

LA PRATIQUE EVALUATIVE DANS LA SPHERE PUBLIQUE FRANÇAISE ET CONGOLAISE : ANALYSE COMPARATIVE ET PERSPECTIVES D'INSTITUTIONNALISATION

PAR BOBO B. KABUNGU *

Résumé

L'évaluation des politiques publiques est un axe stratégique dans la gouvernance d'un Etat qui contribue indubitablement à son progrès. Pourtant, si dans les pays développés comme la France, la pratique est ancrée dans la vie publique, elle tarde à s'institutionnaliser en RDC, avec un degré d'évaluation proche de zéro sur une échelle de 0 à 9, alors que le pays ambitionne d'atteindre l'émergence dans les douze prochaines années. Sur la base d'une observation et de divers entretiens, cet article procède, en recourant à une méthodologie qui suggère l'utilisation des indices, à l'état des lieux comparatif du degré d'institutionnalisation de l'évaluation dans la sphère publique française et congolaise. Parmi les pesanteurs observées, l'insuffisance de l'intérêt des parties prenantes (Etat et société civile) vient en premier.

Mots-clés : évaluation, politique publique, rôle des institutions, degré d'institutionnalisation de l'évaluation, analyse textuelle.

Abstract

The evaluation of public policies is a strategic axis in the governance of a state that undoubtedly contributes to its progress. However, if in developed countries like France, the practice is anchored in public life, it is slow to institutionalize in the DRC, with a degree of evaluation close to zero on a scale from 0 to 9, while the country aims to achieve emergence in the next twelve years. On the basis of an observation and various interviews, this article proceeds, relying on a methodology that suggests the use of indices to a comparative inventory of fixtures of the degree of institutionalization of evaluation with the French and Congolese public sphere. Among the observed gravities, the insufficiency of interest of the concerned parties (State and civil society) comes first.

Keywords: evaluation, public policy, role of institutions, degree of institutionalization of evaluation, textual analysis.

* Doctorant en Administration publique à la BIU/Espagne et en Administration des affaires à Horizons University/France, Master 2 en Evaluation et Management des Politiques Sociales/Université de Grenoble Alpes, Assistant de Recherche au CRESH-RDC. Tél. : +243810259412 ; email : bobokabungu@gmail.com

1. INTRODUCTION

De nos jours, un consensus se dégage sur l'utilité indéniable de la qualité des institutions dans le processus de développement de tous les pays. La dotation en ressources naturelles à elle seule ne suffit pas. Plusieurs pays ont montré que sans un capital physique hors du commun, il était possible, grâce à l'ingéniosité de leurs ressources humaines et à la force des structures mises en place pour les canaliser, de produire des richesses de loin plus abondantes que celles des régions du monde aux potentiel inouïs.

Ces cas ont été analysés par un bon nombre de chercheurs et auteurs qui ont travaillé à démontrer le lien entre un cadre institutionnel optimal et la croissance économique ainsi que les performances sociales via soit l'augmentation des investissements, soit le renforcement du secteur financier. Les premières recherches les plus fouillées ont été réalisées dans les années 1990 (LEVINE et RENELT, 1992 ; KNACK et KEEFER, 1995), avant de s'intensifier dans la décennie 2000 (ACEMOGLU, ROBINSON et JOHNSON, 2001 ; ACEMOGLU, ROBINSON, THAICHAROEN et JOHNSON, 2003 ; HAUSMANN, PRITCHETT et RODRIK, 2004 ; GIRMA et SHORTLAND, 2008).

Plus récemment et beaucoup plus au fait des réalités congolaises, Matata Ponyo (2016) a abordé la question liée à la qualité des institutions et à leurs résultats économiques en République Démocratique du Congo 1980-2015. Il affirme que « la littérature accorde de plus en plus de l'importance aux rôles joués par les institutions (politiques et économiques) dans le déroulement de la croissance et le développement économique. Pour plusieurs analystes, les différences de niveau de vie constatées à l'échelle mondiale s'expliqueraient par la qualité des institutions » (MATATA PONYO, 2016, p. 27).

Selon Tshiunza Mbiye (2016, p. 9) est très pertinent lorsqu'il souligne de deux traits l'importance des institutions de qualité en ces termes :

« La question de la mise en œuvre des politiques publiques reste toujours préoccupante tant au niveau des pays développés qu'à celui des pays en développement. Ceci tient au fait que plusieurs facteurs concourent à l'atteinte des résultats escomptés. Dans certains cas, les contre-performances sont dues à la mauvaise définition des politiques, dans d'autres, elles résultent de la mise en application défaillante des mesures. Il est cependant possible de rencontrer des situations dans lesquelles les fondements même du processus d'élaboration des politiques publiques font défaut. Cette situation résulte aussi bien de la qualité des institutions censées concevoir les politiques en cause que de la mauvaise vision de celui ou de ceux qui sont appelés à déterminer la voie à suivre ou la trajectoire à parcourir. »

Le rôle des institutions est donc déterminant d'une part, pour stimuler la croissance et lui conférer une durabilité et, d'autre part, pour favoriser et encadrer les transformations structurelles et sociales indispensables au développement. Ces institutions peuvent être

hard à l'exemple des structures et/ou organes officiels chargés des services principalement étatiques ou *soft* à l'instar des comportements et/ou mentalités inscrites dans la culture de différentes sociétés.

Parmi ces institutions dites *soft*, il sied de citer la culture de la ponctualité, le civisme fiscal (respect de l'impôt), l'éveil patriotique en contexte de guerre, la passion pour la recherche, la pratique évaluative, etc. Au sujet de l'évaluation, Kabungu (2018, p. 33) souligne que :

« En tant que nouvel outil d'aide à la décision publique, l'évaluation des politiques publiques est née aux Etats-Unis dans les années 1960 avant de se développer au Royaume-Uni, puis dans le reste des démocraties occidentales à partir des années 1980, grâce notamment à la Commission européenne qui en a fait une exigence règlementaire systématique dans le cadre des financements alloués aux Etats membres à partir des années 1990. L'évaluation est fortement liée à la rationalisation de l'action publique et vise à déterminer dans quelle mesure une politique publique a atteint les objectifs qui lui sont assignés et produit les impacts escomptés auprès des publics concernés. Elle consiste en une analyse des résultats d'une intervention publique et un jugement sur sa valeur sur la base de sa capacité effective à satisfaire un besoin ».

Il s'agit donc de l'appréciation d'un programme *ex-post* s'il est achevé ou *in itinéré* s'il est en cours ou tout simplement *ex-ante* s'il est encore au stade d'étude. La pratique de l'évaluation dans la sphère publique est donc l'un des soubassements de la bonne gouvernance car tout gestionnaire de service public s'attend à un jugement sur sa capacité à atteindre les résultats escomptés et son « aptitude à satisfaire les besoins des usagers, besoins exprimés ou implicites » (Beau et al., 2005, p. 11). Elle permet une amélioration continue de la qualité publique et contribue à l'efficacité ainsi qu'à l'efficience des divers projets publics.

