

UNDEF



The United Nations
Democracy Fund

**ÉVALUATION A POSTERIORI DES PROJETS DU FONDS DES NATIONS UNIES
POUR LA DÉMOCRATIE
Contrat N°.PD:C0110/10**

RAPPORT D'ÉVALUATION



**UDF-ALG-09-307 : Renforcement des capacités de formation en leadership
pour renforcer la participation des femmes dans la vie publique (Algérie)**

**Date : 21 Février 2015
Résumé Exécutif en Anglais**

Remerciements

Les évaluatrices expriment leur reconnaissance envers ceux et celles qui ont contribué de leur temps pour les aider à mener à bien ce travail.

Note

Les opinions exprimées dans le présent rapport sont celles des évaluatrices. Elles ne représentent en aucun cas les positions du FNUD, de Transtec ni des institutions mentionnées dans le texte.

Auteurs et contributeurs

Le présent rapport a été rédigé par June Kane et Aicha Zinai. Aurélie Ferreira a révisé le rapport.

L'évaluation a été organisée par Aurélie Ferreira, consultante chargée d'évaluations, sous la direction d'Eric Tourrés, Directeur de projet Transtec.

Table des matières

I. EXECUTIVE SUMMARY	1
II. RÉSUMÉ EXÉCUTIF	5
III. INTRODUCTION ET CONTEXTE DU PROJET	9
(i) Objectifs du projet et de l'évaluation.....	9
(ii) Méthodologie de l'évaluation	9
(iii) Contexte du projet	10
IV. OBJECTIFS, STRATÉGIE ET MISE EN ŒUVRE DU PROJET	13
(i) Objectifs du projet.....	13
(ii) Logique d'intervention	14
(iii) Mise en œuvre du projet.....	14
V. CONSTATATIONS ET RÉPONSES AUX QUESTIONS ÉVALUATIVES	15
(i) Pertinence	15
(ii) Efficacité.....	16
(iii) Efficience	18
(iv) Impact.....	19
(v) Pérennité	20
VI. CONCLUSIONS	21
VII. RECOMMANDATIONS	22
ANNEXE 1 : QUESTIONS ÉVALUATIVES	23
ANNEXE 2 : DOCUMENTS EXAMINÉS	24
ANNEXE 3 : PERSONNES INTERVIEWÉES	25
ANNEXE 4 : LISTE DES ABRÉVIATIONS	26

I. Executive Summary

(i) The project

The Algerian non-governmental organization (NGO) Association Culturelle AMUSNAW implemented, from 1 April 2011 to 30 November 2013, a project entitled “Capacity building and leadership training to enhance the participation of women in public life” (*Renforcement des capacités et formation en leadership pour appuyer la participation des femmes dans la vie publique*). The project, which was granted an eight-month extension to take into account delays caused by severe weather that interrupted the training schedule, two periods of inactivity during Ramadan, and the calling of legislative and municipal elections in 2012, received USD 175,000 in support from UNDEF.

The project was in response to what the NGO considered to be the low participation of women in Algeria’s public life. The grantee argued that, despite national laws promoting gender equality and universal education to age 16, and notwithstanding the high profile of women in civil society organizations, the number of women standing for election in local and national elections, and being elected, had historically been low.

The project’s principal objective was to “build the capacity of women who are involved in NGOs, trade unions and political parties so that they have the confidence to participate in governance, particularly in local bodies”.

This was to be achieved through:

- Leadership training in eight districts for at least 500 women; and
- A series of four seminars on women’s role in public life for at least 300 women.

In support of these activities, the project included plans to produce a study on women’s perception of their role (based on an opinion poll), a video documentary and information materials which would be used to promote media interest in the project and the issues covered.

(ii) Evaluation findings

The evaluation team comprised an international and a national expert. The national expert undertook a field mission to Tizi-Ouzou, where AMUSNAW’s project office is based, from 25 to 28 November 2014, following preparatory meetings with the grantee in Algiers, and reached interviewees in other parts of the country by phone or Skype. She interviewed staff of the grantee, women who had participated in the project, trainers and a representative of the European Commission’s Algeria office. The international expert led the evaluation remotely, preparing a preliminary Launch Note outlining the evaluation, consulting regularly with the national expert and providing guidance on evaluation questions and lines of enquiry.

In considering the project’s **relevance**, the evaluators did background research into the issue of women’s participation in public life in Algeria, both current and relating to 2011/12, when the project was implemented. The research suggests that in fact women are well represented in high-level decision-making bodies in Algeria and that they are active in civil society organizations, political parties and trade unions – the bodies targeted by this project -- but that their participation in lower-level decision-making bodies is poor. The evaluators note that the grantee reported that other women’s organizations in Algeria were highly critical of the project, insisting that resources should have been directed to other priority issues facing women in that country, in particular discriminatory laws relating to family law and land ownership. The evaluators note also that the participation of women in governance in Algeria rose significantly following the introduction of a quota system in 2012.

The methods used for selecting the participants were appropriate. The evaluators concluded that the project was relevant at the time it was conceived and implemented, although the introduction of quotas significantly changed the *status quo* after 2012.

In considering the project's **effectiveness**, the evaluators noted that the training was delivered by trainers of a high quality, mostly from civil society. The methods used were participative and interactive and allowed the participants to engage in the sessions. Contrary to the original plans for the project, a large number of men participated in the training too. This was the result of an agreement AMUSNAW made with the Ebert Foundation to combine the UNDEF-supported training with training sessions the Foundation had already planned. It is difficult to judge whether this might have had a positive or negative effect on the female participants.

The evaluators note also in this regard that the grantee persisted with the organization of training and seminars even when it became obvious, early in the project, that a shift in the exchange rate would leave the project short of funds. The activities planned, therefore, went ahead however there were considerable delays in implementation which necessitated a project extension of eight months and a relocation of three of the four seminars to Tizi-Ouzou. Some of these delays were unavoidable however it cannot be argued that the fasting months of Ramadan in 2011 and 2012 were an acceptable excuse for inactivity. These should have been taken into account in the planning and time-tabling of events from the beginning.

The project included the preparation and distribution of a study of perceptions of women's role in public life which the grantee hopes to update and publish. The evaluators do not believe that this should proceed. The methodology on which the study is based is highly flawed and does not result in meaningful results. The information materials produced also are not of sufficient quality to be further distributed without significant editing. The evaluators note that the project-related section of the website is not complete and has not been updated.

In relation to **efficiency**, while recognizing the difficulties the NGO faced in the light of a shortfall in expected funds because of a weakening of the dollar against the local currency, the evaluators reiterate the need to promptly review the project workplan if anticipated funds are reduced. This is not a rare occurrence when more than one currency is involved and requires vigilance on the part of the project finance officer and coordinator/manager. The grantee's decision to top up funds by compromising the participation profile of the trainees is not acceptable. The evaluators note, moreover, that some funds were used on items that were not essential to the efficient running of the project. Additionally, since there were already concerns at the mid-term review stage that the project would be short of funds, it must be asked why the grantee found it necessary to open a dedicated project office that was then furnished, including through the purchase of three computers, a laptop and a video camera. The evaluators consider that the grantee made poor decisions regarding the use of available funds.

The fact that the grantee did not submit the Final Narrative Report of the project until prompted to do so by the national expert in February 2015 also brings into question the competence of the organization to run a project of this size with donor funds.

In relation to participation, the evaluators found it difficult to assess whether the project had been able to reach the targets set because several different figures were given in different reports of the activities, and they did not in any case distinguish between participants of the UNDEF-supported actions and those integrated from the Foundation Ebert ongoing training programme. This also demonstrates poor record keeping and reporting. The activities were implemented in only seven *wilayas* instead of the projected eight.

The **impact** of the project on the women who participated was positive to the extent that the women interviewed believed they had benefited from their participation. It is not possible to gauge whether the projected multiplier effect did in fact take place. Nor is it possible to judge

with absolute certainty whether participation in the project actually prompted more women to stand for election at any level. The change in the law in 2012 to introduce a quota for women candidates on political party lists means that many more women stood for election, and were elected that year, and this masks the potential impact of the project on individual women.

