



de la part du
Peuple japonais



EVALUATION FINALE

**PROJET D'APPUI A LA PROTECTION SOCIALE ET LA
STABILISATION DES GROUPES VULNERABLES A
KAMANYOLA ET LUVUNGI
PROVINCE DE SUD-KIVU
en République Démocratique du Congo**

Rapport Final

Mission réalisée par

Raymond ONANA, Consultant International, Chef de Mission

Me Charles MUSHIZI, Consultant National

Octobre 2018

SOMMAIRE

SIGLES ET ABREVIATIONS	iv
LISTE DES TABLEAUX	vi
RESUME EXECUTIF	vii
I. INTRODUCTION	1
1.1 Objectifs et portée de l'évaluation	1
1.2 Approche	2
1.3 Echelle d'appréciation des performances selon les critères d'évaluation.....	3
II. BRÈVE PRÉSENTATION ET DONNEES CLES DU PROJET KAMANYOLA – LUVUNGI	4
2.1 Rappel des données clés du Projet.....	4
2.2 Contexte et justification du projet Kamanyola-Luvungi.....	5
III. RESULTATS DE L'EVALUATION	6
3.1 Résultat global	6
3.2 Principaux constats et conclusions de l'Evaluation	7
3.2.1.1 <i>Renforcer la cohésion sociale et la relance économique dans la plaine de la Ruzizi par la prévention de la résurgence des causes structurelles des conflits et l'atténuation de leurs conséquences dans les groupements de Kamanyola et de Luvungi : une contribution du PNUD à la stabilisation dans la Province du Sud-Kivu</i>	7
3.2.1 PERTINENCE DU PROJET LUVUNGI/KAMANYOLA : TRES SATISFAISANTE avec un score de 6/6.....	7
3.2.1.2 <i>Contribuer à la stabilisation et à la sécurité à Kamanyola et à Luvungi à travers un alignement aux priorités de développement de la RDC et des réponses adaptées aux besoins de base des groupes cibles</i>	8
3.2.2 CONCEPTION DU PROJET LUVUNGI/KAMANYOLA : SATISFAISANTE, avec un score de 5/6.	11
3.2.3.1 <i>Des réalisations effectives et visibles qui attestent de l'atteinte et de la qualité des résultats</i>	17
3.2.3 EFFICACITE DU PROJET LUVUNGI/KAMANYOLA : TRES SATISFAISANTE avec un score de 6/6.....	17
3.2.3.2 <i>Illustration de la prise en compte du genre</i>	23
3.2.3.3 <i>Solutions adoptées pour surmonter les difficultés rencontrées et leçons apprises</i>	25
3.2.4.1 <i>Respect scrupuleux de la durée de mise en œuvre du projet : une première à Kamanyola et Luvungi pour un projet financé par le FSJ</i>	30
3.2.4 EFFICIENCE DU PROJET : TRES SATISFAISANTE avec un score de 6/6.....	30
3.2.4.2 <i>Efficienc e du projet Kamanyola-Luvungi par rapport à la disponibilité et à l'utilisation des ressources requises pour la production des résultats</i>	31

3.2.4.3	<i>Efficienc</i> e du projet Kamanyola-Luvungi par rapport au m é c é canisme de pilotage, de coordination et de gestion mis en place.....	31
3.2.4.4	<i>Des produits livrés, les objectifs visés globalement atteints, voire dépassés à des coûts compétitifs</i>	32
3.2.5	DURABILITE : MODEREMENT SATISFAISANTE avec un score de 4/6.....	34
3.2.6	IMPACT DU PROJET : GLOBALEMENT SATISFAISANT avec un score de 5/6	37
	CONCLUSION	44
	BIBLIOGRAPHIE	45
	Annexe 1 : Termes de référence de l'évaluation finale du projet d'appui à la protection sociale et stabilisation des groupes vulnérables à Kamanyola et Luvungi dans la province du Sud Kivu.....	47
	Annexe 2 : Note de lecture soumise à l'attention de l'équipe de management de la Composante «Moyens d'Existence Durables et Planification Locale» du Pilier N°2 «Planification du Développement et Croissance Inclusive» du programme de coopération PNUD-RDC.....	56
	Annexe 3 : Liste des personnes rencontrées par l'équipe d'évaluation.....	60

SIGLES ET ABREVIATIONS

ADMR	: Actions pour le développement des milieux ruraux
AGR	: Activités génératrices de revenu
APES	: Actions pour la promotion de l'environnement social
CAAFAG	: Children Associated with Armed Forces and Armed Groups / Projet Renforcement de la Stabilisation à l'Est de la RDC à travers un Projet Conjoint des Nations Unies pour la Réintégration des Enfants Anciennement Associés aux Forces et Groupes Armés
CAPES	: Centre d'appui pour la promotion économique et sociale
CDV	: Conseil et Dépistage Volontaire
CLPD	: Comité local de paix et développement
COOPATU	: Coopérative agro Pastorale Tugale Luvungi
COOPEC	: Coopérative d'Epargne et de Crédit
CPAP	: Plan d'Action du Programme de Pays
CPD	: Document de Programme de Pays
DDRIII	: Plan Global de Désarmement, de Démobilisation et de Réintégration
DSCR2	: Document de la Stratégie de Croissance et de Réduction de la Pauvreté – Deuxième Génération
FARDC	: Forces Armées de la République Démocratique du Congo
FC	: Francs Congolais
FSJ	: Fonds Supplémentaire Japonais
FSKi	: Fonds social du Kivu
GIE	: Groupement d'Intérêt Economique
HIMO	: Haute intensité de main d'œuvre
IMF	: Institutions de micro finance
ISSSS	: Stratégie Internationale de Soutien à la Sécurité et la Stabilisation pour l'Est de la République Démocratique du Congo
IST	: Infection Sexuellement Transmissible
MONUSCO	: Mission de l'Organisation des Nations Unies pour la Stabilisation en République Démocratique du Congo
MUSO	: Mutuelle de Solidarité
ODD	: Objectifs du Développement Durable
ONG	: Organisation Non Gouvernementale
ONU	: Organisation des Nations Unies
OSC	: Organisation de la Société Civile
PADEBU	: Programme d'Actions pour le Développement des Bases Unies
PNC	: Police Nationale Congolaise
PNMLS	: Programme National Multisectoriel de Lutte contre le Sida