Pourtant, force est de constater que dans plusieurs pays, l'évaluation des politiques publiques tarde à s'institutionnaliser, surtout en dehors du contexte d'une assistance technique ou financière dans le cadre d'une coopération bilatérale ou d'un programme formel un partenaire au développement ou avec le Fonds monétaire international (FMI). En effet, l'évaluation est confondue avec audit et contrôle et les animateurs des interventions publiques ciblées pour faire l'objet d'une évaluation rendent mal aisé l'exercice au point que très souvent, il est abandonné. Il s'en suit que la durée des centaines de projets d'intérêt public est prolongée sans que jamais n'intervienne une vraie évaluation de leur apport. D'autres sont, dans les mêmes circonstances, déclassés et/ou remplacés au gré des changements des hauts responsables ou selon que telle ou telle autre activité est plus « à la mode dans le cercle des investisseurs ».

L'objectif de ce travail est de contribuer au débat scientifique sur l'institutionnalisation de l'évaluation en abordant le sujet dans l'angle d'une analyse comparative du cas de l'un des pays précurseurs de la pratique évaluative, en l'occurrence la France, et de la RDC. Le sujet

4

est d'actualité d'autant plus que la RDC qui a renoué avec les institutions de Bretton Woods à l'occasion du changement de régime politique en 2001 n'est plus en programme formel avec le FMI depuis bientôt dix ans. En l'absence d'une contrainte de la part d'un bailleur aussi stratégique que le Fonds monétaire, il sied donc de se fixer des repères dans sa longue marche vers l'émergence économique au risque de n'en faire qu'un mirage que jamais on atteindra.

L'exemple français a été choisi notamment du fait qu'il est assez documenté mais aussi en tenant compte de sa longue expérience dans le domaine de l'évaluation des politiques publiques. En effet, l'intérêt pour l'évaluation est assez ancré dans les usages au sein de la sphère publique et la société civile veille à son caractère impartial. C'est notamment dans le cadre de la quête de l'objectivité des analyses que France Stratégie a été mise sur pied. Il s'agit d'un « organisme d'études et de prospective, d'évaluation des politiques publiques et de propositions, placé auprès du Premier ministre. Lieu de débat et de concertation, France Stratégie s'attache à dialoguer avec les partenaires sociaux et la société civile pour enrichir ses analyses et affiner ses propositions. France Stratégie mise sur la transversalité en animant un réseau de sept organismes aux compétences spécialisées² ».

Nous postulons que la pratique évaluative est à un stade rudimentaire en RDC et que la société civile devrait pousser les institutions à l'adopter comme principe de gestion à l'effet de renforcer la gouvernance, l'exemple français pouvant servir de modèle. Avant de vérifier cette hypothèse, nous passerons en revue, dans un premier temps, la littérature sur l'évaluation et son institutionnalisation et présenterons, dans un deuxième temps, la méthodologie adoptée dans le cadre de notre étude. C'est ici le lieu de mentionner, d'ores et déjà, que les données ont été obtenues, pour l'essentiel, grâce à une recherche documentaire à laquelle nous avons ajouté des informations puisées de divers entretiens.

2. CADRE THEORIQUE ET EMPIRIQUE

Cette partie sera consacrée à la présentation des différentes approches en matière d'évaluation des politiques publiques et à celle de la littérature sur l'institutionnalisation de la pratique dans ce domaine.

2.1. Approches de l'évaluation publique

En général, lorsque les données et les circonstances le permettent, deux scénarios peuvent être utilisés :

- (i) « avant et après » où l'on procède à la comparaison de la situation antérieure à l'implémentation du programme avec celle qui la suit et

² <https://www.strategie.gouv.fr/> consulté le 09 décembre 2018, à 15 : 47.

- (ii) « avec ou sans » où l'exercice consiste à rapprocher les états des lieux suivant que l'intervention a eu lieu ou pas.

La première technique est souvent rendue mal aisée par l'absence de données de référence malgré la contribution des techniques spécifiques (mémorisation, cartographie communautaire...) en termes d'identification de ce qu'était la situation avant une intervention donnée. La deuxième technique dite du contrefactuel consiste à définir la situation qui aurait prévalu en l'absence d'intervention. Selon Kabungu (2018, p. 34),

« elle permet d'évaluer l'attribution de l'impact dans un contexte plus global mais reste difficile à appliquer dans tous les cas (...) La démarche voudrait que l'on ait recours à des groupes témoins en évaluant les résultats des interventions sur les groupes cibles et en les comparant à la situation des populations vivant dans des régions semblables, mais ne faisant pas partie du groupe cible, tout en évitant tout biais systématique ».

S'agissant de la collecte des données, les méthodes les plus courantes peuvent être regroupées en deux catégories que voici :

- (i) méthodes qualitatives semi-structurées : observation directe, entrevue individuelle, groupe thématique, mémorisation, techniques participatives ;
- (ii) méthodes quantitatives structurées : étude de cas, enquête de grande envergure, mini-enquêtes.

En dehors de ces démarches, certains travaux préfèrent s'inspirer des méthodes quasi-expérimentales (différence, régression à variable multiple, appariement statistique...) ou expérimentale (méthode aléatoire).

Dans un cadre plus pratique, il arrive que le gouvernement d'un pays procède à une auto-évaluation de ses capacités en Gestion axée sur les Résultats de Développement (GRD) en utilisant la méthodologie du Scan des Capacités (CAP-Scan) pour identifier ses forces et faiblesses, ainsi que développer un plan d'action visant l'amélioration des prestations de services publics. Cette méthodologie a été utilisée par la RDC en 2011 sur la base des cinq piliers suivants : Planification et Budgétisation, Suivi et Evaluation, Statistique, Leadership, et *Redevabilité* et Partenariats (Gouvernement de la RDC, 2011).

2.2. Institutionnalisation de l'évaluation : notions, empirie et mesure

Si l'évaluation des politiques publiques s'intègre de plus en plus dans les usages en matière de gouvernance dans de nombreux pays (principalement démocratiques), le niveau d'« adoption » des pratiques ad hoc n'est pas le même partout. Duran (1993) faisait déjà observer, il y a de cela vingt-cinq ans, que « le développement de l'évaluation est tributaire du type d'État dans lequel il se produit et de la nature des élites susceptibles de la porter » (Duran, 1993, p. 137).

6

Un peu plus de dix ans après Duran, Varone et Jacob (2004) comparent le degré d'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques dans dix-huit démocraties. Ils définissent l'institutionnalisation de l'évaluation comme un recours systématique à l'évaluation – ce que Monnier cité par Kabungu (2018) appelle « routinisation » – « et peut être mesurée à l'aune de sa pratique effective au sein des instances politico-administratives et, plus largement, des réseaux d'action publique » (VARONE et JACOB, 2004, p. 275). Ils parviennent à identifier trois ensembles de pays (pionniers, intermédiaires et retardataires) et interprètent les résultats obtenus sur la base de six facteurs explicatifs que sont « la pratique de la Nouvelle Gestion Publique, le niveau des déficits budgétaires, les pressions externes, le type majoritaire ou consensuel ainsi que la structure fédéraliste ou unitaire du régime démocratique et l'indépendance de la Cour des comptes » (VARONE et JACOB, 2004, p. 271). Par ailleurs, afin de mesurer l'institutionnalisation de l'évaluation dans un pays, plusieurs procédés sont possibles. Nous en présentons ci-dessous quelques-uns, avec leurs avantages et/ou leurs limites.