The evaluators considered the **sustainability** of the project's outcomes and noted that one of the expected mechanisms of sustainability foreseen – the training of trainers – did not take place. The video and other information outputs are not of sufficient quality to warrant further expenditure in distributing them. Although some of the women who participated came together in an informal “network”, experience suggests that the sustainability of such a network will depend entirely on the efforts of those involved in it and/or of a strategic approach to its maintenance by the grantee. While this is desirable, it is not guaranteed.

The evaluators identified no clear **value-added for UNDEF** in this project.

(iii) Conclusions

- ***The project was relevant.*** The analysis on which the project was based supported the concept of the project at the time it was planned, however the introduction of a quota system in 2012 significantly changed the rate of participation of women in elected bodies and by the time the project ended its relevance had therefore been reduced.

- ***The project was only partly effective.*** The activities undertaken were to some extent compromised by inappropriate responses to a shortfall in funding. The concrete outputs – a video documentary and a “study” based on an opinion poll – are not of sufficient quality to be usable.

- ***The project was not generally efficient.*** The allocation of the budget was intelligent, however it is not clear whether the project reached the participation targets set; it operated in only seven departments instead of the projected eight. The grantee became aware early in the project that a shift in the exchange rate would leave the project under-resourced but did nothing to review the workplan.

- ***The project had a positive impact on some participants.*** The women interviewed said that they had benefited from their participation, citing the quality of the trainers and the content, however there is no measurable impact on the problem identified.

- ***It is not possible to judge the sustainability of the project's impact on women.*** Some of the women who participated came together in an informal network and this may be sustainable, however that will depend on the women involved and any potential support they receive from the grantee.

- ***The grantee demonstrated a low level of competence and experience in crucial areas of project design, implementation, reporting and financial management.*** In particular, not taking into account foreseeable events, late and contradictory reporting and inappropriate responses to unexpected limits on project funding, as well as the poor quality of outputs and missed targets, suggest that the grantee would benefit from capacity building in these areas.

(iv) Recommendations

For AMUSNAW

▪ ***It is important to stay focused on the organization's strengths and experience.*** While this evaluation report may seem critical, it should be taken as an opportunity to identify weaknesses in the organization's capacities in some areas. This does not reflect on the organization's capacity in its traditional areas of activity, although taking the opportunity for capacity building in some essential areas such as programme design, monitoring, record keeping, reporting and budget planning would help across the board.

▪ ***Plans to proceed with publishing the opinion poll-based study and the proceedings of the seminars should be reviewed.*** The study is not statistically valid and is not worthy of the costs or effort to disseminate further. The seminar proceedings might usefully be posted to the website for the interest of participants, but the contents are unlikely to be of broader interest and the cost of editing and publishing them is not warranted. The changed environment for women's participation in democratic processes as a result of the introduction of quotas in 2012 also suggests that the study and proceedings are now out of date.

II. Résumé Exécutif

(i) Le projet

L'organisation non-gouvernementale (ONG) algérienne « Association Culturelle AMUSNAW » a géré, du 1 avril 2011 au 30 novembre 2013, le projet intitulé « Renforcement des capacités et formation en leadership pour renforcer la participation des femmes dans la vie publique ». Le FNUD a autorisé une prolongation de huit mois au projet suite aux événements et sérieuses intempéries survenus pendant la phase de mise en œuvre, à savoir : la canicule du Ramadan de 2011 et 2012 et les élections législatives et municipales de la même année. La subvention du FNUD était de 175,000 dollars US.

Le projet répondait au problème identifié par AMUSNAW, relatif à la faible participation des femmes dans la vie publique algérienne. Selon l'ONG, malgré des lois nationales promouvant l'égalité entre les hommes et les femmes, et l'éducation universelle jusqu'à l'âge de 16 ans, et malgré le haut niveau atteint par les femmes dans les instances de la société civile, le taux de femmes candidates aux élections locales et nationales, et donc de femmes élues, demeure bas.

L'objectif principal du projet était de « renforcer la capacité des femmes engagées dans les ONG, les syndicats et les partis politiques pour qu'elles puissent s'affirmer et participer à la gestion de la cité notamment en s'impliquant dans les institutions locales.

Pour atteindre cet objectif, le projet visait :

- La formation en leadership dans huit *wilayas* (départements) impliquant au moins 500 femmes ; et
- Une série de quatre séminaires autour du rôle de la femme dans la vie publique ciblant au moins 300 femmes.

En appui à ces activités, le projet prévoyait un sondage et une étude analytique de la perception des femmes sur leur propre rôle au sein de la société ; un film documentaire et des matériaux de communication qui serviraient à attirer l'attention des médias.

(ii) Constats de l'évaluation

L'équipe d'évaluation était constituée d'une experte internationale et d'une experte nationale. L'experte nationale s'est rendue dans le bureau du projet, à Tizi-Ouzou entre les 25 et 28 novembre 2014. Des réunions et interviews ont été organisées à Alger également, ou par téléphone et Skype, avec le personnel d'AMUSNAW, des participantes du projet, des formateurs et un représentant de la Commission Européenne (CE). L'évaluatrice internationale a préparé la Note de démarrage détaillant l'approche évaluative, puis a dirigé l'évaluation à distance. Des échanges réguliers ont été maintenus par Skype et par courrier électronique entre l'experte internationale et l'experte nationale afin de valider les étapes de l'évaluation et les premières analyses extraites des entretiens.

Pour juger de la **pertinence**, un examen de l'analyse du problème identifié par le Document de Projet a été effectué par les évaluatrices. Ceci permet d'affirmer qu'au vu du contexte et de la réalité de la participation politique des femmes lors de l'élaboration de la proposition du projet par l'AMUSNAW, le choix du problème identifié était fondé. Il semble important de noter, cependant, que d'autres organisations de femmes algériennes ont critiqué le projet dès le début, et ont insisté sur le fait que l'intervention n'était pas prioritaire, citant par exemple le besoin de lutter pour changer les lois discriminatoires à l'égard de la famille et de la propriété. A juste titre, l'introduction en 2012 d'un système de quotas pour assurer l'inclusion des femmes sur les listes de candidats aux élections par les partis politiques eut un impact significatif sur le contexte d'intervention du projet.

Par ailleurs, les méthodes utilisées pour identifier et sélectionner les participantes au projet sont apparues cohérentes, ciblant des femmes déjà actives au sein de syndicats, de partis politiques et de la société civile.

En ce qui concerne **l'efficacité**, les formations étaient animées par des formateurs et intervenants de qualité, issus dans l'ensemble de la société civile. La méthode adoptée, participative et interactive a permis l'implication et la contribution des participantes par le biais d'exercices de mise en situation et de débats. Toutefois, contrairement aux intentions signalées au début du projet, un grand nombre d'hommes ont participé aux formations. Ceci était le résultat d'un accord passé entre AMUSNAW et la Fondation Ebert pour combiner les activités de deux financements distincts.

Il est à noter qu'AMUSNAW a continué la mise en œuvre du projet telle que prévue même quand il est devenu évident, assez tôt après le lancement du projet, que les fonds allaient manquer suite à l'affaiblissement du dollar américain par rapport à la monnaie locale. Il aurait été pertinent de revoir le projet et si nécessaire de repenser les activités en prenant compte, aussi, de plusieurs événements qui ont retardé les activités et ont nécessité une prolongation de huit mois, ainsi qu'un déplacement de trois des quatre séminaires à Tizi-Ouzou. Même si certains de ces événements n'auraient pu être évités, il est clair que les délais dus à la canicule du Ramadan de 2011 et 2012 auraient pu être pris en compte lors de la planification du projet.

Le projet comprenait aussi la préparation et la distribution d'une étude sur les perceptions du rôle de la femme dans la vie publique. Au moment de l'évaluation, AMUSNAW projetait de mettre cette étude à jour et de la publier. Or il est ressorti de l'évaluation que la méthodologie de base appliquée par cette étude n'était pas valable et que les résultats qui en sont ressortis n'étaient pas utilisables. Les évaluateuses considèrent que le projet de publication de cette étude devrait être abandonné. En général les matériaux produits par le projet ont été d'un intérêt très limité et sans vocation à une large dissémination. Ils pourraient être disponibles à partir du site web qui, d'ailleurs, n'a pas été systématiquement mis à jour.