PNUD	: Programme des Nations Unies pour le Développement
PRODOC	: Document de Projet
PTA	: Plan de Travail Annuel
RDC	: République Démocratique du Congo
SIDA	: Syndrome d'Immunodéficience Acquise
SNU	: Système des Nations Unies
STAREC	: Programme Gouvernemental de Stabilisation et de Reconstruction des Zones sortant des Conflits Armés
UNDAF	: United Nations Development Assistance Framework / Plan-cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement
VBG	: Violences Basées sur le Genre
VIH	: Virus de l'immunodéficience humaine

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Echelle d'appréciation des performances selon les critères d'évaluation	3
Tableau 2 : Liens entre les besoins des communautés bénéficiaires et les produits escomptés du projet	13
Tableau 3 : Examen critique de la qualité des indicateurs à partir des données tirées de la Matrice de Conception contenue dans le PRODOC.....	14
Tableau 4 : Etat des réalisations du Projet Kamanyola-Luvungi.....	18
Tableau 5 : Niveau de progression des indicateurs et d'achèvement des produits du projet à la clôture.....	21
Tableau 6 : Récapitulatif des données désagrégées des bénéficiaires touchés par le projet.....	24
Tableau 7 : Synthèse des difficultés ayant impacté la mise en œuvre du projet, de leurs conséquences et des solutions préconisées.....	26
Tableau 8 : Impacts significatifs résultant de la mise en œuvre des activités.....	41

RESUME EXECUTIF

Une mission d'évaluation finale du Projet d'appui à la protection sociale et la stabilisation des groupes vulnérables des groupements de Kamanyola et Luvungi, dans la plaine de la Ruzizi, en province du Sud-Kivu est conduite depuis le 13 septembre jusqu'au 13 octobre 2018, par un Consultant international, appuyé par un Consultant national.

Cette mission s'est appuyée sur la participation qui s'est traduite par l'instauration d'une collaboration dynamique avec les responsables du projet, les partenaires de mise en œuvre des activités, les autorités nationales, les partenaires techniques et financiers, les acteurs du secteur privé et ceux de la société civile. Les analyses contenues dans le présent rapport ont été conduites sous le prisme du genre et des droits humains et ont tenu compte des spécificités de la zone de couverture du Projet.

Combinant des méthodes qualitatives et quantitatives pour accéder à l'information et parvenir à répondre de façon adéquate aux objectifs de l'évaluation, la mission a exploité la documentation disponible sur le projet et mené des entretiens individuels et de groupes avec les acteurs de mise en œuvre et les bénéficiaires directs du projet. Ces rencontres se sont déroulées du 17 septembre au 04 octobre 2018.

L'évaluation finale du Projet Kamanyola-Luvungi s'est focalisée sur l'examen de sa performance basée sur l'analyse des critères de pertinence, efficacité, efficience, durabilité et d'impact de l'intervention.

Cette analyse s'est appuyée sur les indicateurs de performance suivants :

Très satisfaisant	: les résultats attendus ont été atteints comme – ou mieux – que prévu
Satisfaisant	: les aspects positifs sont plus importants que les aspects négatifs
Modérément satisfaisant	: les aspects positifs sont importants mais les acquis restent fragiles
Modérément insatisfaisant	: les résultats obtenus sont encourageants, mais nécessitent des efforts supplémentaires pour combler les attentes
Insatisfaisant	: les aspects positifs sont faibles par rapport aux aspects négatifs
Très insatisfaisant	: déficiences sérieuses, très peu d'aspects positifs

LE BILAN DE LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET EST QUALIFIE DE GLOBALEMENT SATISFAISANT AVEC UN SCORE GLOBAL DE 5,33/6.

RESULTATS DE L'EVALUATION

RESULTAT GLOBAL

Au regard des constats effectués, l'évaluation juge le bilan de la mise en œuvre du Projet Kamanyola-Luvungi globalement satisfaisant et lui attribue un score de 5,33/6. Ce score est obtenu à partir de la moyenne des scores obtenus pour les différents critères évalués (Pertinence : 6/6 ; Conception : 5/6 ; Efficacité : 6/6 ; Efficience : 6/6 ; Durabilité : 4/6 ; Impact : 5/6).

*Sur cette base, l'évaluation recommande au Gouvernement de la République Démocratique du Congo, à la Coopération Japonaise, au PNUD et à tous les intervenants qui appuient les initiatives qui s'inscrivent dans le cadre du relèvement communautaire et de la relance économique de maintenir leurs appuis, afin de préserver les acquis obtenus, et de consolider les effets des résultats atteints, notamment ceux qui sont consécutifs au renforcement des services de base, à la fourniture des services sociaux sur le VIH/SIDA et la santé sexuelle de reproduction, à la cohésion sociale et à la réintégration socioéconomique dans les deux groupements ciblés, mais qui demeurent très fragiles et nécessitent d'être consolidés dans le cadre d'une phase 3 de l'approche 3*6.*

BILAN DE LA PERTINENCE, EFFICACITÉ, EFFICIENCE, DURABILITE ET IMPACT DE L'INTERVENTION

➤ **PERTINENCE : TRES SATISFAISANTE avec un score de 6/6.**

- En parfaite cohérence avec les programmes des partenaires au développement de la RDC, le projet Kamanyola-Luvungi relève de la série d'actions contributives à l'opérationnalisation de la Stratégie Internationale de Soutien à la Sécurité et la Stabilisation pour l'Est de la République Démocratique du Congo (ISSSS) qui vient en appui au Programme Gouvernemental de Stabilisation et de Reconstruction des Zones sortant des Conflits Armés (STAREC).
- Le projet justifie d'un alignement aux priorités nationales et aux programmes de coopération des pays partenaires au développement de la RDC en matière de soutien à la stabilisation, à la cohésion sociale et à la réintégration socioéconomique, notamment i) les piliers 1, 2 et 3 du DSCR 2, (ii) le Plan global de désarmement, de démobilisation et de réintégration (DDR/III), (iii) plusieurs axes d'intervention du Plan Cadre des Nations-Unies pour le Développement de la RDC pour la période 2013-2017 (particulièrement la Composante «Moyens d'Existence Durables et Planification Locale», le Pilier N°2 «Planification du Développement et Croissance Inclusive», ainsi que les Effets 2,3 et 6), (iv) les ODD 1, 2, 3, 4, 5, 8, 10 et 17, (v) les principes d'appropriation, d'alignement, d'harmonisation, de gestion axée sur les résultats et de responsabilité mutuelle qui structurent la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement, et qui ont été renforcés par le Programme d'Action d'Accra.
- L'équipe d'intervention et les partenaires d'exécution du projet ont procédé à une implication des bénéficiaires à toutes les étapes de mise en œuvre, notamment au moment de l'identification des besoins, de la planification et de la conduite des activités de l'approche 3*6+, de la constitution de regroupements pour la réalisation des AGR, ou encore de l'élaboration des Plans de Développement locaux de leurs groupements respectifs : toutes les parties prenantes touchées par la mission d'évaluation soulignent l'accueil très favorable du projet par les bénéficiaires et jugent les activités du projet cohérentes avec les besoins prioritaires des communautés tels qu'ils ont été exprimés à l'occasion des consultations organisées à cet effet.