Tableau 1. Procédé de mesure de l'institutionnalisation de l'évaluation

N°	Procédé de mesure	Observations
1	Recours à des indicateurs en termes de résultats : nombre d'évaluations réalisées par exemple	Les statistiques ne sont pas toujours disponibles
2	Recours à des indicateurs en termes de processus : nombre d'évaluateurs actifs, d'appels d'offres publics, part du budget investi dans l'évaluation...	Les statistiques ne sont pas toujours disponibles, l'évaluation étant généralement polycentrique
3	Recensement des clauses d'évaluation fixées dans la loi	Difficulté de passer en revue l'ensemble de la législation d'un pays
4	Vérification de l'existence de structures organisationnelles particulières ou d'un dispositif inter-organisationnel cohérent (organismes parlementaire, ministériel ou administratif)	Indicateurs indirectement liés à la pratique effective de l'évaluation mais observable aisément
5	Vérification de l'existence d'une communauté épistémique (nationale) : constitution d'une société nationale d'évaluation, publication d'une revue scientifique spécialisée, définition de standards professionnels ou de normes de qualité par exemple	Nécessité de rassembler toutes ces informations

Source : Typologie propre inspirée des travaux de Varone et Jacob (2004)

Partant de ce qui précède, Varone et Jacob (2004) mobilisent les éléments tangibles pouvant servir à la mesure de l'institutionnalisation de l'évaluation afin de faciliter la comparaison entre pays. Ils mettent ainsi en place un indice théorique qu'ils rapprochent de celui proposé par Rist et Furubo. Les éléments de mesure suggérés par les premiers et les seconds sont résumés dans le tableau qui suit.

Tableau 2. Composantes des indices théoriques des degrés de maturité et d'institutionnalisation de l'évaluation

	Institutionnalisation selon Jacob-Varone (indice de 0 à 9)	Maturité de la pratique selon Rist et Furubo (indice de 0 à 18)
		L'évaluation est répandue dans de nombreux secteurs de politiques publiques (de 0 à 2)
Instances d'évaluation	Instances d'évaluation auprès de l'Exécutif (de 0 à 2)	Degré d'institutionnalisation – Gouvernement (de 0 à 2)
	Instances d'évaluation auprès du Parlement (de 0 à 2)	Degré d'institutionnalisation – Parlement (de 0 à 2)
	Pratique de l'évaluation au sein de la Cour des comptes (de 0 à 2)	Pratique de l'évaluation au sein de la Cour des comptes (de 0 à 2)
		Soutien d'évaluateurs (nationaux) pluridisciplinaires (de 0 à 2)
	Société nationale d'évaluation (de 0 à 1)	Organisation professionnelle (de 0 à 2)
Règles	Revue scientifique (de 0 à 1)	Discours national concernant l'évaluation (de 0 à 2)
Forums		
Pratiques	Standards de qualité (de 0 à 1)	Pluralisme des évaluations ou des évaluateurs au sein d'un secteur de politiques publiques (de 0 à 2)
		Prise en compte par l'évaluation des effets et de la mise en œuvre des politiques publiques (de 0 à 2)

Source : Varone et Jacob (2004, p. 281)

8

Signalons, par ailleurs, que la conférence internationale sur le thème « Pour une meilleure utilisation des évaluations dans un monde de plus en plus complexe »³ avait permis à près de 180 décideurs et praticiens de l'évaluation, à l'occasion de la célébration de l'année internationale de l'évaluation, d'engager une discussion sur l'utilisation et l'impact des évaluations ainsi que les moyens de promouvoir la démarche. L'on en avait retenu qu'il fallût :

- (i) renforcer les capacités d'évaluation des différents acteurs nationaux et internationaux ;
- (ii) développer une culture de l'évaluation, spécialement dans les pays en voie de développement ;
- (iii) impliquer l'ensemble des parties prenantes, y compris les bénéficiaires ;
- (iv) disposer de données probantes indispensables pour une évaluation sensée éclairer la prise de décision et
- (v) réaffirmer la place de l'évaluation dans le projet démocratique via la promotion de la transparence.

³ <https://www.modernisation.gouv.fr/home/evaluation-des-politiques-publiques-pour-une-meilleure-utilisation-dans-un-monde-de-plus-en-plus-complexe> consulté le 09 décembre 2018, à 16 :11.

Encadré 1. Des freins au développement de l'évaluation

Le 07 octobre 2015, une Conférence fut organisée pour apprécier les progrès enregistrés en matière d'évaluation des politiques publiques dans le monde en vue d'améliorer les perspectives en la matière. Si des avancées furent épinglées de manière globale, des freins au développement de l'évaluation retinrent également l'attention de la participation.

En effet, « Dans le monde, seuls 3 % des politiques publiques font aujourd'hui l'objet d'une évaluation », rappela Elliott Stern, ancien Président de la Société Européenne de l'Evaluation. D'où l'importance d'un changement dans les pratiques et les mentalités afin de promouvoir la démarche : « Développer une culture de l'évaluation prend du temps », a-t-il poursuivi. « Il ne suffit pas d'introduire une obligation d'évaluation. »

Parmi les pesanteurs qui retardent la propagation de la pratique évaluative, il convient de citer :

- le manque de confiance des décideurs dans la démarche : les gestionnaires de programmes préfèrent généralement des évaluations qui appuient les orientations qu'ils avaient prises et ont tendance à rejeter les conclusions de toute évaluation qui met en exergue des insuffisances dans leur action ;
- les difficultés pour mettre en œuvre les recommandations : certaines suggestions peuvent aller dans le sens de modifier un schéma prédéfini, ce qui peut sembler lourd, surtout dans le contexte d'une trésorerie serrée ;
- la faiblesse de l'expertise en évaluation pour certains pays en voie de développement : les spécialistes en évaluation sont rares et plusieurs personnes formées sur le tas s'improvisent expertes. C'est ici le lieu de mentionner qu'au niveau des études supérieures ou universitaires, la filière « évaluation et management des politiques publiques » n'est pas commune dans les pays dits du Sud.

Texte inspiré de <https://www.modernisation.gouv.fr/home/evaluation-des-politiques-publiques-pour-une-meilleure-utilisation-dans-un-monde-de-plus-en-plus-complexe>

Notons que, dans un cercle plus large se rapportant au rôle des institutions dans le processus de développement, Meisel et Ould Aoudia (2007) ont réalisé une étude sur un panel de pays pour mettre en relation la bonne gouvernance captée par le degré de dépersonnalisation/formalisation des systèmes de régulation tiré des profils institutionnels établis par la Banque Mondiale et le niveau de revenu appréhendé par le PIB/habitant de 2004 (en logarithme). Ils ont permis de confirmer la forte corrélation entre les deux

variables ($y = 0,2665x + 7,9346$) ; $R^2 = 0,7126$). Leurs résultats se rapprochent de ceux de Kaufmann, Kraay et Zoido-Lobaton (1999) selon lesquels le degré de formalisation des règles est très fortement corrélé au niveau de développement des pays. En effet, elle crée « un environnement favorable aux échanges, (...) permet une production de richesse accrue laquelle, en retour, permet de financer les dispositifs institutionnels coûteux assurant la sécurité des transactions à une échelle systémique » (MEISEL et OULD AOUDIA 2007, p. 17-18).