Quant à **l'efficience** : les évaluateuses soulignent les difficultés auxquelles l'ONG a dû faire face suite à la dévaluation du dollar et l'augmentation des coûts des produits et services. Elles rappellent cependant l'importance de repenser et si nécessaire de réviser le plan d'action du projet lorsqu'il est évident que les fonds nécessaires vont manquer pour achever les activités prévues. La variation dans les taux de change n'est pas rare et requiert la vigilance du receveur de fonds ainsi qu'une stratégie de réponse rapide en cas de situation critique.

Combiner les activités du projet à celles d'un deuxième bailleur n'est pas une réponse acceptable en dépit des circonstances; cela peut au contraire compromettre et dénaturer les objectifs initiaux, dans le cas échéant le profil des participants au projet. Les évaluateuses ont également relevé que malgré le manque de fonds, le projet a ouvert, meublé et équipé en informatique un bureau supplémentaire, qui n'était pas indispensable à la tenue des activités. Le fait qu'AMUSNAW n'ait pas remis au FNUD de rapport narratif final ni de réconciliation finale du budget dans les temps impartis, et que les chiffres de participation diffèrent dans les différents documents produits souligne un besoin évident de renforcement des capacités de l'organisation. Ces appréciations sont à nuancer avec les conditions d'exercice d'un secteur relativement jeune et inexpérimenté, ne datant que des années 90 et au sein duquel, AMUSNAW fait figure d'acteur reconnu pour sa présence sur le terrain et pour son expertise ciblée.

Ceci étant dit, de sérieuses faiblesses opérationnelles ressortent de cette évaluation et en particulier les incohérences et contradictions dans le rapportage des activités et précisément sur le point des niveaux de participation aux formations et séminaires. L'absence de méthodologie et de rigueur organisationnelle empêche toute traçabilité et vérification des objectifs quantitatifs fixés. Les évaluateuses auront néanmoins obtenu la confirmation sur les

huit wilayas visés par l'intervention seulement sept seront ressortis bénéficiaires de l'intervention.

L'impact du projet sur les participantes était plutôt positif et les femmes interviewées ont souligné leur satisfaction, indiquant les bénéfices personnels qu'elles ont tirés de leur participation. Il n'est toutefois pas possible de juger si l'effet multiplicateur voulu a été atteint. Faute d'un suivi et d'un accompagnement appropriés, il n'est pas non plus possible d'affirmer avec certitude que le projet a encouragé les femmes à se porter candidates aux élections, même si une partie des femmes interviewées ont déclaré avoir participé aux élections, notamment au scrutin local de 2012. A nouveau, l'introduction de la nouvelle loi introduisant les quotas pour la participation des femmes cette même année a eu des résultats importants et dilué l'impact du projet.

Dans sa proposition de projet, AMUSNAW aspirait à **pérenniser** l'action du projet par la formation de formatrices sélectionnées parmi les participantes. Cette stratégie de réplication n'a pas aboutie, réduisant les perspectives de retombées du projet. Certaines participantes se sont toutefois formées et constituées en réseau informel ; mais ces actions restent ponctuelles et éparpillées et ne résultent pas d'une stratégie de durabilité sérieuse établie en amont.

(iii) Conclusions

- **Le projet était pertinent.** Il reposait sur une bonne analyse de la situation et du problème de représentation inégale des femmes aux niveaux central et local. Il intégrait justement les données historiques et sociologiques propres au contexte algérien. Cependant l'introduction de la loi sur les quotas en 2012 a largement amélioré la situation de base sur laquelle le projet souhaitait intervenir.

- **Le projet n'était que partiellement efficace et certaines nuances sont à apporter.** En effet, si les activités organisées répondaient dans l'ensemble aux résultats visés, certaines d'entre elles ont été compromises par la réorientation des activités décidée suite à la dévaluation du dollar et au manque de fonds associé. Les produits concrets du projet – le film documentaire et une étude fondée sur une enquête d'opinions – n'ont par ailleurs pas atteint le niveau de qualité espéré et remettent sérieusement en question la pertinence d'une large diffusion ou d'un usage répété.

- **L'allocation du budget était en général bien pensée malgré quelques réserves.** L'évaluation regrette principalement que la dévaluation du dollar ait induit la dénaturation de certaines activités ; en introduisant des participants hommes à des formations, sans stratégie de genre ni cadre particulier et avec pour but principal la réduction des coûts. Cette observation est accentuée par l'impossibilité de vérifier les taux réels de participation aux formations et séminaires, faute de relevés.

- **L'impact du projet était positif pour les femmes qui ont participé** sans que l'on puisse garantir pour autant la pérennité des acquis et leur usage sur le long terme. L'abandon de l'action de formation de certaines participantes et de leur responsabilisation en tant que formatrices aura également minimisé l'impact du projet et sa pérennité. Ces éléments réunis empêchent d'évaluer les changements apportés au problème de base.

- **L'absence de stratégie de pérennisation des résultats isole les initiatives personnelles prises par certaines femmes** ayant développé des réseaux et entrepris des actions de communication. En l'absence de stratégie, l'impact et la durabilité de telles actions volontaires devient essentiellement aléatoire.

▪ **Le déroulement et les résultats du projet reflètent un manque de compétences et d'expérience.** Il ressort de l'évaluation qu'AMUSNAW gagnerait à recevoir un appui organisationnel et à renforcer ses capacités ; sur les plans de la conception de projet, de la gestion, et des finances, incluant les questions de la documentation et du rapportage. L'incapacité du projet à encadrer son projet et ses bénéficiaires mais aussi à anticiper et atténuer les risques potentiels auront pénalisé le projet dans son ensemble.

(iv) Recommandations

▪ **AMUSNAW gagnerait à conduire une analyse de son travail pour se concentrer sur les secteurs pour lesquels son expertise est avérée :** identifier ses forces et faiblesses et chercher à renforcer ses capacités sur des éléments fondamentaux tels que la planification, la recherche, la collecte de données, le monitoring et la gestion des finances, et la documentation des résultats.

▪ **L'intention de publier et distribuer l'étude basée sur le sondage et les comptes rendus de séminaires devrait être réévaluée.** La méthodologie de l'étude n'a pas donné des résultats valables. Les comptes-rendus ne sont intéressants que pour les participants et pourraient simplement être téléchargés sur internet. La situation de la participation des femmes dans la vie publique en 2012 n'est pas celle des années 2010-2011 et fait que les publications prévues sont déjà désuètes.

III. Introduction et contexte du projet

(i) Objectifs du projet et de l'évaluation

Ce rapport présente les résultats de l'évaluation du projet « Renforcement des capacités et formation en leadership pour renforcer la participation des femmes dans la vie publique », mis en œuvre du 1 avril 2011 au 30 novembre 2013 par l'Association Culturelle AMUSNAW, organisation non-gouvernementale basée à Tizi-Ouzou en Algérie. Le projet s'est déroulé sur une période de 32 mois, incluant une prolongation de huit mois autorisée par le FNUD en raison de l'impact d'événements politiques et de sérieuses intempéries sur le déroulement d'activités programmées dans les wilayas (régions), à savoir la canicule des Ramadan de 2011 et 2012 et les élections législatives et nationales de 2012 qui impliquèrent plusieurs participantes. Le projet a reçu une subvention du FNUD de 175.000 dollars US dont une provision de 17.500 dollars pour l'évaluation finale.

L'objectif principal du projet était de « renforcer la capacité des femmes engagées dans les ONG, les syndicats et les partis politiques pour qu'elles puissent s'affirmer et afin de leur permettre de participer à la gestion de la cité notamment par leur implication dans les institutions locales ».

Pour atteindre cet objectif, le projet visait :

- La formation en leadership dans huit wilayas impliquant au moins 500 femmes ; et
- Une série de quatre séminaires autour du rôle de la femme dans la vie publique ciblant au moins 300 femmes.

Comme soutien à ces activités, le projet prévoyait un sondage et une étude analytique sur la perception des femmes quant à leur rôle, un film documentaire et des matériaux de communication qui serviraient à attirer l'intérêt des médias.