➤ **CONCEPTION : SATISFAISANTE avec un score de 5/6.**

- La démarche conceptuelle du Projet Kamanyola-Luvungi se distingue principalement par la qualité de sa préparation à l'issue de laquelle tous les outils nécessaires pour son démarrage, sa mise en œuvre et son suivi-évaluation (PRODOC, Cadre de résultats avec les indicateurs à suivre et leurs baselines, Budget détaillé, Liste complète des activités à mettre en œuvre, Plan de suivi-évaluation, Plan de travail global, Evaluation des risques, etc.) étaient disponibles.
- Les autres forces relatives à la qualité de la démarche conceptuelle du projet portent sur (a) son alignement sur les stratégies de développement de la RDC et les programmes de coopération de ses partenaires durant toute la période de sa mise en œuvre, ce qui se justifie par l'absence d'ajustements techniques afin de garantir la réalisation des produits et effets escomptés ; (b) sa parfaite cohérence eu égard à la correspondance aisément perceptible entre les produits attendus de l'intervention d'une part, et les problèmes caractérisant la zone d'intervention et les besoins des communautés bénéficiaires d'autre part.
- Quelques limites en termes de formulation des indicateurs et d'absence de données de base pour certains d'entre eux y ont été cependant mises en évidence mais, dans la mesure où elles n'ont pas nécessité des ajustements et ou réorientations stratégiques ou techniques majeurs et qu'aucune demande de prorogation d'échéance n'a été introduite auprès du FSJ, la mission d'évaluation considère que leur incidence n'a pas pu compromettre l'atteinte de l'objectif global et des objectifs spécifiques visés par le projet.

- Par ailleurs, les initiateurs du Projet ont privilégié l'option de l'inscrire dans un processus de transition de l'humanitaire vers le développement, ce qui s'est traduit par des interventions de type Early Recovery/recovery qui se sont limitées à la production des livrables et ont été définies selon un horizon de court terme compatible avec les critères d'éligibilité du Fonds Supplémentaire Japonais.

➤ **EFFICACITE : TRES SATISFAISANTE avec un score de 6/6.**

- La confirmation des réalisations du Projet par les témoignages des cibles et bénéficiaires rencontrés dans le cadre de la mission d'évaluation renseigne sur l'effectivité de la mise en œuvre des douze (12) activités recensées dans le PRODOC, ce qui correspond à un taux d'exécution de 100% obtenu dans les limites du temps imparti pour la mise en œuvre du projet (12 mois).
- Le Projet affiche un taux moyen d'achèvement des livrables de 103,8%, ce qui concorde avec la satisfaction globalement manifestée par les bénéficiaires rencontrés par l'équipe d'évaluation.
- L'efficacité du projet a été renforcée par les efforts substantiels déployés par le projet (campagnes de sensibilisation, implication des chefs de groupement, etc.) pour assurer une meilleure intégration du genre dans la quasi-totalité des activités mises en œuvre, et composer avec les difficultés survenues (fragilité du contexte sécuritaire, conflits fonciers visibles autour des parcelles octroyées par le Groupement, collaboration avec les jeunes démobilisés, etc.).
- Toutefois, quelques malfaçons sont relevées par les missions de suivi de mai 2018, et portent notamment sur : i) quelques tôles du bâtiment du Groupement de Kamanyola qui suintent et ont endommagé une partie du plafond ; ii) le raccordement du courant au sein du même bâtiment ; iii) la réalisation des finitions (portes, peinture à certains endroits) au sein des installations de la radio de Luvungi, etc.

➤ **EFFICIENCE : TRES SATISFAISANTE avec un score de 6/6.**

- L'efficacité remarquable dans la mise en œuvre du Projet a grandement été assurée grâce au respect scrupuleux du calendrier d'exécution qui a été rendu possible par la conjugaison de facteurs liés à l'effort d'anticipation (détermination d'un PTA à l'avance), à la qualité des partenaires d'exécution sélectionnés et à la régularité du système de suivi.
- Le projet a eu accès en tout temps, aux ressources humaines, matérielles et financières nécessaires pour sa mise en œuvre, ce qui s'est traduit un taux d'absorption de ressources de 93.32%.
- La coordination des activités a été assurée de manière adéquate à travers des réunions mensuelles organisées entre les équipes de projet et les partenaires de mise en œuvre, et par l'implication répétée des membres du Gouvernement provincial et des communautés bénéficiaires, ce qui a largement contribué au renforcement de l'efficacité du Projet, du fait d'un partage d'expériences et d'un renforcement mutuel de capacités entre les différents acteurs.
- Par ailleurs, le ratio du taux de réalisation physique des résultats sur le taux d'engagement (100,05/82.02) est supérieur à 1, ce qui indique que le projet a réalisé tous ses produits ou plus, dans les limites du budget disponible.

➤ **DURABILITE : MODEREMENT SATISFAISANTE avec un score de 4/6.**

- *Les principaux leviers de l'appropriation des résultats et de préservation des acquis sont relatifs à l'implication des autorités locales, des cibles et bénéficiaires finaux du Projet, visible notamment à l'engagement des deux chefs de Groupements autour du Projet, la mise en place d'une caisse par le Groupement de Luvungi en vue de contribuer à l'assainissement du bâtiment et à son entretien régulier, la mise à contribution du Ministère Provincial en charge de l'Intérieur pour l'identification des thèmes de formation des agents administratifs, la présence sur le terrain de certains partenaires de mise en œuvre (notamment ADMR et PADEBU) après la clôture du Projet, la participation de cadres du PNMLS et du PNLS aux côtés du FSKi au cours de la mise en œuvre de l'approche PARCOURS, l'engagement du PNMLS à renforcer les acquis et à implanter la même approche à travers d'autres zones de ses interventions.*
- *Plusieurs exemples tirés de la documentation et des entretiens réalisés dans le cadre des visites de terrain amènent toutefois à considérer la structuration des groupes mis en place ou renforcés sur le terrain (comités d'entretien des routes, comités d'assainissement, GIE et groupes d'AGR, coopératives, staff des radios communautaires, CLPD) comme le principal défi inhérent à la durabilité des effets du Projet.*
- *Les autres points d'attention pour la pérennité des acquis du Projet concernent la facilitation de la collaboration entre les groupes mis en place ou renforcés avec les autorités, la consolidation de la paix sociale et des rapports interethniques, le maintien de la sécurité dans la zone, le maintien de l'indépendance des CLPD, la maintenance des bâtiments et équipements reçus, la disponibilité des ressources humaines et matérielles pour le suivi des activités de lutte contre le VIH/SIDA et de promotion durable des techniques de planification familiale par les centres de santé des deux Groupements, la connexion des MUSO et AGR avec les IMF, etc.*