Sur le plan spécifique, la Direction des Etudes et des Prévisions Financières (DEPF) du Ministère de l'Economie et des Finances du Royaume du Maroc a, dans son étude sur les enseignements de l'influence de la qualité institutionnelle sur la croissance économique pour l'économie marocaine, est parvenue à la conclusion que le processus de rattrapage est tributaire des avancées institutionnelles enregistrées sur la voie vers une certaine maturité économique. Autrement dit, « l'amorçage d'un processus rapide de rattrapage économique requiert la mise en place d'une armature institutionnelle qui prend en considération les règles du jeu d'une société et les normes de conduites explicites et implicites au regard de la capacité d'encourager un comportement économique souhaitable » (DEPF, 2015, p. 5).

C'est fort de ce qui précède que plusieurs pays alignent la mise en place d'institutions de qualité parmi les réformes publiques primordiales pour un réel décollage économique. Et si l'on se réfère à la classification des institutions faite plus haut, l'évaluation des politiques publiques s'insère aisément parmi celles dites *soft*. Sans cette évaluation, rien n'est mesuré et tout devient subjectif. L'évaluation ose pénétrer sur des terrains que les gestionnaires se sont appropriés au nom d'un mandat. Elle marche, par devoir de transparence, sur les plates-bandes que se sont réservées ces autorités qui rejettent la contradiction du verbe et/ou la vérité du chiffre.

A cet égard, Charest (2012, p. 2) précise qu'« en mettant l'accent sur des aspects inexplorés de l'administration publique, le management public force tant les chercheurs que les praticiens à porter un regard neuf sur les façons de gérer l'État, de rendre les services aux citoyens et de concevoir les outils d'intervention de l'État ». Il s'agit-là donc d'une exigence d'une gouvernance pour le développement, une véritable condition pour « le parachèvement de l'édification du capital institutionnel » pour emprunter les termes de Er-Rahmani et Bettah (2018).

3. METHODOLOGIE

Selon Assie et Kouassi (inédit, p. 4), « la rigueur scientifique est guidée par la notion d'objectivité, c'est-à-dire que le chercheur ne traite que des faits, à l'intérieur d'un canevas défini par la communauté scientifique ». Pour eux, il existe trois niveaux essentiels dans la recherche en sciences sociales et humaines : la description qui « consiste à déterminer la nature et les caractéristiques des phénomènes et parfois à établir les associations entre

eux », la classification qui renvoie à « catégoriser, regrouper, mettre en ordre pour permettre des comparaisons ou des rapprochements » et l'explication qui « consiste à clarifier les relations entre des phénomènes et à déterminer pourquoi ou dans quelles conditions tels phénomènes ou tels événements se produisent ». Au-delà de ces niveaux, on distingue également trois types d'approches : la recherche qualitative, la recherche quantitative et le mix des deux.

Dans ce travail, nous avons opté pour une approche essentiellement qualitative pour mieux appréhender la question et avons navigué entre la description, la classification et l'explication. A l'observation, nous avons joint la revue documentaire qui nous a permis de collecter les données secondaires ainsi que des entretiens et participations à des réunions ayant comme sujet principal ou secondaire l'évaluation des politiques publiques en RDC. Le guide d'entretien est repris à l'annexe 2 et les personnes ressources à l'annexe 3.

Quant à l'analyse, elle repose principalement sur les travaux de Varone et Jacob (2004) relatifs à la mesure de l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques grâce à un indice synthétique. Partant de ces travaux, nous avons trouvé utile d'effectuer une analyse comparative des degrés d'institutionnalisation de l'évaluation en France et en RDC. La France a été choisie au regard, notamment, de la disponibilité des données, mais aussi du dynamisme qui s'observe de plus en plus dans le chef des acteurs en matière d'évaluation des politiques publiques.

Il importe de mentionner que les informations relatives à l'institutionnalisation de l'évaluation en France ont été principalement puisées de travaux de Varone et Jacob (2004) en retenant l'hypothèse selon laquelle la situation aurait évolué favorablement entre la période de leur publication et aujourd'hui. Pour nous en assurer, nous avons eu recours aux travaux plus récents du Conseil économique, social et environnemental (CESE, 2015) et avons mis ensemble leurs résultats pour aboutir à un indice mis à jour.

En ce qui concerne la RDC, les données tirent leurs sources des entretiens avec certains anciens membres du Cabinet du Premier Ministre entre 2011 et 2016, quelques députés nationaux, des agents de la Cour des comptes et des membres de certaines ONG.

Par ailleurs, nous avons recouru à une analyse textuelle du discours programme du Premier ministre en 2012 afin de comprendre l'importance qu'accorde son gouvernement à l'évaluation des politiques publiques.

4. RESULTATS ET DISCUSSION

4.1. Degré d'institutionnalisation de l'évaluation en France

Nous nous proposons de procéder à une analyse pays par pays avant de discuter sur une situation comparée des deux situations. S'agissant premièrement du cas français, comme dit

plus haut, nous nous sommes basé sur les travaux de Varone et Jacob (2004) ainsi que du Conseil économique, social et environnemental (CESE, 2015) afin d'aboutir à des résultats actualisés.

Tableau 3. Degré d'institutionnalisation de l'évaluation en France suivant les données de 2017

Elément de mesure	FRANCE	Observations
Degré d'institutionnalisation (indice de 0 à 9)	9	Durant les 14 dernières années, des améliorations sensibles ont été notées principalement au niveau de la Cour des comptes et en matière de publication d'articles dans les revues locales spécialisées, faisant ainsi passer l'indice de 6 à 9.
Instances d'évaluation auprès de l'Exécutif (de 0 à 2)	2	La principale instance est le Conseil national d'évaluation.
Instances d'évaluation auprès du Parlement (de 0 à 2)	2	L'Assemblée nationale est investie d'une mission d'évaluation et de contrôle.
Pratique de l'évaluation au sein de la Cour des comptes (de 0 à 2)	2	La loi constitutionnelle de juillet 2008 prévoit que la Cour « assiste le Parlement et le gouvernement (...) dans l'évaluation des politiques publiques » (CESE, 2015, p. 15)
Société nationale d'évaluation (de 0 à 1)	1	Société active.
Revue scientifique (de 0 à 1)	1	Publications scientifiques paraissant dans les revues spécialisées.
Standards de qualité (de 0 à 1)	1	Standards définis.

Source : Nos calculs sur la base de Varone et Jacob (2004) et CESE (2015).

Il ressort de ce tableau que la France a le plus haut degré d'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques. En effet, la pratique évaluative s'est progressivement installée et répandue de l'Exécutif à la Société civile, en passant par le Parlement et la Cour des comptes et ce, avec des standards de qualité.