L'évaluation du projet s'est faite selon les règles déterminées conjointement par le Fonds des Nations Unies pour la démocratie (FNUD) et Transtec, à travers un document intitulé « *UNDEF Evaluation Operational Manual* ». Ce document indique que « l'objectif de l'évaluation est d'entreprendre une analyse approfondie des projets financés par le FNUD afin d'aboutir à une meilleure compréhension de ce qui fait un projet réussi et ainsi d'aider le FNUD dans la détermination de ses futures stratégies de projet. Les évaluations doivent également permettre aux parties prenantes de déterminer si les projets ont été réalisés conformément au Document de Projet et si les résultats escomptés ont été obtenus ».

(ii) Méthodologie de l'évaluation

L'équipe d'évaluation était composée d'une experte internationale, chef d'équipe, qui a téléguidé l'évaluation à distance en raison de la difficulté d'accès au pays et du faible niveau de sécurité prévalant au moment de la visite, et d'une experte nationale, qui a mené les interviews sur le terrain. Les deux évaluatrices ont préparé l'évaluation ensemble et ont discuté les résultats des interviews par Skype afin de modifier ou ajouter des questions au fil de l'exercice. Les deux expertes ont consulté le site web, pages Facebook et autres publications produites par le projet et ont également regardé le film documentaire qui en a résulté.

Par ailleurs, les expertes ont étudié la documentation sur le projet fournie par le FNUD. Elles ont préparé sur cette base une Note de démarrage (*Launch Note UDF-ALG-09-370*) qui a permis de dégager les grandes lignes et thématiques spécifiques qui allaient être étudiées lors de la visite de terrain, des interviews et l'analyse de documents.

La visite de terrain, menée des 25 au 28 novembre 2014, a été l'occasion pour l'évaluatrice nationale de rencontrer les dirigeants d'AMUSNAW, la directrice du projet et son équipe à Tizi-Ouzou. L'évaluatrice a également rencontré des femmes ayant participé aux formations, et interviewé des formateurs intervenus pendant ces formations. Elle a également eu un entretien avec d'autres organisations familières de l'association telles que la Délégation de l'Union européenne (DUE).

La liste des personnes rencontrées est présentée à l'Annexe 3.

Les évaluatrices, conformément à la note de démarrage de l'évaluation, se sont particulièrement intéressées aux points suivants lors des interviews et analyse de documents :

- La définition et la sélection des groupes cibles et la question de l'influence de ces groupes sur d'autres femmes ou sur les processus et systèmes amènes de les exclure de la vie publique et politique (pertinence) ;
- Si les obstacles à la participation ont été correctement identifiés et, si oui, si une meilleure compréhension des droits est la réponse qu'il faut pour surpasser ces obstacles (pertinence);
- La nature et la qualité du contenu des matériaux de formation et d'autres produits du projet tels que les affiches, le film documentaire et site web prévus (efficacité);
- Les raisons du retard des activités, la stratégie de risque prévue et les alternatives de mises en œuvre qui auraient pu être pensées et appliquées (efficacité);
- Le nombre de femmes participantes aux formations, et celui de celles qui ont participé aux autres activités (séminaires, réunions de presse) (efficacité);
- Les méthodes de production et de distribution des produits (coûts de production et de distribution) ainsi que le nombre, le niveau de participation et les coûts associés aux formations (efficacité) ;
- Les bénéfices apportés aux bénéficiaires même s'il est difficile de discerner s'ils sont directement attribuables au soutien du FNUD (impact);
- L'impact au niveau personnel des participantes, qu'il soit positif ou négatif (impact).

(iii) Contexte du projet

Après la crise économique des années 80 ; années de la chute des prix du pétrole et des plans d'ajustements structurels, le pays s'est enlisé dans une décennie de crises politique et sécuritaire, marquée par des violences terroristes et la résurgence de l'intégrisme¹. Les groupes armés islamistes semant la terreur et notamment auprès des filles et femmes², en particulier en milieu rural, comme l'attestèrent plusieurs ONGs de l'époque.³ Dans ce contexte de terreur, les femmes avaient exprimées leur résistance par l'organisation de marches de protestation et de mobilisation pour la sauvegarde de la République. Elles s'étaient également illustrées par leur courage des années auparavant par leur mobilisation active contre l'occupation française, à l'époque valorisée par la société. On parle dans un contexte algérien d'une véritable revendication à la participation et à la contribution civique ; plus ou moins valorisée selon les époques.

Après l'indépendance les pouvoirs publics ont en effet, dans un premier temps, affiché une volonté réelle d'impliquer les femmes dans le chantier d'édification de l'Etat, à travers l'accès à l'éducation, la formation et l'accès à l'emploi. Puis, le courant conservateur largement encouragé par la résurgence islamiste, s'est insinué dans les rouages étatiques et a œuvré à confiner les femmes algériennes dans une position d'infériorité juridique et citoyenne.

¹ L'état d'urgence par décret législatif datant du 6 février 1993.

² Enlèvement, viols systématiques, assassinat par des méthodes cruelles, l'obligation du port du voile, l'interdiction du travail, interdiction d'exercer tous les aspects en lien avec la féminité (le hammam, la coiffeuse, le parfum, le maquillage).

³ Le gouvernement comptait 2,080 femmes violées par les groupes armés islamistes jusqu'au 31 décembre 1998.

Pourtant, le discours présidentiel a toujours été favorable à la participation politique et économique des femmes.⁴ Le Président de la République ayant même fait valoir son droit à légiférer par ordonnance⁵ pour introduire des lois favorables à l'égalité de genre malgré les résistances affichées par la majorité des partis représentés à l'Assemblée Populaire Nationale (APN) y compris les partis qui se réclament progressistes.

Les acquis actuels sur l'égalité des sexes aux niveaux législatif et institutionnel doivent également beaucoup aux associations oeuvrant à la défense des droits des femmes. Les premiers mouvements voient le jour en 1947, année de la création de l'Association des Femmes Musulmanes d'Algérie (AFMA). Suite à la guerre de libération, où comme mentionné les femmes jouèrent un rôle clé, d'autres organismes se constituent et notamment l'Union Nationale Des Femmes Algériennes (l'UNFA). Sa mission est de participer à "l'œuvre d'édification nationale" et d'appuyer l'accès à l'éducation et au marché de l'emploi des femmes aux pouvoirs publics. Jusqu'en 1985, l'UNFA était la seule organisation féminine légalement habilitée. Elle ne disposait cependant pas de l'autonomie organique et politique qu'il lui aurait fallu pour faire avancer les revendications de pleine citoyenneté portées par les femmes.



Dans les années 80 des associations indépendantes non officielles se sont formées pour répondre aux aspirations d'égalité et de liberté non comblées par l'action de l'UNFA. Le passage de l'unipartisme au multipartisme et l'instauration de la liberté d'association qui suivirent les événements d'octobre 1988 donnèrent naissance à la loi des associations de 1990 et permirent à plusieurs organisations de voir le jour ou de se consolider.

Ces associations menèrent le premier grand combat législatif des femmes sur la question du Code de la famille, dont le contenu présentait plusieurs contradictions avec le principe d'égalité soutenu par les Constitutions de 1963 et 1976. Malgré un amendement en 2005, résultat d'un plaidoyer conjoint mené avec le Mécanisme genre du gouvernement, le Code reste clairesé de dispositions non égalitaires telles que la polygamie. Parmi les combats menés par les organisations de femme, on peut aussi citer :

- la revendication de l'application des lois relatives aux situations post-divorce et la création de lois complémentaires pour garantir d'autres aspects afférents tels qu'un quota de logements sociaux pour femmes divorcées en situation vulnérable ;
- Le renforcement de l'inclusion des femmes en politique, de l'accession aux postes décisionnels par le renforcement de leurs capacités et par la formation ;
- La protection par le Code Pénal des témoins de harcèlement sexuel ;
- L'amendement du Code pénal pour inclure les violences faites aux femmes.

⁴ Rapport de 2010 du rapporteur spécial des NU sur les violences faites aux femmes.

⁵ Article 124 de la Constitution de 1996

Sur le plan politique, le 12 janvier 2012, la loi organique n°12-03 fixe les modalités d'application de l'article 31bis⁶ (réforme constitutionnelle de 2008) et de quotas de représentation oscillant entre 20 et 50%. Cette même loi exige explicitement des partis politiques qu'ils intègrent des femmes dans les organes du parti aux postes de fondatrices, congressistes et dans les organes de direction (articles 11,17, 24, 35, 41, 58).