➤ **IMPACT : SATISFAISANT avec un score de 5/6.**

- *Au plan individuel, plusieurs témoignages concordants considèrent que l'injection des fonds issus des emplois temporaires et des AGR créées dans le cadre du projet permet aux familles des cinq cents (500) bénéficiaires sélectionnés d'avoir un meilleur accès aux services sociaux de base (alimentation, éducation, santé). Les dépenses qu'ils effectuent pour subvenir à leurs besoins contribuent au renforcement de la croissance économique dans leur milieu et partant, à la lutte contre la pauvreté. A Luvungi, l'accès aux ressources apportées par le projet a renforcé l'harmonie et la cohésion interne dans plusieurs ménages.*
- *Le renforcement de l'autonomisation économique des femmes relève des actions de prévention et de lutte contre les violences auxquelles elles sont continuellement exposées, en même temps qu'il offre une opportunité d'intégration et de réinsertion sociale à des groupes marginalisés, tels que les pygmées qui, à travers le projet, ont trouvé un espace de visibilité, d'affirmation et de valorisation sociale.*
- *Au plan communautaire, la construction de voies de desserte agricoles pour désenclaver des zones n'ayant jamais été ouvertes à la circulation automobile vise l'intensification des échanges commerciaux intercommunautaires et un meilleur accès aux services de santé. Dans le même temps, les routes ainsi créées pourraient contribuer à la déconstruction des murs d'incompréhensions à travers un brassage et un dialogue intercommunautaires qui, en bout de ligne, devrait se traduire par un apaisement des tensions et le renforcement de la cohésion sociale entre les différents groupes ethniques des deux groupements.*
- *Les réalisations du Projet ont apporté d'autres changements qui se caractérisent au niveau des services publics de l'Etat par l'affirmation de leur présence dans leurs territoires de compétence, l'amélioration de la qualité des prestations qu'ils fournissent à leurs usagers, l'augmentation des sollicitations dont ils font l'objet de la part du public, notamment en matière d'actes d'état-civil, etc.*

- *Ceci dit, l'incapacité de l'offre sociale à couvrir la demande exprimée à l'égard de ce type de projet est potentiellement porteuse d'un effet contreproductif sur la cohésion sociale qui pourrait émaner d'un sentiment de frustration et/ou de jalousie des non bénéficiaires, à l'égard des bénéficiaires directs perçus à tort ou à raison comme des privilégiés.*

SYNTHESE DES PRINCIPAUX CONSTATS ET RECOMMANDATIONS

CRITERES D'EVALUATION	PROBLEMES / CONSTATS/CONSTRAINTES	LEÇONS TIREES	RECOMMANDATIONS PERTINENTES ET OPERATIONNELLES	RESULTATS ENVISAGES/ATTENDUS	RESPONSABLES
Sur la conception et la pertinence du Projet	Cadre de résultats reposant essentiellement sur des indicateurs de résultats et des livrables définis selon un horizon de court terme	La conception du projet a été inscrite dans une perspective d'urgence et de court terme, le limitant de ce fait à la production des livrables qui ne visent pas des objectifs de développement inscrits dans la durée	Dans le contexte d'élaboration d'autres projets du type 3x6, procéder à une anticipation de la démarche conceptuelle en ce concerne la consolidation de ses acquis	Les conclusions et recommandations de l'évaluation économique des premières expériences en matière d'approche 3x6 réalisées au Nord et au Sud-Kivu en 2014 et 2015 sont prises en compte dans l'élaboration des projets du type 3x6 Une cartographie des sites éligibles aux projets de stabilisation, classés par ordre de priorité en fonction de leurs capacités à garantir l'atteinte des résultats escomptés selon l'approche 3x6 est réalisée	PNUD
			Assurer la cohérence du cadre de résultats des projets par l'identification d'indicateurs SMART et leur alignement avec les activités correspondantes	La Division de l'Assurance-qualité du PNUD est systématiquement associée à l'élaboration et la validation des indicateurs de suivi à l'étape de conceptualisation d'un projet. Une étude de base définissant les baselines des indicateurs est menée à l'étape de conceptualisation du projet	
Au regard de l'efficacité	Faible proportion de femmes et de populations autochtones parmi les bénéficiaires du Projet	Le tirage au sort comme modalité de désignation des bénéficiaires n'a pas été de nature à favoriser la prise en compte du genre	Structurer la méthode d'identification autour d'une sélection par grappes	La catégorisation des bénéficiaires des activités présente une représentativité équitable des groupes sociaux vulnérables	PNUD Autorités locales Communautés cibles
Efficiace	RAS				
Durabilité	Faible niveau de structuration des groupes de bénéficiaires	Le temps mis à la structuration des groupes de bénéficiaires semble avoir été insuffisant pour susciter des changements durables au niveau de leur développement organisationnel et institutionnel	Prévoir des ressources et une durée d'accompagnements conséquents dans le cadre des projets de la nature du projet Kamanyola-Luvungi Cibler en priorité des sites d'intervention qui présentent les meilleures garanties	Les groupes de bénéficiaires disposent des aptitudes techniques et d'un niveau de structuration suffisants pour assurer une appropriation durable des acquis du projet Les acquis des projets de cohésion	PNUD Bailleurs de fonds Autorités nationales Partenaires d'exécution