4.2. Degré d'institutionnalisation de l'évaluation en RDC

Pour ce qui est de la RDC, les données collectées nous ont permis de compléter la grille de Varone et Jacob (2004) pour avoir le tableau ci-après.

Tableau 4. Degré d'institutionnalisation de l'évaluation en RDC suivant les données de 2017

Elément de mesure	RDC	Observations
Degré d'institutionnalisation (indice de 0 à 9)	1	Très faible degré d'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques.
Instances d'évaluation auprès de l'Exécutif (de 0 à 2)	1	Seuls quelques ministères ont des organes, dans leurs administrations respectives, une instance chargée de l'évaluation. Une structure fait tout de même l'unanimité : le Comité Technique de suivi et de l'évaluation des Réformes (CTR) malgré son rattachement au Ministère des Finances. Il n'existe donc pas de « Conseil national d'évaluation ».
Instances d'évaluation auprès du Parlement (de 0 à 2)	0	Le Législateur n'a pas prévu l'évaluation des politiques publiques parmi attributions du Parlement.
Pratique de l'évaluation au sein de la Cour des comptes (de 0 à 2)	0	La Cour des comptes n'effectue pas de missions d'évaluation à proprement parler. Elle s'attèle davantage à des activités de contrôle et ou d'audit.
Société nationale d'évaluation (de 0 à 1)	0	Il n'existe pas de société nationale d'évaluation. Très peu d'ONG s'occupent de ce domaine. Une ASBL en particulier s'intéresse au secteur : ICEBERG (Initiative Congolaise pour l'Evaluation, le Bien-Etre, la Recherche et le Genre).
Revue scientifique (de 0 à 1)	0	Pas de revue spécialisée. Les articles paraissant dans d'autres revues scientifiques n'abordent pas la question d'évaluation.
Standards de qualité (de 0 à 1)	0	Pas de standard.

Source : Nos calculs.

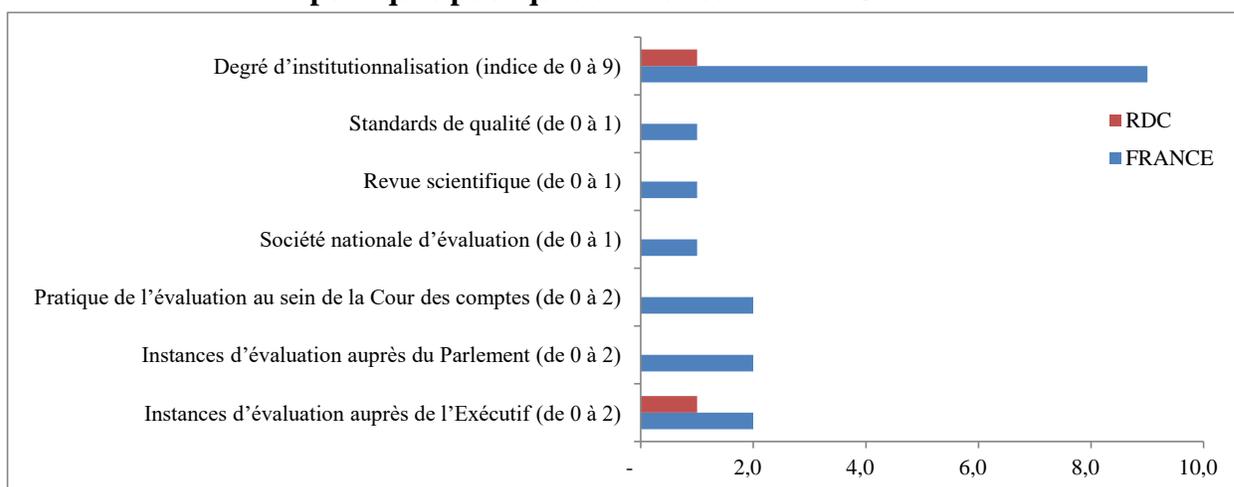
Comme le montre le tableau 4, la RDC a encore un très long chemin à parcourir en matière d'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques. Avec un score de 1 sur 9, il s'agira de constituer une équipe restreinte chargée de concevoir une feuille de route relative au renforcement de la pratique évaluative dans le pays. La société civile pourrait bien faire

un lobbying pour obtenir des avancées allant dans ce sens, car si rien n'est fait, l'on risque de voir l'histoire de la vingtaine de plans de développement du secteur agricole lancés en trente ans et mais jamais mis en œuvre de façon professionnelle, se répéter.

4.3. Comparaison des scores par indicateur composite

Sur la base des deux tableaux précédents, nous avons élaboré un graphique permettant de mieux percevoir le gap à combler par la RDC pour chacun des indicateurs composites concernés.

Graphique 1. Comparatif du degré d'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques en France et en RDC



Source : Nos calculs sur la base des données tirées de notre observation pour la RDC ainsi que de Varone et Jacob (2004) et de CESE (2015) pour la France.

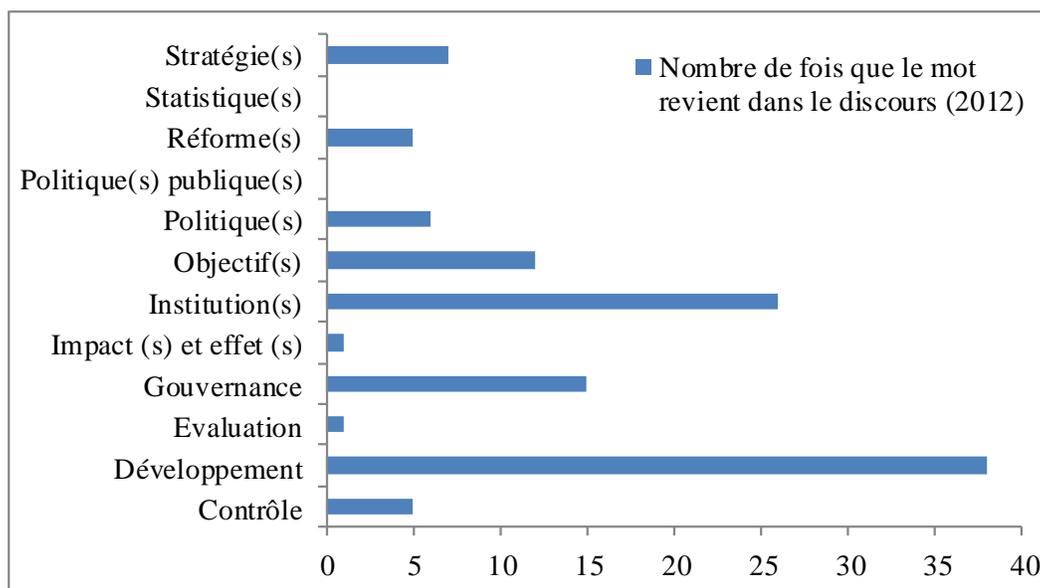
Au regard de ce qui précède, nous avons trouvé utile d'aborder les perspectives en analysant la place de l'évaluation des politiques publiques dans le discours du politique congolais. Faute d'une base de données disponible reprenant, *en soft*, l'ensemble des allocutions du Chef du Gouvernement sur la toile, nous nous sommes exercé à l'analyse textuelle d'un discours prononcé devant le Parlement en 2012.

