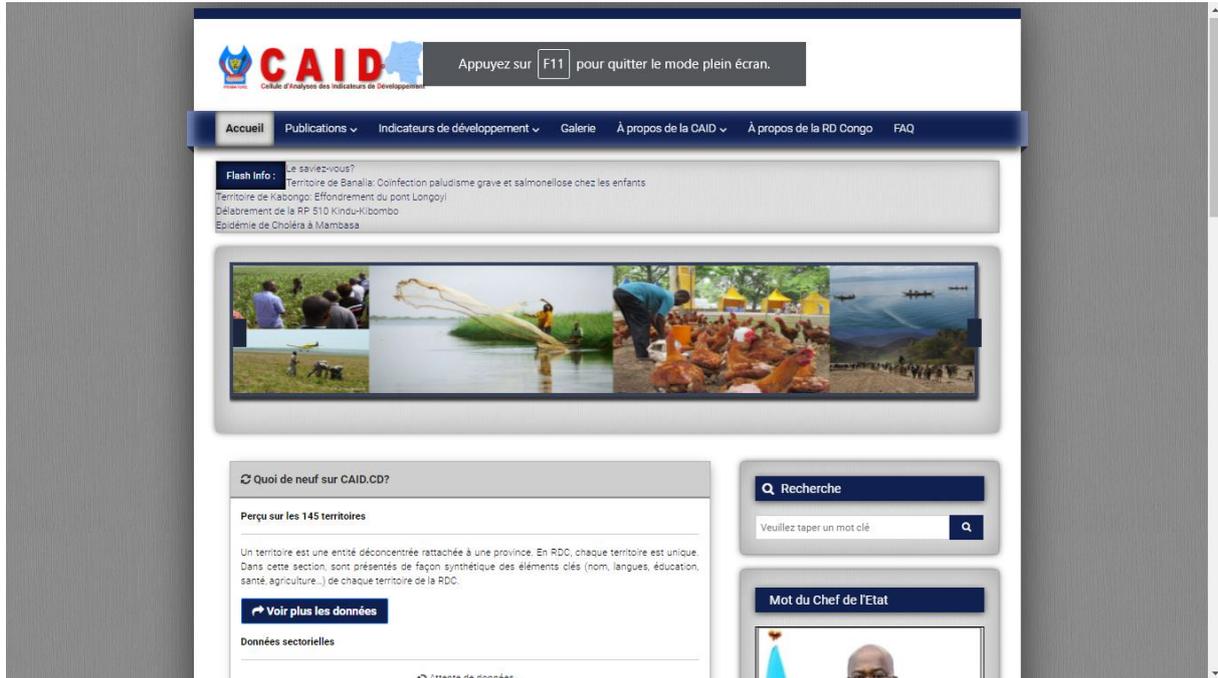
**Article 7 :**

Le présent décret entre en vigueur à la date de sa signature.

Fait à Kinshasa, le 14 JUIL 2015.....

**MATATA PONDJI MAPON**

## Annexe 2 : Présentation du portail web CAID



## Annexe 3 : Questionnaire d'enquête sur les défis de suivi des indicateurs sur terrains

### Questionnaire d'enquête

Mesdames, Messieurs, dans le cadre de notre étude sur les défis de suivi des indicateurs de développement en RDC. Nous sollicitons votre implication en répondant aux questions ci-dessous afin de nous permettre de bien mener cette étude.

Après la section 1 Passer à la section suivante

Rubrique 2 sur 5

### I. Informations sur l'enquête

Description (facultative)

Dans quelle tranche d'âge vous situez-vous ? \*

- 18-25
- 26-35
- 36-45

Quel est votre niveau d'étude ? \*

- Graduat
- Licence ou équivalent
- Master ou équivalent
- Doctorat

Quel est votre secteur d'activité ? \*

- Public
- Privé
- Humanitaire
- Autre...

## II. Connaissance en processus de planification et politique publique



Description (facultative)

1. Connaissez-vous les politiques et/ou les programmes et/ou Projets de développement mis en œuvre par l'État dans votre entité (province, ville, localité, territoire) \*

Oui

Non

2. Si oui, avez-vous été ou êtes-vous ?

Membre de l'équipe de mise en œuvre

Expert en suivi/évaluation

Simple bénéficiaire

Autre...



3. Votre territoire possède-t-il un Plan de développement local ? \*

Oui

Non

4. Quel est votre niveau de maîtrise du processus de planification ? \*

Excellent

Moyen

Faible

...

5. Existe-t-il des mécanismes de suivi/ évaluations des indicateurs des politiques, programmes \*  
et ou projets de développement dans votre entité?

Oui

Non

---

6. Connaissez-vous un service de l'État en charge de suivi/évaluation des indicateurs du \*  
développement en RDC ou dans votre entité locale ?

Oui

Non

---

7. Si oui, pouvez-vous en nommer deux ?

Réponse courte  
.....

...

8. À quelle échelle appréciez-vous l'efficacité du suivi, évaluation des indicateurs de \*  
développement au niveau local ?

Efficace

Peu efficace

Très peu efficace

### III. Défis de suivi & évaluation



Description (facultative)

9. Quels sont les problèmes que pose le processus de suivi & évaluation des indicateurs de développement sur terrain ? \*

- Insuffisance logistique facilitant la descente de terrain
- Difficulté d'accès aux données
- Absence et/ou faible communication avec la hiérarchie
- Manque de ressources matérielles et financières
- Mauvaise collaboration avec les autorités locales
- Autre...

10. Quels sont les secteurs qui posent plus de problèmes pendant la collecte des informations ? \*

- Agriculture, pêche et élevage
- Economie
- Education
- Energie
- Infrastructures
- Mines
- Santé

...

Quelle est la cause principale des problèmes rencontrés sur terrain? \*

- Faible planification des activités par la CAID
- Faible financement du processus par l'Etat
- Faible collaboration interinstitutionnelle
- Faible accompagnement et recyclage des experts par la CAID
- Autre...

---

11. Impliquez-vous les acteurs locaux dans l'atteinte de votre mission ? \*

- Oui
- Non
- Parfois mais ne sont pas intéressés

12. Obtenez-vous un retour (feed-back) de la part de vos supérieurs, PTF ou autres personnes sur le travail que vous faites? \*

- Régulièrement
- Parfois oui
- Jamais

...

13. Comment arrivez-vous à surmonter problèmes afin de continuer le processus ? (voir question 9) \*

Réponse longue  
.....

---

14. Quels sont les partenaires qui travaillent avec la CAID au niveau central ou local ? \*

Réponse courte  
.....

## IV. Recommandations



Répondez comme vous pouvez, exprimez vos pensez pour nous aider à faire des bonnes analyses.

15. Que recommanderiez-vous au gouvernement central pour l'amélioration du système de suivi des indicateurs de développement ? \*

Réponse longue

---

16. Que recommanderiez-vous à la coordination CAID pour l'amélioration du système de suivi des indicateurs de développement ? \*

Réponse longue

---

17. Que recommanderiez-vous aux provinces pour l'amélioration du système de suivi des indicateurs de développement ? \*

Réponse longue

---

18. Que recommanderiez-vous aux territoires pour l'amélioration du système de suivi des indicateurs de développement ? \*

Réponse longue

---