CRITERES D'EVALUATION	PROBLEMES / CONSTATS/CONSTRAINTES	LEÇONS TIREES	RECOMMANDATIONS PERTINENTES ET OPERATIONNELLES	RESULTATS ENVISAGES/ATTENDUS	RESPONSABLES
			d'atteinte des résultats escomptés, au regard de l'existence de capacités endogènes aptes à accompagner efficacement les initiatives programmées, et des possibilités d'assurer la continuité des actions programmées en toute sécurité.	sociale et de relance économique sont consolidés	
Impact	Disproportion entre la très forte demande sociale exprimée sur le terrain et les possibilités plus limitées offertes par le projet	Le nombre peu élevé de bénéficiaires au regard des besoins exprimés est de nature à engendrer des tensions au sein des communautés, notamment entre bénéficiaires et non bénéficiaires	Renforcer les dispositifs de dissémination de l'information en direction des communautés cibles sur les critères de sélection des bénéficiaires du projet	Les processus de sélection des bénéficiaires du projet sont jugés transparents par les communautés cibles du projet	Autorités locales PNUD
			Mobiliser des ressources supplémentaires pour la poursuite du renforcement des capacités techniques ; financières et managériales des chaînes de valeurs, des coopératives, des MUSO et des AGR pendant une année supplémentaire dans l'optique de leur consolidation	Un financement est mobilisé pour la mise en route d'un projet de consolidation des acquis du projet Kamanyola-Luvungi	PNUD Autorités nationales

I. INTRODUCTION

1. Le Projet d'appui à la **protection sociale et la stabilisation des groupes vulnérables des groupements de Kamanyola et Luvungi, dans la plaine de la Ruzizi, en province du Sud-Kivu**, qui a été mis en œuvre du 1^{er} avril 2017 au 31 mars 2018, a fait l'objet d'une évaluation externe qui a été conduite entre le 13 septembre et le 13 octobre 2018 par une équipe d'experts composée d'un consultant international, chef de mission et d'un consultant national.

1.1 Objectifs et portée de l'évaluation

2. Les termes de référence élaborés à cet effet ont prescrit que les résultats de cette évaluation soient consignés dans trois livrables correspondant aux principales étapes de la mission des évaluateurs, à savoir : **(a) le rapport de cadrage** qui a été soumis selon les délais et le contenu prévus à cet effet, **(b) le rapport des visites sur le terrain** correspondant au livrable N°2, et **(c) le rapport provisoire et le rapport final qui doivent être structurés** autour (i) d'un **Résumé Exécutif** comprenant une brève description du projet, le contexte et le but de l'évaluation, les principales conclusions, recommandations et leçons tirées de celle-ci; (ii) d'une **Introduction** qui rappelle le but de l'évaluation, la méthodologie utilisée, le déroulement de celle-ci; (iii) **des principaux Constats et Conclusions** sur la formulation du projet, sa mise en œuvre et les résultats atteints; (iv) des **Recommandations** issues des constats et conclusions qui en découlent; (v) des **Leçons** apprises sur la mise en œuvre du projet et enfin (vi) des **Annexes**.
3. **La disponibilité de l'ensemble de ces livrables doit concourir à l'atteinte de l'objectif global** visé par l'évaluation, à savoir : **permettre au bailleur (Gouvernement japonais), au PNUD, aux partenaires de mise en œuvre, aux bénéficiaires cibles, aux autorités locales, à la société civile et aux partenaires gouvernementaux, de disposer des informations sur la pertinence du projet, son efficacité, son efficience, la manière dont il a été mis en œuvre (durabilité, appropriation), le niveau d'alignement aux priorités provinciales et nationales, l'impact sur les bénéficiaires**. Dans cette optique, **les tâches assignées à l'équipe d'experts consistent à :**
 - *Évaluer dans quelle mesure le projet a contribué à répondre aux besoins et à résoudre les problèmes des populations bénéficiaires identifiées pendant la phase de conception et déterminer si les besoins à l'origine du projet ont été satisfaits ou s'ils existent toujours.*
 - *Mesurer le degré de mise en œuvre du projet, son efficacité, son efficience et la qualité des produits et des réalisations par rapport à ce qui a été prévu initialement, tout en mettant en exergue sa cohérence et son articulation avec les priorités locales, provinciales et nationales.*
 - *Mesurer dans quelles conditions le projet a obtenu les résultats de développement pour la population ciblée, les bénéficiaires et les autres participants, qu'il s'agisse d'individus, de communautés, d'institutions ou autre.*
 - *Mesurer la contribution du projet à la réalisation des objectifs fixés pour ses différents volets d'intervention ainsi qu'à celle des objectifs globaux (ODD, Déclaration de Paris, principes d'Accra et réforme de l'ONU).*
 - *Identifier et documenter les grands enseignements tirés et les bonnes pratiques sur les sujets spécifiques (travaux HIMO, Initiation à l'épargne, Activités génératrices des revenus, développement des chaînes de valeurs, renforcement de l'administration locale...).*
 - *Fournir l'information nécessaire pour la planification et les décisions futures tout en donnant les orientations sur la nécessité ou non de poursuivre l'action ou l'étendre sur d'autres zones.*

- *Apprécier dans quelle mesure la stratégie et le contenu des interventions sont en adéquation avec les problèmes posés.*
- *Juger de la perception qu'ont les parties prenantes (bailleurs, personnel du projet, bénéficiaires, les membres de la communauté, les partenaires de mise en œuvre, les autorités locales,) sur les activités du projet ; et*
- *Apprécier les chances de survie des actions et la capacité à se poursuivre lorsque l'appui aura cessé.*

4. **Pour atteindre ces objectifs, le périmètre de l'évaluation finale du Projet Kamanyola-Luvungi a été circonscrit autour des analyses qui portent sur :**

- **sa conception** (identification et formulation du projet, etc.) ;
- **sa pertinence** (conformité avec les priorités nationales, et les besoins des bénéficiaires, cohérence avec les interventions des partenaires, etc.) ;
- **sa mise en œuvre** (approche stratégique, contraintes et obstacles rencontrés, efficacité de l'équipe, des partenaires de mise en œuvre, efficacité des ressources, efficience des ressources et efficacité des activités, résultats produits par le projet et progression vers les résultats escomptés) ;
- **la durabilité des actions conduites** (durabilité de l'axe stratégique d'intervention et des activités, appropriation, niveau de gestion, maintenance des équipements, durabilité institutionnelle et financière) ;
- **les contributions au renforcement des capacités nationales ;**
- **les contributions des acquis à relever des défis nationaux**, provinciaux et locaux, notamment en termes de restauration de l'autorité de l'Etat, de cohésion sociale, d'amélioration des moyens d'existence, de sécurité alimentaire, etc.
- **l'appréciation des stratégies de synergies/mobilisations de partenariats et de ressources** mises en œuvre par le projet pour assurer son extension au terme de l'initiative ;
- **les produits et effets attendus à la fin du projet ;**
- **l'opérationnalité globale des structures cibles**, et appréciation de la contribution de chaque composante du projet à l'opérationnalité globale ;
- **la prise en compte des thématiques transversales** : genre, droits de l'homme, etc.
- **le renforcement partenarial** (qualité des relations partenariales, valeurs ajoutées, etc.) ;
- **les contributions des partenaires à l'atteinte des résultats escomptés.**

1.2 Approche

5. **Combinant des méthodes qualitatives et quantitatives pour accéder à l'information et parvenir à répondre de façon adéquate aux objectifs de l'évaluation**, la mission a exploité la documentation disponible sur le projet, mené des entretiens semi-directifs et des focus groups avec les acteurs de mise en œuvre et les bénéficiaires directs du projet. Elle a également visité **certaines sites de réalisation des activités du projet, notamment dans les chefferies de Ngweshe à Kamanyola et de Bafuliru à Luvungi.**
6. **La liste des sites visités et des personnes rencontrées, ainsi que leurs contacts respectifs sont présentés en annexe.** Chaque rencontre a été ponctuée par un compte-rendu spécifique. Les données collectées ont été exploitées dans le strict respect de l'obligation de confidentialité.