4.4. Place de l'évaluation des politiques publiques dans le discours du politique congolais

Dans le cadre de l'analyse textuelle, nous avons ciblé les 12 mots suivants : contrôle, développement, évaluation, gouvernance, impact(s) ou effet(s), institution(s), objectif(s), politique(s), politique(s) publique(s), réformes(s), statistique(s) et stratégie(s).

Nous nous rendons compte que des termes génériques comme (i) développement, (ii) institution(s), (iii) gouvernance, (iv) objectif(s) prennent respectivement les quatre premières places du tableau. L'orateur est revenu sur ces termes en moyenne près de 23 fois chacun à l'occasion de son discours-programme, laissant derrière eux les concepts « politiques publiques », « statistiques », « évaluation » et « impact(s) » prononcés en moyenne moins d'une fois.

Graphique 2. Analyse textuelle d'un discours-programme (importance des mots proches de l'évaluation dans le discours-programme du Chef du Gouvernement en 2012)



Source : Nos calculs.

Le graphique ci-dessus montre combien l'Exécutif, probablement préoccupé par des questions d'ordre existentiel, ne prend pas suffisamment à cœur la question d'évaluation des politiques publiques. Une auto-évaluation ses capacités gouvernementales en GRD en utilisant la méthodologie du CAP-Scan l'avait mis en exergue.

Ceci dit, les entrevues que nous avons eues avec quelques personnes ressources vont dans le sens de citer comme causes de ce très faible degré d'institutionnalisation de l'évaluation en RDC, entre autres :

- l'absence de volonté politique en la matière traduite par le peu ou le manque de demandes d'évaluation de la part des acteurs institutionnels internes et de la société civile ;
- l'indisponibilité des statistiques sans lesquelles l'exercice d'évaluation perd ses bases objectives ;

- la non-soutenabilité du coût de l'exercice régulier de l'évaluation des politiques publiques dans un contexte d'amenuisement des recettes publiques et
- l'insuffisance de l'expertise nationale.

4.5. Discussion

Grâce à la méthodologie suggérée par Varone et Jacob (2004), nous avons tenté d'apprécier l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques en RDC et d'en comparer le degré par rapport à celui de la France. Il en ressort qu'en RDC, avec un score de 1 sur une échelle de 0 à 9, la pratique évaluative n'est pas une priorité jusqu'ici et les tentatives connues sont principalement le fait d'une pression de la part des bailleurs de fonds.

Afin de vérifier si la notion préoccupe l'Exécutif notamment, nous avons procédé à une analyse textuelle du discours programme du Premier ministre ayant eu le mandat le plus long depuis l'accession du pays à son indépendance. Les résultats obtenus confirment cette « sous-institutionnalisation » de la pratique évaluative, indiquant ainsi que plusieurs actions gouvernementales peuvent être menées sans qu'il ne s'en suive une évaluation afin d'en mesurer l'impact par rapport aux prévisions.

Ces résultats viennent conforter les conclusions du Scan des Capacités (CAP(Scan)) du Gouvernement, avec un score de 1,1 en 2011, sur une échelle de 0 à 4 en matière de suivi et évaluation. Des insuffisances avaient été relevées pour tous les axes du domaine, à savoir : le déficit d'une planification nationale orientée vers les résultats de développement, la faiblesse de la capacité en suivi et évaluation des politiques publiques, l'inadéquation du système d'information au besoin d'aide à la décision, la négligence de la mesure de la satisfaction des usagers, une contre-performance de l'administration, le retard enregistré dans l'homogénéisation du format de rapportage des informations pertinentes aux partenaires et la lenteur de l'intégration des systèmes de suivi et évaluation dans la prise de décision (annexe 1). Aussi, ce travail ouvre-t-il la voie à plusieurs réflexions allant de l'identification d'un modèle d'institutionnalisation progressive de l'évaluation des politiques publiques en RDC à une étude évaluative des politiques sectorielles en RDC, avec une palme d'honneur à la démarche qualité.

5. CONCLUSION

La RDC aspire à l'émergence de son économie dans la douzaine des années qui viennent. Cette ambition semble démesurée lorsque l'on se réfère au rythme de croissance enregistré depuis 2002, malgré une moyenne supérieure à celle de l'Afrique subsaharienne. Cependant, au regard du potentiel congolais en termes de ressources naturelles, de position géostratégique et de capital humain, il peut être possible de réaliser le miracle asiatique au cœur de l'Afrique si et seulement si des réformes courageuses sont entreprises pour booster

la production tout en assurant une meilleure répartition des richesses à l'effet d'impacter positivement le niveau et le genre de vie de la population. Et dans cette marche vers l'émergence, un tableau de bord est indispensable aux décideurs pour juger de l'efficacité de leur action : c'est l'évaluation des politiques publiques. Celle-ci devrait être une pratique régulière et à tous les niveaux.

Le but de cette modeste étude était d'apprécier le degré d'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques en RDC en comparant son expérience à celle d'un pays développé, en l'occurrence la France. Il ressort de notre analyse menée sur la base d'une observation de terrain, d'un entretien avec des personnes ressources et d'une recherche documentaire que la pratique évaluative tarde à s'institutionnaliser en RDC, avec un score proche de zéro suivant la méthodologie suggérée par Varone et Jacob (2004) alors qu'elle est courante en France.

Cette situation qui vient appuyer les résultats du CAP-Scan du Gouvernement de la RDC en 2011 en rapport avec l'activité de suivi-évaluation est de nature, d'une part, à favoriser l'appropriation d'un succès par tous les secteurs et le rejet de tout échec à l'autre. D'autre part, les besoins véritables des usagers des services publics ont de la peine à être classés en priorité et les réponses apportées pourraient ne pas cadrer avec les attentes des bénéficiaires. C'est ici que le rôle de la société civile vaudrait tout son pesant d'or en relançant la question de la démarche qualité des politiques publiques.

Ceci dit, parmi les causes de ce très faible degré d'institutionnalisation de l'évaluation en RDC, il sied de noter (i) l'absence de volonté politique, les décideurs craignant probablement que les résultats de l'évaluation ne jouent en leur défaveur, (ii) la faible implication de la société civile traduite par le peu ou le manque de demandes d'évaluation, en dehors des bailleurs des fonds, (iii) l'indisponibilité des statistiques qui rend mal aisée une évaluation quantifiée, (iv) la non-soutenabilité du coût de l'exercice régulier de l'évaluation des politiques publiques dans un contexte d'amenuisement des recettes publiques, les acteurs préférant investir à autre chose les frais destinés à l'évaluation et (v) l'insuffisance de l'expertise nationale du fait, principalement, du faible intérêt de ces questions. Sur ce dernier point précis, Marceau (2012, p. 1) renseigne que « l'incapacité du personnel administratif de l'époque à répondre aux besoins évaluatifs aurait amené les facultés d'universités américaines à augmenter significativement la formation en sciences sociales à cet égard ».