Suite à l'application de cette loi, le nombre de femmes élues aux élections législatives de 2012, vit son seuil passer de 30 élues sur 389 députés en 2007 (7,7%) à 146 sur 462 députés (31,60%) en 2012. Le taux de femmes élues au niveau local aux Assemblées Populaires des Communes (APC) est lui aussi passé de 0,76 % en 2007 à 16,56% en 2012 et de 6,89% à 29,69% aux Assemblées Populaires des Wilayas (APW).

Au niveau gouvernemental on dénombre depuis 2014 sept femmes ministres, sept ambassadrices. Une femme est à la tête du Conseil de l'Etat,⁷ et deux femmes sont nommées au grade de Générale dans l'armée nationale. En 2012, selon l'*International Business Times*,⁸ le pourcentage de femmes élues au parlement algérien était plus élevé que dans certains pays européens et positionnait le pays à la deuxième place du monde arabe, après le Sénégal.

A l'époque de la conception du projet d'AMUSNAW, cependant, l'Algérie était au 71^e rang sur 187 pays en ce qui concerne l'égalité des femmes. La participation au marché du travail des femmes était plus élevée que celle des hommes (79.6% contre 61%)⁹ tandis que leur taux d'alphabétisation était moins élevé (64% contre 81%).¹⁰

Administrativement, la République Algérienne Démocratique et Populaire s'étend sur une vaste superficie de 2.381.741 km et compte 38,7 millions d'habitants dispersés sur 48 wilayas déclinées en 553 daïras et en 1541 communes. Les wilayas et les communes disposent d'assemblées élues, respectivement les Assemblée Populaire de Wilaya (APW) et Assemblée Populaire de Commune (APC). Le projet s'était fixé pour objectif d'intervenir sur 8 wilayas.

⁶ « 'état œuvre à la promotion des droits politiques de la femme en augmentant ses chances dans les assemblées élues ».

⁸*International Business Times*, 26 October 2012, <http://www.ibtimes.com/women-algeria-progress-paradox-853988>.

⁹*Rapport sur le développement humain*, PNUD 2011.

¹⁰www.fortuneofafrica.com, 16 janvier 2015.

IV. Objectifs, stratégie et mise en œuvre du projet

(i) Objectifs du projet

Le document de projet présente ainsi le problème auquel il se propose de répondre : «De tradition dans la société algérienne, les affaires publiques sont du ressort des hommes. Malgré le fait qu'aujourd'hui les femmes fassent des études, travaillent, occupent des postes de responsabilité, elles ont du mal à s'affirmer et s'engager dans les affaires publiques. Suite aux années de terrorisme qui ont touché le pays, les femmes subissent d'avantage la régression des mentalités, d'où leur difficulté à investir l'espace public. Il a été, en effet, constaté que dans le cadre de programmes mis en œuvre par AMUSNAW, notamment le renforcement des capacités des cadres associatifs, la difficulté pour les filles qui participent aux débats à s'exprimer, la difficulté à prendre la parole dans les milieux où elles évoluent, difficulté à s'impliquer en tant que gérante dans les associations ou encore à penser à faire une carrière politique ».

Dans ce contexte, le projet se proposait de « renforcer la capacité des femmes engagées au sein d'ONG, de syndicats et de partis politiques pour qu'elles puissent s'affirmer et participer à la gestion de la cité notamment en s'impliquant dans les institutions locales ».

Pour atteindre cet objectif, le document de projet souhaitait réaliser :

- Une formation en leadership dans huit *wilayas* impliquant au moins 500 femmes ;
- Une série de quatre séminaires autour du rôle de la femme dans la vie publique ciblant au moins 300 femmes ;
- En complément de ces activités, un sondage et une étude analytique sur la perception des femmes quant à leur rôle, un film documentaire et des matériaux de communication qui serviraient à attirer l'intérêt des médias.

(ii) Logique d'intervention

Le tableau ci-après synthétise la logique d'intervention du projet, liant les activités menées, les résultats attendus et l'objectif principal du projet.

Activités menées	Résultats attendus	Objectif principal du projet
<p>Formation de 16 formateurs retenus par le projet.</p> <p>Formation d'au moins 500 femmes sur 10 thématiques.</p> <p>Quatre séminaires ciblant au moins 300 femmes.</p> <p>Réaliser un questionnaire et un sondage sur le rôle des femmes dans la vie publique.</p> <p>Analyser et publier les réponses.</p> <p>Médiatiser et disséminer les résultats de l'étude.</p> <p>Réalisation d'un film documentaire illustrant le travail réalisé.</p> <p>Réalisation d'un site web sur le projet.</p>	<p>Le nombre de femmes impliquées dans la gestion de la cité est augmenté.</p> <p>Les stéréotypes quant à la participation des femmes dans la gestion de la cité sont évoqués, discutés et cassés.</p> <p>Les femmes sont formées et conscientes de l'importance de leur implication dans la gestion de la cité.</p> <p>Les bénéficiaires communiquent mieux et contribuent à la gestion des conflits, entre collectivités et société, et facilitent la présence des femmes pour la gestion et la participation à la prise de décisions.</p>	<p>Renforcer la capacité des femmes impliquées dans les associations, syndicats et partis politiques pour qu'elles puissent s'affirmer, et participer à la gestion de la cité notamment par leur implication dans les institutions locales.</p>

* Les activités et résultats sont formulés par les évaluatrices en fonction du 'Cadre de résultats' inclus dans le document de projet.

(iii) Mise en œuvre du projet

Le document du projet précise qu'AMUSNAW se porte responsable de toutes les activités et productions du projet, et qu'il n'aura pas de partenaires. Pendant la mise en œuvre du projet, plusieurs partenariats ont néanmoins permis l'exploitation gratuite d'espaces de formation, l'utilisation de matériels informatique, d'Internet mais aussi des voies de mobilisation des femmes bénéficiaires.

L'AMUSNAW a également passé un accord de partenariat avec la Fondation Ebert qui mettait alors en œuvre un programme de formations pour les jeunes leaders (femmes et hommes confondus). Cet accord a mené à la réunion des groupes de bénéficiaires « pour ne pas dupliquer les mêmes formations et afin de toucher des wilayas qui n'étaient pas prévus initialement dans le projet ». Par cette association, l'AMUSNAW a reçu de la Fondation Ebert l'équivalent de la moitié des frais de déplacements et honoraires des consultants. La collaboration a pris fin en décembre 2011 à la fin du programme de formations de la Fondation.

V. Constatations et réponses aux questions évaluatives

Cette évaluation est fondée sur des questions évaluatives conçues pour correspondre aux critères d'évaluation du Comité d'aide au développement de l'Organisation pour la coopération et le développement économique (DAC). Les questions et sous-questions figurent à l'annexe 1.

(i) *Pertinence*

Réponse aux besoins

Dans le document de projet soumis au FNUD, l'AMUSNAW a décrit le problème ainsi :
« De tradition dans notre société, les affaires publiques sont du ressort des hommes. Malgré le fait qu'aujourd'hui les femmes fassent des études, travaillent, occupent des postes de responsabilité, elles ont du mal à s'affirmer et s'engager dans les affaires publiques. »

L'AMUSNAW a basé son analyse sur l'observation faite lors de leurs propres programmes destinés aux femmes, et une étude datant de 2006 sur le taux de participation des femmes aux élections locales. Il est vrai que lors de la conception de la proposition du projet par AMUSNAW en 2009, la participation des femmes aux assemblées élues en Algérie affichait des taux très faibles.

Ce n'est que suite à la promulgation de la loi organique n°12-03 du 12 janvier 2012, que la participation des femmes en politique s'est améliorée. Le nombre de femmes élues à l'APN est passé de 30 femmes élues en 2007 sur 389 députés (7,7%) à 146 femmes élues sur 462 députés (31,60%) en 2012. Au niveau local, le nombre d'élues aux APC est passé de 0,76 % en 2007 à 16,56% en 2012 et de 6,89% en 2007 à 29,69% en 2012 aux APW.