1.3 Echelle d'appréciation des performances selon les critères d'évaluation

7. Les performances du Projet, examinées selon les critères d'évaluation retenus à cet effet, ont été évaluées sur la **base d'une échelle de notation allant de 1 à 6** correspondant à : **1** (Très Insatisfaisant) ; **2** (Insatisfaisant) ; **3** (Modérément Insatisfaisant) ; **4** (Modérément Satisfaisant) ; **5** (Satisfaisant) ; **6** (Très Satisfaisant).
8. La performance a été qualifiée : (a) **Très satisfaisante** lorsque les activités mises en œuvre ont permis d'atteindre ou de dépasser les résultats escomptés du projet ; (b) **Satisfaisante** lorsque les activités réalisées ont permis d'atteindre des résultats dont les aspects positifs sont plus importants que les aspects négatifs ; (c) **Modérément satisfaisante** si les résultats atteints sont significatifs et qu'ils présentent des aspects positifs importants mais que les acquis restent fragiles ; (d) **Modérément insatisfaisante** lorsque les résultats obtenus sont encourageants, mais nécessitent des efforts supplémentaires pour combler les attentes ; (e) **Insatisfaisante** si les aspects positifs des résultats obtenus sont faibles par rapport aux aspects négatifs ; (f) **Très insatisfaisante** si les résultats obtenus présentent des déficiences sérieuses avec très peu d'aspects positifs.

Tableau 1 : Echelle d'appréciation des performances selon les critères d'évaluation

NOTE	APPRECIATION	CATEGORIE
6	Très satisfaisante	Satisfaisante
5	Satisfaisante	
4	Modérément satisfaisante	
3	Modérément insatisfaisante	Insatisfaisante
2	Insatisfaisante	
1	Très insatisfaisante	

II. BRÈVE PRÉSENTATION ET DONNEES CLES DU PROJET KAMANYOLA – LUVUNGI

2.1 Rappel des données clés du Projet

9. Les données reprises dans le tableau ci-dessous ont été tirées du Rapport final du projet élaboré par l'équipe du PNUD. Elles résument les principales articulations du projet d'appui à la protection sociale et la stabilisation des groupes vulnérables à Kamanyola et Luvungi

Titre du Projet	« Protection sociale et stabilisation des groupes vulnérables des groupements de Kamanyola et Luvungi, dans la plaine de la Ruzizi en province du Sud Kivu »
Résultat de développement	Pilier 2: Diversifier l'économie, accélérer la croissance et promouvoir l'emploi
Effet de UNDAF	<p>“ Les institutions publiques mettent en œuvre efficacement des politiques et des programmes concertés d'appui aux acteurs clés œuvrant dans les secteurs porteurs susceptibles d'accélérer la création d'emplois et de revenus”;</p> <p>« Les populations et en particulier les femmes et les autres groupes vulnérables bénéficient d'une offre accrue de services sociaux de base de qualité avec un intérêt particulier pour la résolution des conflits et la consolidation de la Paix »</p>
Objectif global	Contribuer à la stabilisation et à la sécurité des zones cibles et accroître la protection des groupes vulnérables par l'intégration socio-économique des personnes déplacées, rapatriées, réfugiées et marginalisées des communautés locales - y compris les femmes et les enfants - et le renforcement des services publics locaux.
Résultats attendus	<p>Produit 1: Les services administratifs de base sont renforcés pour la protection des groupes vulnérables et la stabilisation</p> <p>Produit 2: Les services sociaux de base sur le VIH/ SIDA, le genre et la santé sexuelle et reproductive sont fournis aux groupes vulnérables dans les zones cibles</p> <p>Produit 3: La cohésion sociale entre les réfugiés et les communautés d'accueil ainsi que la cohésion intercommunautaire sont renforcées</p> <p>Produit 4: La réintégration socioéconomique des groupes vulnérables (en particulier les déplacés internes, les rapatriés, les réfugiés et les femmes et les jeunes chômeurs dans la communauté d'accueil) est améliorée</p>
Bénéficiaires	<p>Bénéficiaires directs: 1.100 ménages, soit 6.600 personnes</p> <p>Bénéficiaires indirects: Environ 150.400 personnes</p>
Partenaires de mise en œuvre et partie responsable	Partenaire de mise en œuvre : PNUD et le Gouvernement de la RDC Partie responsable : PNUD
Situation financière	Budget total : 1.100.000 \$ dont 100.000 du PNUD.
Durée du projet	12 mois , soit d'Avril 2017 à Mars 2018