6. BIBLIOGRAPHIE

- ACEMOGLU, D., ROBINSON, J. A. et JOHNSON, S. (2001). The colonial origins of comparative development: an empirical investigation, *American Economic Review*, Vol. 91
- ACEMOGLU, D., ROBINSON, J. A., THAICHAROEN, Y. et JOHNSON, S. (2003). Chiefs: elite control of civil society and economic development in Sierra Leone, *NBER Working Paper* 18691
- ASSIE, G. R. et KOUASSI, R. R. (inédit). *Cours d'initiation à la méthodologie de recherche*. Abidjan : Ecole pratique de la Chambre de commerce et d'industrie
- BEAU, J., BLANCHE, F., GARCIN, M. et MORICE F. (2005). *Démarche qualité et satisfaction du public*. Mémoire de Recherche. Diplôme de Conservateur de Bibliothèque, Villeurbanne : ENSSIB
- CESE (2015), *Promouvoir la culture de l'évaluation des politiques publiques*. Paris : Les éditions du Journal Officiel
- CHAREST, N. (2012). Management public. dans L. COTE et J.-F. SAVARD (dir.). *Le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique*, [en ligne] www.dictionnaire.enap.ca consulté le 10 décembre 2018 à 18 :32, heure de Kinshasa
- DEPF (2015). Croissance économique et qualité institutionnelle : Quels enjeux pour l'économie marocaine ?. *Etudes DEPS*. Direction des Etudes et des Prévisions Financières. Ministère de l'Economie et des Finances
- DURAN, P. (1993). Les ambiguïtés politiques de l'évaluation. *Pouvoirs*. n° 67, 137. Paris : PU
- ER-RAHMANI, A. et BETTAH, M. (avril 2018). Gouvernance, qualité institutionnelle et développement économique : Quels enseignements pour le Maroc ?. *Etudes DEPS*. Direction des Etudes et des Prévisions Financières. Ministère de l'Economie et des Finances
- GIRMA, S. et SHORTLAND, A. (2008). The political economy of financial development. *Oxford Economic Papers*, 60(4)
- Gouvernement de la RDC (2011). *Evaluation des capacités pour atteindre les résultats de développement en RDC*, Kinshasa : Ministère du Plan
- HAUSMANN, R., PRITCHETT, L. et RODRIK, D. (2004). Growth accelerations. *NBER Working Paper* n° 10566, Cambridge: National Bureau of Economic Research
- <https://www.modernisation.gouv.fr/home/evaluation-des-politiques-publiques-pour-une-meilleure-utilisation-dans-un-monde-de-plus-en-plus-complexe> consulté le 09 décembre 2018, à 16 :11.

- KABUNGU, B. B. (2008). *Gouvernance, évaluation des politiques et qualité publiques en RDC : cas de la bancarisation de la paie du personnel de l'Etat*. Mémoire de Master 2 en Evaluation et Management des Politiques Sociales. Faculté d'Economie. Grenoble : UGA
- KAUFMANN, D., KRAAY, A. et ZOIDO-LOBATON, P. (1999). Governance Matters. *World Bank Working Paper*. N° 2196
- KNACK, S. et KEEFER, P. (1995). Institutions and economic performance: cross country tests using alternative institutional measures. *Economics and Politics*
- LEVINE, R. et RENELT, D. (1992). A sensitivity analysis of cross country growth regressions. *American Economic Review*, 82(4)
- MARCEAU, R. (2012). Evaluation de programme. dans L. COTE et J.-F. SAVARD (dir.). *Le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique*, [en ligne] www.dictionnaire.enap.ca consulté le 10 décembre 2018 à 18 :32, heure de Kinshasa
- MATATA PONYO, M. (2016). *Qualité des institutions et résultats économiques en RDC 1980 – 2015*. Paris : Le Harmattan RD Congo
- MEISEL, N. et OULD Aoudia, J. (2007). La “Bonne Gouvernance” est-elle une Bonne Stratégie de Développement ? *Documents de travail de la DGTPE*. N°2007/11.
- TSHIUNZA MBIYE, O., Préface de l'ouvrage de MATATA PONYO, M. (2016). *Qualité des institutions et résultats économiques en République Démocratique du Congo 1980-2015*, Paris : L'Harmattan RD Congo
- VARONE, F. et JACOB, S. (2004). Institutionnalisation de l'évaluation et nouvelle gestion publique : un état des lieux comparatif, *Revue Internationale de Politique Comparée*, Vol. 11, N° 2

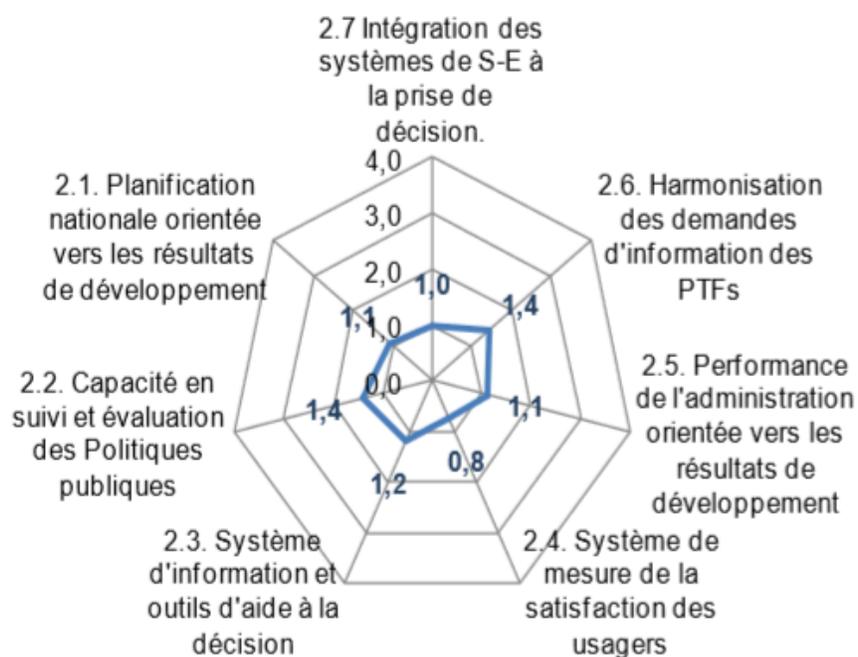
ANNEXES

1. Evaluation des capacités pour atteindre les résultats de développement en RDC – Point sur le suivi-évaluation dans l’administration publique⁴

Le Gouvernement de la RDC a décidé d’auto-évaluer ses capacités en Gestion axée sur les Résultats de Développement (GRD) en utilisant la méthodologie du Scan des Capacités (CAP-Scan) pour identifier ses forces et faiblesses, ainsi que développer un plan d’action visant l’amélioration des prestations de services publics. Le cadre de mesures du CAP-Scan est structuré selon les cinq piliers suivants : Planification et Budgétisation, Suivi et Evaluation, Statistique, Leadership, et *Redevabilité* et Partenariats.