Certains membres de la société civile ont reproché à l'AMUSNAW de focaliser son action sur un « faux problème » alors que des questions plus fondamentales se posaient à l'époque comme les lois discriminatoires sur la famille et la propriété. Les réformes et changements qui se sont produits au moment de la mise en oeuvre ont significativement réajusté le potentiel d'impact et de rayonnement du projet (voir chapitre Contexte).

Choix de groupes cibles

Le projet a ciblé trois groupes de femmes : des femmes actives dans des ONG, des militantes selon l'AMUSNAW, des membres de syndicats et de partis politiques. L'organisation a justifié ce choix en citant l'effet multiplicateur de ces femmes actives et déjà insérées dans un milieu donné.

Les méthodes utilisées pour identifier les participantes ont été les suivantes :

- Demande d'entretiens avec des partis politiques ;



Formation et échange d'idées

- Appel à la participation diffusé par emails aux partis politiques, associations (plus de 60), et à des personnes ressources connues de l'association ;
- Recours au réseau personnel de la responsable du projet -- universitaires, militants, syndicalistes, associations professionnelles et sportives ;
- Ciblage de femmes qui ont bénéficié de formations avec AMUSNAW dans le cadre de programmes précédents.

Compétence et expériences de l'organisation

AMUSNAW dispose de plusieurs années d'expérience dans des domaines qui ne sont pas liés directement aux problèmes de participation des femmes. Dans ce domaine spécifique, l'organisation est inexpérimentée, et quelques défaillances dans la gestion du projet (voir les chapitres suivants) suggèrent qu'AMUSNAW aurait gagné à se concentrer sur ses domaines de prédilection mais aussi à recevoir un renforcement de ses capacités dans la programmation et la gestion de projet. Cette remarque est à mettre en perspective avec l'historique de l'expansion et de la consolidation du secteur associatif, relativement jeune et inexpérimenté.

(ii) Efficacité

Pour l'essentiel, les activités prévues ont été mises en œuvre :

- Cycle de formations dans sept *wilayas* sur le leadership des femmes, le genre et le développement, la communication efficace, la communication avec les médias, la gestion des conflits, la création et le travail en réseau, le code communal et la loi électorale, le processus d'élaboration et d'adoption d'une loi et enfin le plaidoyer.
- Série de quatre séminaires suite à un appel à communications, qui ont éventuellement traité des « lois nationales, internationales sur la condition de la femme » ; « élaboration de la loi, la loi électorale et code communal » ; et « instruments et outils d'analyse des inégalités : genre et développement économique et social ».
- Sondage, « enquête d'opinion » visant à établir une analyse de la perception du rôle de la femme algérienne dans la vie publique, à vocations médiatiques. Cette enquête a été diffusée en format papier aux participants à la fin du dernier séminaire.
- Réalisation d'un film documentaire qui a été également diffusé lors du dernier séminaire auprès des associations et institutions ayant pris part au séminaire.
- Actualisation du site web avec des renseignements sur le projet.

La formation de formatrices qui était prévue pour reproduire les acquis du projet et les pérenniser n'a pas eu lieu faute de temps et de fonds.

A la lumière des entretiens effectués avec les intervenantes et aussi de la lecture des rapports de formations parcourus, le contenu des formations semble avoir été conforme à l'objectif et aux résultats attendus du projet. Selon les mêmes sources, étayées par les photos et le film documentaire, la méthode adoptée pour la mise en œuvre des activités s'est avérée participative et interactive.

L'identification et le recrutement de formateurs et intervenants de hauts profils, issus dans l'ensemble de la société civile et de femmes et hommes politiques est à souligner (parlementaires, avocats membres de partis politiques). Leur recrutement s'est fait de manière ad hoc et leurs honoraires ont été en partie pris en charge par les fonds du FNUD et par la Fondation Ebert. Certains intervenants familiers du réseau d'AMUSNAW ont offert une contribution bénévole au projet afin de partager leurs expériences en matière de militantisme et de défense de droits des femmes.

Si la qualité des intervenants a été soulignée, certains problèmes de communication et notamment de langue ont été rapportés aux évaluatrices. Les conférences étaient en effet organisées en français alors que cette langue n'est pas maîtrisée par tous en Algérie. Une

interprétation informelle a été assurée par la Directrice d'AMUSNAW, reflétant à nouveau un potentiel mais une difficulté à identifier les difficultés et obstacles de mise en œuvre en amont.

Participation des hommes

Suite à la fusion entre les formations d'AMUSNAW et de la Fondation Ebert, les hommes ont été impliqués aux séminaires. Les membres d'AMUSNAW ont procédé à un travail de sensibilisation des pouvoirs publics et élus au niveau local en plus des responsables de partis politiques à travers lesquels le ciblage des femmes militantes et élues s'est effectué.

Un travail de médiation et de sensibilisation a été réalisé par les membres d'AMUSNAW auprès des hommes issus de la sphère privée et des femmes participantes en vue de



Groupe de discussion

désamorcer tout différend et entrave à une participation effective. AMUSNAW n'avait en revanche pas anticipé la désapprobation ou frilosité potentielles des hommes de la famille face aux multiples déplacements induits par les activités et éventuels retards et retours tardifs au domicile. Des méditations privées ont alors été organisées de façon ad hoc pour rassurer les cercles familiaux et ainsi garantir, sinon une bonne acceptation, au mieux l'encouragement des femmes par leurs proches. A nouveau, ce risque aurait pu être identifié

en amont au lieu d'être corrigé une fois le cas présenté.

Plusieurs femmes ont par la suite pu témoigner du soutien et de l'encouragement des membres de leurs familles notamment des hommes (père, frères, maris) et ce malgré les contraintes et la crainte affichée que leurs femmes soient « mal vues ».

Délais imprévus et prévus

Le projet a duré 32 mois au lieu des 24 initialement planifiés. Parmi les motifs de ce délai ; les conditions météorologiques extrêmes relevées en 2011 ayant entraîné la fermeture de certaines routes et rendu impossible les déplacements et formations dans certaines *wilayas*; l'introduction en janvier 2012 d'une nouvelle loi sur l'enregistrement des associations ayant contraint AMUSNAW à mettre ses activités en sommeil jusqu'à la tenue de son assemblée générale; enfin les élections législatives et municipales d'avril et novembre 2012 qui ont freiné le rythme du pays mais aussi monopolisé plusieurs participantes.

AMUSNAW fait également valoir l'impact des canicules recensées lors des Ramadan de 2011 et 2012, sur la motivation des participantes à se déplacer et à participer aux activités. Même si les dates du Ramadan n'étaient pas fixes, cette interruption dans l'activité quotidienne normale aurait, une fois encore, pu être prise en compte dès la conception et la planification du projet.

Le sondage et l'étude analytique

Le projet prévoyait une « enquête d'opinions » sur la perception du rôle de la femme dans la vie publique et la diffusion de ses résultats. Or l'étude s'est limitée aux seules femmes participantes au projet sans non plus profiter de leur nombre. En effet l'échantillon étudié n'englobait les réponses que de 82 participantes, réduisant significativement le poids des résultats extraits et discréditant sérieusement la méthodologie et la dimension de recherche visée. En effet cette étude aurait non seulement dû élargir son champ quantitatif mais aussi interroger des sources externes au projet sur une base aléatoire, femmes et hommes inclus.

La faiblesse du produit développé, signalé par l'auteur également, limite significativement la pertinence de l'objectif de diffusion et devrait être revu tout comme les modalités statistiques d'échantillonnage.

Le film documentaire et le site web

La qualité du documentaire produit est également d'une qualité inférieure à celle ambitionnée. Si la production n'est pas remise en cause, le contenu du documentaire est, lui, questionné. En l'état il n'a de valeur ni pour le plaidoyer ni pour la publicité. Il se limite à exposer un descriptif brut du projet sans détails ni analyses. La réalisation de ce film offrait pourtant une opportunité idéale pour communiquer plus largement sur le sujet mais aussi pour valoriser les participantes. Cette opportunité n'a pas été saisie et aucune femme n'a été interviewée ni présentée dans le film, pas même celles ayant obtenues des fonctions d'éluës. Ceci était peut-être une décision du rédacteur du film plutôt que de l'AMUSNAW, mais l'organisation aurait dû intervenir pour assurer que la voix des femmes soit entendue.