2.2 Contexte et justification du projet Kamanyola-Luvungi

10. **Le contexte de La zone d'intervention du projet Kamanyola-Luvungi est décrit** dans le PRODOC comme **ayant été marqué pendant de longues années par des conflits intercommunautaires entre les Bafuliru et les Barundi**. Les publications disponibles sur ce sujet révèlent que **les causes de ces conflits** relèvent entre autres de la **pauvreté**, de la **mauvaise gestion des terres**, de la **mauvaise gouvernance** et **des conflits de pouvoir au niveau local**¹.
11. Les effets néfastes de ces causes structurelles ont été amplifiés par l'exacerbation de la fragilité de la zone d'accueil de ce projet qui a enregistré un déferlement inattendu de réfugiés burundais en 2016 (23 053). Ceux-ci fuyaient leur pays suite aux conflits armés ayant été déclenchés à la suite du processus électoral dont les résultats ont été contestés par l'opposition politique et les organisations de la société civile du Burundi. De cet effectif de réfugiés, 5 044 d'entre eux sont restés dans des familles d'accueil à Kamanyola et Luvungi, ce qui a affecté d'autant les moyens de subsistance de ces familles d'accueil.
12. Au demeurant, **l'inexistence dans ce milieu d'opportunités socioéconomiques** susceptibles de contribuer au recul du chômage des jeunes **a accentué la vulnérabilité de ces derniers**, ce qui **a amené beaucoup d'entre eux à rejoindre les groupes armés**. A tout ceci est venu s'ajouter la **faible possibilité de transformer le potentiel agricole de la plaine de la Ruzizi** en un véritable grenier apte à couvrir les besoins alimentaires de ses habitants, ainsi que ceux des réfugiés et déplacés qui convergent vers ce site situé à la jonction des frontières entre le Congo, le Burundi et le Rwanda. **Cette conjonction de facteurs défavorables a constitué le terreau fertile d'une généralisation de conflits qui ont rendu les groupements de Kamanyola et de Luvungi parfaitement éligibles aux interventions prévues pour la stabilisation à l'Est de la RDC**. C'est pour contribuer à l'inversion de cette courbe d'instabilité et d'insécurité qui caractérise cette zone, et contribuer à l'accroissement de la protection des groupes vulnérables, à travers la réintégration socio-économique des personnes déplacées, rapatriées, réfugiées et marginalisées des communautés locales, ainsi qu'au renforcement des services publics locaux que le projet qui fait l'objet de la présente évaluation a été planifié et mis en œuvre

¹ Cf : *Comprendre les conflits dans l'Est du Congo (I) : la plaine de la Ruzizi – International Crisis Group- Rapport Afrique N°26 - Section II : Anatomie d'un conflit local, 23 juillet 2013*

III. RESULTATS DE L'EVALUATION

3.1 Résultat global

Au regard des constats effectués, l'évaluation juge le bilan de la mise en œuvre du Projet Kamanyola-Luvungi globalement satisfaisant et lui attribue un score de 5,33/6. Ce score est obtenu à partir de la moyenne des scores obtenus pour les différents critères évalués (Pertinence : 6/6 ; Conception 5/6 ; Efficacité : 6/6 ; Efficience : 6/6 ; Durabilité : 4/6 ; Impact 5/6).

*Sur cette base, l'évaluation recommande au Gouvernement de la République Démocratique du Congo, à la Coopération Japonaise, au PNUD et à tous les intervenants qui appuient les initiatives qui s'inscrivent dans le cadre du relèvement communautaire et de la relance économique de maintenir leurs appuis, afin de préserver les acquis obtenus, et de consolider les effets des résultats atteints, notamment ceux qui sont consécutifs au renforcement des services de base, à la fourniture des services sociaux sur le VIH/SIDA et la santé sexuelle de reproduction, à la cohésion sociale et à la réintégration socioéconomique dans les deux groupements ciblés, mais qui demeurent très fragiles et nécessitent d'être consolidés dans le cadre d'une phase 3 de l'approche 3*6.*

3.2 Principaux constats et conclusions de l'Evaluation

3.2.1 PERTINENCE DU PROJET LUVUNGI/KAMANYOLA : TRES SATISFAISANTE avec un score de 6/6.

La description de la démarche qui a éclairé la planification du projet Kamanyola-Luvungi établit une cohérence et une parfaite adéquation entre les priorités du Gouvernement de la RDC telles qu'elles ressortent des objectifs visés par le STAREC, et les appuis que lui apportent les partenaires au développement tels que le Gouvernement du Japon et/ou le SNU. Ces priorités se déclinent en termes de contributions requises pour une lutte efficace contre la pauvreté, de réponses aux besoins exprimés pour le renforcement de la cohésion sociale, de rétablissement de l'autorité de l'Etat et de retour à la paix dans les zones de conflits situés à l'Est de la RDC. Pour le cas spécifique du présent projet, l'équipe d'évaluation estime que la pertinence entre les priorités et les besoins identifiés devrait intégrer, dès la phase de conception des projets financés par le Fonds Supplémentaire Japonais, la préoccupation de consolidation des acquis, dans l'optique d'aligner les mesures d'urgence adoptées pour le relèvement communautaire à des actions de développement à long terme. Ceci étant la pertinence du projet Kamanyola-Luvungi apparaît parfaitement avérée et peut être qualifiée de « Très satisfaisante ».

13. La pertinence est considérée comme l'adéquation des objectifs aux problèmes, besoins et priorités réels des groupes-cibles prévus et bénéficiaires auxquels le projet est censé s'adresser, ainsi qu'à l'environnement dans lequel il opère. Elle englobe le concept de capacité de réaction du Projet face aux changements et l'émergence des priorités et besoins de développement.

3.2.1.1 Renforcer la cohésion sociale et la relance économique dans la plaine de la Ruzizi par la prévention de la résurgence des causes structurelles des conflits et l'atténuation de leurs conséquences dans les groupements de Kamanyola et de Luvungi : une contribution du PNUD à la stabilisation dans la Province du Sud-Kivu

14. **En alignement au soutien de la Communauté Internationale** pour la Sécurité et la Stabilisation de l'Est de la République Démocratique du Congo, **le projet Kamanyola-Luvungi relève de la série d'actions contributives à l'opérationnalisation de la Stratégie Internationale de Soutien à la Sécurité et la Stabilisation pour l'Est de la République Démocratique du Congo (ISSSS) qui vient en appui au Programme Gouvernemental de Stabilisation et de Reconstruction des Zones sortant des Conflits Armés (STAREC).**
15. **Articulée autour de cinq piliers**, cette stratégie qui cible le dialogue démocratique, la sécurité, la restauration de l'autorité de l'Etat, le retour, la réintégration et le relèvement économique, ainsi que la lutte contre les violences sexuelles, **apparaît en parfaite cohérence avec l'objectif visé par le STAREC, qui consiste à stabiliser la République Démocratique du Congo à travers : (i) la restauration de l'autorité de l'Etat dans les zones autrefois contrôlées par les groupes armés et l'amélioration de l'environnement sécuritaire ; (ii) les actions humanitaires et sociales, parmi lesquelles la facilitation du retour et la réintégration des personnes déplacées et réfugiées ; (iii) la protection civile et la lutte contre les violences sexuelles ; (iv) l'articulation entre le DDR/III et le relèvement communautaire ; (v) la reconstruction socioéconomique et le développement des infrastructures**

routières, aéroportuaires, portuaires, sanitaires, scolaires et d'habitat ; (vi) la relance des activités agricoles et de l'électrification rurale en vue de la promotion de la micro-industrie, la micro finance, la formation professionnelle, les projets régionaux intégrateurs ; (vii) l'amélioration de la gouvernance dans les zones post conflits, dans les secteurs notamment administratif et politique, judiciaire, économique, et de l'éthique politique.