[S’agissant particulièrement des capacités en matière de suivi et d’évaluation, il avait été constaté ce que repris ci-dessous :]

Figure 1. Résultats en suivi et évaluation (2)



⁴ Texte puisé de Gouvernement de la RDC (2011). *Evaluation des capacités pour atteindre les résultats de développement en RDC*, Kinshasa : Ministère du Plan

- Planification orientée vers les résultats de développement – 1,1

Un processus de Suivi-Evaluation (S-E) du DSRP existe, mais les données sur les progrès réalisés ne sont pas utilisées pour ajuster les mesures déjà en cours de mise en œuvre. Dans les secteurs de l'Éducation et de la Santé, certaines politiques sont modifiées à la vue de la performance des programmes. Cela s'est surtout vu au niveau local.

- Capacité en Suivi et Evaluation des politiques publiques – 1,4

L'établissement de Directions des Etudes et de la Planification (DEP) dans les ministères marque l'engagement du gouvernement en faveur du renforcement des capacités en S-E. Plusieurs ministères indiquent que ces directions manquent de personnel et que les cadres qui y travaillent ne disposent pas nécessairement des compétences adéquates. Par exemple, le ministère du Genre, de la Famille et de l'Enfant compte seulement neuf fonctionnaires au sein de sa DEP. Des cellules de S-E existent également dans certains projets bénéficiant de financements externes.

- Système d'information et outils d'aide à la décision – 1,2

Des outils de collecte, traitement et analyse des données existent. Ces systèmes d'information sont le plus souvent informatisés. Il n'existe pas de liens entre ces systèmes d'information d'un secteur à l'autre. Parmi les onze composantes du Système National d'Information Sanitaire, cinq composantes sont traitées par logiciel informatique.

- Système de mesure de la satisfaction des usagers – 0,8

Mesurer la satisfaction des usagers des services publics constitue un mode de gestion susceptible de mieux répondre aux attentes des citoyens. De façon générale, une prise de conscience existe sur la nécessité de se doter de ces systèmes. Un groupe de secteurs se distingue en établissant des cadres permettant de mesurer la satisfaction des usagers. L'Observatoire Congolais de la Pauvreté et de l'Inégalité (OCPI), ainsi que certains projets soutenus par les bailleurs de fonds tels que le programme de réhabilitation des infrastructures d'eau et de l'électricité, incorporent des mesures indiquant la qualité de prestation de services selon les usagers. Le secteur de l'agriculture recourt aussi à un système de collecte de ce type d'informations. Des boîtes à suggestions font défaut dans la plupart des bureaux délivrant des services publics aux citoyens, en particulier dans les établissements de santé. Il n'est pas noté que l'information obtenue de ces systèmes soit utilisée pour ajuster les prestations de service.

- Performance de l'administration orientée vers les résultats de développement – 1,1

Les cadres reconnaissent l'importance de disposer d'une information fiable pour améliorer le fonctionnement de l'administration en vue de l'atteinte de meilleurs résultats de développement. Cependant, il n'existe pas de contrat de performance mesurant la

performance des agents publics et des directions, permettant de voir si les réalisations attendues ont eu lieu dans un cadre temporel donné.

- Harmonisation des demandes d'information des PTF – 1,4

La PGAI met en œuvre l'Agenda de Kinshasa qui constitue un cadre de concertation et d'harmonisation résultant du Forum de Haut Niveau sur l'Efficacité de l'Aide organisé par le Gouvernement de la RDC les 15 et 16 juin 2009. Toutefois, certains bailleurs restent réticents à le suivre. Les formats de rapportage ne sont donc pas homogènes. Un début d'harmonisation existe avec la création de groupes de dialogue sur le sujet dans les secteurs des infrastructures, de l'environnement, ainsi que du genre, de la famille et de l'enfant. Le ministère de la Santé publique est le plus avancé en la matière, avec la publication d'un manuel de procédures consensuelles élaboré avec les partenaires de développement.

- Intégration des systèmes de S-E à la prise de décision – 1,0

Certaines divisions en charge du suivi et de la planification élaborent des recommandations, notamment sur la base des informations issues du S-E des politiques publiques, mais celles-ci sont rarement suivies d'actions. Le secteur de la santé note que les données relatives à la mise en œuvre des politiques entrant dans le cadre du DSRP sont mesurées, mais disponibles deux années plus tard. Ce retard dans la disponibilité des données freine la prise de décision basée sur les résultats.

2. Guide d'entretien sur la pratique évaluative en RDC

N°	Sujet	Questions
1	Connaissance générale sur l'évaluation (des politiques publiques)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comment pouvez-vous définir l'évaluation ? 2. Quelles nuances faites-vous entre le contrôle, l'audit et l'évaluation ? 3. Pensez-vous que l'évaluation soit utile pour le pilotage des politiques publiques ? 4. D'après vous, quels seraient les acteurs impliqués pour la réalisation des politiques publiques ?
2	Institutionnalisation de la pratique évaluative en RDC	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dans votre travail, procédez-vous à des évaluations ? Si oui, de quel type ? Sinon, pourquoi ? 2. D'après vous, existe-t-il une structure gouvernementale chargée de l'évaluation des politiques publiques ? 3. Pensez-vous que le Parlement devrait avoir, notamment, la mission d'évaluer les politiques publiques ? 4. Que diriez-vous de la Cour des comptes ? 5. La société civile en tant que regroupement des structures non gouvernementales peut-elle contribuer également à l'évaluation des politiques publiques ? 6. Quels obstacles limiteraient, d'après vous, l'institutionnalisation de la pratique évaluative en RDC ?

3. Liste des personnes-ressources

N°	Personnes ressources ⁵	Organe/Structure	Qualité
1	CLAUDE BOLIELI	Cabinet du Ministre des Finances	Ancien Conseiller du Ministre des Finances en charge de la Trésorerie et Vice-Président honoraire du Comité de Suivi de la Paie des agents et fonctionnaires de l'Etat
2	JOHN MULOBA	Comité Technique de suivi et évaluation des Réformes/Finances	Consultant
3	OLIVIER MATSHOKI	Direction du Trésor et de l'Ordonnancement/Finances	Assistant du Directeur Chef de Service du Trésor et de l'Ordonnancement
4	DR FATOU MWALUKE	Programme National de Communication pour la Promotion de la Santé	Cadre au sein de la Division de Suivi-évaluation
5	FABRICE TSHIBUYI	Procédure Transitoire Simplifiée/Budget	Secrétaire Permanent
6	WILLY KUMBU	Banque Centrale du Congo	Chef d'Agence de la Banque Centrale du Congo/Bumba
7	Anonyme	Assemblée Nationale	Député National
8	CHARLOTTE KABUNGU	ICEBERG-Asbl (ONG)	Coordonnateur Général
9	PASCALINE NTABUGI	Cabinet du Premier ministre	Ex-Assistante du Directeur de Cabinet Adjoint chargé des questions économiques, monétaires, financières, techniques et d'infrastructures

⁵ Ce « contact » intègre aussi les échanges au cours des réunions techniques dans le cadre de diverses structures. Il est à noter que les données concernant le Parlement, la Cour des comptes et le Gouvernement ont été obtenues grâce à des recoupements et la consultation des sites internet officiels.