Malgré ces faiblesses, le film pourrait toutefois faire office d'aide-mémoire du projet, et être téléchargé sur le site web d'AMUSNAW. De même, il serait utile de télécharger les comptes-rendus des diverses réunions, qu'AMUSNAW souhaite publier mais qui ont surtout un intérêt pour les participants. Ceci permettrait de mettre à jour le site web dont la partie dédiée au projet n'a pas été modifiée depuis les derniers mois de la mise en oeuvre.



Une des affiches du projet

(iii) Efficience

Gestion du budget

Les principaux postes de dépense ont été les suivants :

- Presque la moitié du budget total (environ 49%, y inclus les salaires des consultants) a été allouée aux formations, aux séminaires et à l'enquête. Malgré la faible utilité de l'enquête, ceci constitue un usage raisonnable des fonds disponibles.
- Les coûts de personnel (AMUSNAW et personnel temporaire dédié à la gestion du projet) se chiffrent à 36,000 dollars, soit 20% du budget.
- Par contre, la dépense de 20,000 dollars pour les « communications » -- affiches, brochures, panneaux, le film documentaire et le site web -- est élevée au regard de son faible usage et de sa faible contribution aux objectifs du projet.
- Le reste du budget a été alloué aux déplacements dans les divers wilayas (5,600 dollars) et au poste des dépenses classées « divers » (16,600 dollars) et relatives à la gestion du projet. Ici AMUSNAW aurait pu réaliser des économies et mieux estimer l'utilité des dépenses par rapport à l'atteinte des résultats ; on citera la fourniture de sacs en coton aux participantes et l'achat de trois ordinateurs, d'une caméra vidéo et d'un ordinateur portable comme des dépenses à utilité limitée voire contestable. On peut également questionner la nécessité de louer un bureau et de l'équiper en matériel alors que les fonds manquaient.

Malgré l'allocation en général assez intelligente du budget, on aurait souhaité une gestion de projet plus proactive et réfléchie, surtout quand AMUSNAW s'est rendu compte -- tôt dans la mise en oeuvre du projet -- que les dépenses prévues allaient dépasser les fonds disponibles.

Avoir recours à d'autres sources de fonds peut être une alternative intéressante, mais dans le cas de ce projet, ces fonds étaient conditionnés, c'est-à-dire qu'AMUSNAW se devait de combiner la formation du projet à celle de la fondation à l'origine des fonds additionnels.

Il est à noter ici qu'AMUSNAW n'a pas soumis le rapport financier final requis par le FNUD dans les délais souhaités. En effet, le rapport n'a été envoyé au siège du FNUD qu'en décembre 2014 quand les évaluatrices ont demandé à l'organisation de le faire. AMUSNAW a justifié ce retard comme un malentendu. Quoiqu'il en soit, ce manquement semble indiquer de nouveau un manque d'expérience en matière de gestion de projet. D'ailleurs les chiffres donnés dans le rapport final ont été par la suite modifiés dans des échanges électroniques avec les évaluatrices, signe d'une faible documentation des activités.

Participation

Vu la confusion sur les chiffres, il est impossible de discerner si le projet a atteint le taux de participation désiré. Cependant il est à noter que les activités ont eu lieu dans sept *wilaya* au lieu des huit prévus. D'ailleurs un descriptif détaillé des participants – par genre, par exemple, n'a pas été fait et il en résulte que, dix-huit mois après la fin du projet, il est impossible d'identifier les participants soutenus par les fonds FNUD et ceux qui participaient déjà aux formations de la Fondation Ebert.

(iv) Impact

L'impact individuel du projet sur les participantes semble avoir été positif. Les femmes interviewées pour cette évaluation ont toutes confirmé que le projet leur avait apporté de nouvelles connaissances et les avait amenés à réfléchir sur leur propre rôle. Elles ont exprimé leur engouement à participer aux formations et leur intérêt à participer à d'autres projets similaires. Elles ont souligné l'impact engendré par cette participation en termes de renforcement de leurs ressources internes (confiance et assurance) et l'acquisition de compétences utiles pour l'exercice de leurs activités professionnelles, communautaires, politiques et même à celles qui relèvent de la gestion de leur vie personnelle. Certaines femmes ont également souligné le rôle joué au sein de leur famille et notamment dans les rencontres et médiations qui ont pu être organisées avec les familles.

“Les formations m'ont permis de faire sortir mes capacités intérieures, enfouies jusqu'ici.”
Participante

Le projet a certainement contribué à la dynamique positive engendrée par l'établissement des quotas au travers de la loi du 12 Janvier 2012. Il n'est malheureusement pas possible de savoir si, par la suite, ces femmes ont transmis ce qu'elles ont appris à d'autres femmes (effet multiplicateur).

“La formation m'a encouragé à me porter candidate aux élections locales de 2012 et à négocier ma place sur la liste. J'ai réussi et actuellement je suis vice-présidente de l'assemblée communale de mon village.”

Participante

Quant aux élections qui ont eu lieu en 2012, il est difficile d'établir un lien direct entre les activités et le nombre final de participantes qui ont été encouragées à se présenter comme candidates puisque les participantes avaient justement été sélectionnées parce qu'elles étaient déjà militantes et engagées dans la vie publique. Cependant une des femmes interviewées a confirmé que la formation l'a encouragé à se porter candidate et qu'elle a été élue. Plusieurs

participantes qui étaient déjà dans le domaine politique ont souligné l'apport du projet sur leur courage et détermination ; d'autres qui n'étaient pas actives se sont déclarées moins réticentes par rapport à la participation politique.

A relever qu'une évaluation interne était prévue dans le document du projet. Cette évaluation interne du projet n'a pas eu lieu. Des évaluations relatives aux différentes activités ont été

effectuées sur la base de fiches d'évaluation mais n'ont pas été analysées (vu que le volume est assez important et que l'équipe du projet ne disposait pas de compétences dans le domaine de l'analyse des fiches d'évaluation).

(v) Pérennité

Malheureusement les défaillances de la gestion et de la qualité des divers produits du projet ont compromis le potentiel futur de ce dernier. La qualité médiocre du film et de l'étude n'appellent ni à une diffusion plus large ni à de nouvelles dépenses. AMUSNAW avait également l'intention de publier les comptes rendus des séminaires et des formations ; vu le déroulement du projet et l'autonomie des participantes, un téléchargement en ligne serait amplement suffisant.

Pour ce qui est des participantes, quelques-unes se sont établies en réseau informel pour continuer l'échange d'idées. L'expérience suggère, cependant, que la pérennité d'un tel réseau dépendra entièrement des membres du réseau ou d'un suivi continu d'AMUSNAW.

VI. Conclusions

On peut synthétiser comme suit les conclusions de l'évaluation, sur la base des constatations et réponses aux questions évaluatives présentées au chapitre précédent.

(i) Le projet était pertinent. Il reposait sur une bonne analyse de la situation et du problème de représentation inégale des femmes aux niveaux central et local. Il intégrait justement les données historiques et sociologiques propres à la participation de la femme en Algérie. Cependant l'introduction de la loi sur les quotas en 2012 a largement changé la situation des femmes aspirant à se présenter candidates aux élections. Par conséquent à la fin du projet le contexte s'était beaucoup amélioré.

(ii) Le projet n'était que partiellement efficace et certaines nuances sont à apporter. En effet, si les activités organisées répondaient dans l'ensemble aux résultats visés, certaines d'entre elles ont été compromises par des réorientations décidées suite à la dévaluation du dollar et au manque de fonds qui en a résulté. Les produits concrets du projet – le film documentaire et une étude fondée sur une enquête d'opinions – n'ont par ailleurs pas atteint le niveau de qualité espéré et questionne la nécessité d'une large diffusion ou d'un usage répété.

(iii) L'allocation du budget était en général bien pensée et efficiente mais il est déplorable que l'affaiblissement du dollar par rapport à la monnaie locale ait induit une dénaturation de certaines activités ; en introduisant des participants hommes à des formations, sans stratégie ni cadre particuliers et avec pour but principal la réduction des coûts. Par ailleurs il est impossible de vérifier si la participation a atteint le taux désiré faute de système de documentation et de suivi des activités.

(iv) L'impact du projet était positif pour les femmes qui ont participé sans que l'on puisse garantir pour autant la pérennité des acquis et leur usage sur le long terme. L'abandon de l'action de formation de certaines participantes et de leur responsabilisation en tant que formatrices aura également minimisé l'impact du projet et sa pérennité. Ces éléments réunis empêchent d'évaluer les changements apportés au problème de base.

(v) L'absence de stratégie de pérennisation des résultats isole les initiatives personnelles prises par certaines femmes ayant développé des réseaux et entrepris des actions de communication. En l'absence de stratégie, l'impact et la durabilité de telles actions volontaires devient essentiellement aléatoire. La formation de formateurs qui était inscrite dans la proposition au départ à cet effet n'a pas eu lieu.

(vi) Le déroulement et les résultats du projet reflètent un manque de compétences et d'expérience. Il ressort de l'évaluation qu'AMUSNAW gagnerait à recevoir un appui et à renforcer ses capacités ; en particulier sur les plans de la conception de projet, la documentation des activités et les rapports aux donateurs ; de la gestion et de ses finances. L'incapacité du projet à anticiper et nuancer les risques aura pénalisé le projet dans son ensemble

VII. Recommandations

Cette recommandation dérive des conclusions de l'évaluation.

- **AMUSNAW gagnerait à conduire une analyse de son travail pour se recentrer sur les secteurs pour lesquels son expérience est avérée :** identifier ses forces et faiblesses et chercher à renforcer ses capacités sur des éléments fondamentaux tels que la planification, la recherche, la collecte de données, le monitoring et la gestion des finances.

- **Il faudrait reconsidérer l'intention de publier et distribuer l'étude basée sur le sondage et les comptes rendus des séminaires.** La méthodologie de l'étude n'a pas donné des résultats statistiquement valables. Par ailleurs, les comptes rendus ne sont intéressants que pour les participants et pourraient très bien être téléchargés sur le site web. La situation de la participation des femmes à la vie publique en 2012 n'est pas celle de 2010/11 et fait que les publications prévues sont déjà caduques.

Annexe 1 : questions évaluatives

Critères CAD	Questions d'évaluation	Sous-questions
Pertinence	Dans quelle mesure le projet tel qu'établi et mis en œuvre par le bénéficiaire a-t-il répondu aux spécificités du contexte et aux besoins des bénéficiaires aux niveaux local et national?	<ul style="list-style-type: none"> • Au regard du contexte, les objectifs du projet étaient-ils en adéquation avec les priorités et les besoins pressentis pour un développement démocratique? • La préférence aurait-elle dû être donnée à une autre stratégie que celle appliquée, afin de mieux répondre à ces besoins, priorités, contexte? Pourquoi? • Les risques ont-ils été bien identifiés? Dans quelles mesures les stratégies établies étaient-elles appropriées pour faire face aux risques identifiés? Le projet était-il excessivement risqué ?
Efficacité	Dans quelle mesure le projet, tel que mis en œuvre, était en mesure d'atteindre les objectifs et résultats fixés?	<ul style="list-style-type: none"> • Dans quelle mesure les objectifs du projet ont-ils été atteints? • Dans quelle mesure le projet a-t-il été mis en œuvre en accordance avec le document de projet? • Les activités choisies étaient-elles appropriées pour atteindre les objectifs fixés? • Qu'est ce qui a été accompli par le projet? Dans les situations où le résultat prévu initialement dans le document de projet n'a pu être obtenu, quelles en sont les raisons?
Efficiences	Dans quelle proportion la relation entre les ressources déployées et les impacts obtenus est-elle raisonnable ?	<ul style="list-style-type: none"> • La proportion entre l'effort fourni et les résultats obtenus était-elle raisonnable? • Les dispositions institutionnelles étaient-elles en faveur de l'obtention de résultats et de la responsabilisation du projet? • Le budget a-t-il été conçu et mis en œuvre de façon à atteindre les objectifs du projet?
Impact	Dans quelle mesure le projet a-t-il permis la mise en place de pratiques et de mécanismes soutenant le rôle actif des jeunes dans les processus politiques ?	<ul style="list-style-type: none"> • Dans quelle mesure la réalisation des objectifs et résultats a-t-elle eu un impact sur le problème spécifique visé par le projet? • Les bénéficiaires ciblés ont-ils ressenti un impact tangible? A-t-il été positif ou négatif ? • Dans quelle mesure le projet a-t-il provoqué des changements et effets, positifs ou négatifs, prévus ou imprévus, sur la démocratisation? • Est-il vraisemblable que le projet agisse comme un catalyseur? Comment ? Pourquoi ? Quels exemples?
Durabilité	Dans quelle mesure le projet tel qu'établi et mis en œuvre a-t-il créé ce qui vraisemblablement constituera un élan continu en faveur de l'exercice des droits et de la démocratisation?	<ul style="list-style-type: none"> • Dans quelle mesure le projet a-t-il mis en place des mécanismes et des réflexes qui continueront à alimenter l'impact perçu par les évaluateurs? • Les parties prenantes sont-elles motivées et capables de poursuivre les activités du projet par elles-mêmes?
La valeur ajoutée du FNUD	Qu'est-ce que le FNUD a accompli via ce projet qui n'aurait pu être accompli via un autre projet, une autre source de financement ou d'autres agences exécutrices (gouvernement, ONG, etc.) ?	<ul style="list-style-type: none"> • Qu'est-ce que le FNUD a accompli via ce projet qui n'aurait pu être accompli via un autre projet, une autre source de financement ou d'autres agences exécutrices (gouvernement, ONG, etc.) ? • Est-ce que la structure du projet ainsi que ses modalités de mise en œuvre mettent à profit les avantages comparatifs du FNUD, notamment sa priorité explicite sur les questions de démocratisation?

Annexe 2 : documents examinés

Documents généraux

Rapport sur le développement humain, 2011

Rapport sur le développement humain, 2014

Global Gender Gap Report 2012

International Business Times: *Women in Algeria – Progress and Paradox*, 26 October 2012

Publications sorties du projet

Questionnaire pour le sondage

Etude d'analyse basée sur le sondage

Affiches et photos

Film documentaire

Site web AMUSNAW

Documents de projet

Document de projet (UDF-ALG-09-307)

Rapport intermédiaire (UDF-ALG-09-307)

Rapport final (UDF-ALG-09-307)

Rapport final d'utilisation financière (UDF-ALG-09-307)

Annexe 3 : Personnes interviewées

Nom	Fonction
Touzene Hachimi	Président de l'association AMUSNAW
Ait Abba Hayet	Coordnatrice dans le projet FNUD
Fathi Lylia	Secrétaire dans le projet FNUD
Farouja Moussaoui	Vice-présidente de l'association AMUSNAW
Isabelle Ribot	Représentante de la Délégation de l'Union Européenne à Alger
Bénéficiaires	
Hachemi Djouher	Tizi-Ouzou
Belarouci Siham	El Oued
Bouktite Dalila	Bejaia
Attoumi nee Kahla Fatima	Bejaia
Bellouti Nassima	Tizi-Ouzou
Aoudj Dalila	Bejaia
Guettaf Tassadith	Tizi-Ouzou
Benmerabet Gamra	Constantine
Amiar Saliha	Tizi-Ouzou
Formateurs	
Siagh Mohamed Said	Alger
Taleb Khira	Tlemcen
Jean Jacques Bouchot	Alger
Hadj Arab Leila	Tizi-Ouzou
Salhi Soumya	Alger
Saheb Hakim	Tizi-Ouzou
Zoreli Mohamed-Amokrane	Bejaia

Annexe 4 : Liste des abréviations

APC	Assemblée populaire de commune
APN	Assemblée populaire nationale
APW	Assemblée populaire de wilaya
CE	Commission Européenne
DAC	Development Assistance Committee
DUE	Délégation de l'Union Européenne
FNUD	Fonds des Nations Unies pour la démocratie
NGO	Non-governmental organisation
NU	Nations Unies
ONG	Organisation non-gouvernementale
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
US	United States
USD	United States dollar