16. L'objectif de stabilisation de la République du Congo qui est visé par cette initiative se construit à partir d'un diagnostic qui décrit **l'Est de la République Démocratique du Congo** comme ayant été **marqué** pendant plusieurs décennies **par des conflits répétitifs violents** dus à la politisation de l'identité, de la citoyenneté, de l'accès à la terre, aux ressources, aux opportunités économiques et au pouvoir politique. Les principaux constats qui émergent de ce diagnostic révèlent que ces **conflits ont été particulièrement alimentés** par la **pauvreté chronique, l'exclusion sociale, l'absence de gouvernance transparente, responsable et inclusive** (le «contrat social») entre l'État et ses citoyens. La fragilité de l'État, la militarisation des campagnes et l'exacerbation de la pauvreté qui en ont résulté **ont eu un impact particulièrement grave sur les femmes et les enfants**, notamment **en termes de violences sexuelles basées sur le genre**.

3.2.1.2 Contribuer à la stabilisation et à la sécurité à Kamanyola et à Luvungi à travers un alignement aux priorités de développement de la RDC et des réponses adaptées aux besoins de base des groupes cibles

17. **La dimension de contribution à la stabilisation**, à la sécurité des zones d'intervention ciblées et à la cohésion sociale à travers la réhabilitation communautaire, le renforcement des capacités des jeunes et la sécurité alimentaire des bénéficiaires ciblées à Kamanyola et Luvungi apparaît comme le premier point de jonction entre le projet Protection sociale et stabilisation des groupes vulnérables des groupements de Kamanyola et Luvungi, dans la plaine de la Ruzizi en province du Sud Kivu , l'ISSSS et le STAREC.
18. Au-delà d'un énoncé de principes, la pertinence du projet Kamanyola-Luvungi se mesure également par son alignement aux priorités nationales et sa cohérence avec les programmes de coopération des pays partenaires au développement de la RDC en matière de soutien à la stabilisation, à la cohésion sociale et à la réintégration socioéconomique. Cette mesure repose sur un ensemble d'éléments que le présent rapport d'évaluation entend étayer par :
- **la dimension transversale de la stabilisation, de la paix, des droits humains et du genre** à travers les différents piliers du DSCR2 qui se recoupent avec les quatre résultats visés par le Projet Kamanyola-Luvungi, notamment :
 - ✧ **le pilier 1, relatif à la gouvernance et la paix**, à travers les actions de renforcement des capacités d'intervention de l'armée et de la police pour assurer la sécurité du territoire national ; ainsi que celles qui portent sur l'accélération du système judiciaire et la promotion des droits humains ;
 - ✧ **le pilier 2, relatif à la diversification de l'économie, à l'accélération de la croissance et à la promotion de l'emploi**, à travers des actions de relance de l'agriculture, de soutien à la sécurité alimentaire et du bien-être des ruraux ; de développement des infrastructures de soutien aux activités de production ;
 - ✧ **le pilier 3, relatif à l'amélioration de l'accès aux services sociaux de base et au renforcement du capital humain**, à travers des actions qui portent sur l'éducation et la formation professionnelle ; **la réduction des inégalités et de la vulnérabilité ; l'accès à l'eau potable, à l'hygiène et l'assainissement**, etc.

- **la complémentarité et la cohérence des actions du projet Kamanyola-Luvungi avec le Plan global de désarmement, de démobilisation et de réintégration (DDRIII)** qui constitue le mécanisme de stabilisation par excellence pour la RDC ;
- **sa cohérence avec plusieurs axes d'intervention du Plan Cadre des Nations-Unies pour le Développement de la RDC pour la période 2013-2017**, et tout particulièrement avec la Composante «Moyens d'Existence Durables et Planification Locale» qui relève du Pilier N°2 «Planification du Développement et Croissance Inclusive» ainsi qu'avec les Effets 2,3 et 6 de l'UNDAF² ;
- **sa cohérence avec au moins sept (7) des dix-sept (17) ODD existants**, notamment :
 - ODD1** : éliminer la pauvreté sous toutes ses formes et partout dans le monde ;
 - ODD2** : éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable ;
 - ODD3** : assurer une vie saine et promouvoir le bien-être pour tous à tous les âges.
 - ODD4** : assurer l'accès de tous à une éducation de qualité, sur un pied d'égalité, et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie ;
 - ODD5** : parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles ;
 - ODD8** : promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous ;
 - ODD10** : réduire les inégalités dans les pays et d'un pays à l'autre ;
 - ODD17** : renforcer les moyens de mise en œuvre et revitaliser le partenariat mondial pour le développement durable
- **sa cohérence avec les principes d'appropriation, d'alignement, d'harmonisation, de gestion axée sur les résultats et de responsabilité mutuelle** qui structurent la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement, lesquels principes ont été renforcés par le Programme d'Action d'Accra. Au regard des indicateurs de mesure de ces principes, il convient de souligner, en ce qui concerne :
 - a. **l'appropriation**, que la RDC fait partie des pays qui ont adopté des stratégies nationales de développement (DSCR2) structurées autour des priorités stratégiques claires qui se rattachent à un cadre de dépenses à moyen terme global et des cadres de dépenses à moyen terme sectoriels ;
 - b. **l'alignement**, que les apports d'aide à la RDC sont alignés sur les priorités nationales par le biais de programmes coordonnés, compatibles avec les stratégies nationales de développement des pays partenaires, et que la plupart ces apports visent le renforcement des capacités ;

² *EFFET 2 : Les institutions publiques mettent en œuvre efficacement des politiques et des programmes concertés d'appui aux acteurs-clés œuvrant dans les secteurs porteurs susceptibles d'accélérer la création d'emplois et de revenus*

EFFET 3 : Les populations et en particulier les femmes et les autres groupes vulnérables bénéficient d'une offre accrue de services sociaux de base de qualité avec un intérêt particulier pour la résolution des conflits et la consolidation de la paix

- c. **l'harmonisation**, qu'au moins les 2/3 de l'aide apportée à la RDC sont fournis dans le cadre d'approches fondées sur des programmes tels que l'UNDAF ou le Fonds Supplémentaire Japonais ;
 - d. **la gestion axée sur les résultats**, que les progrès réalisés dans le cadre de la mise en œuvre du DSCR2 peuvent être évalués à travers le cadre d'évaluation des performances qui a été élaboré à cet effet ;
 - e. **la responsabilité mutuelle**, que la présence de la RDC sur la liste des pays et organisations ayant entériné la Déclaration de Paris tient lieu d'acceptation de sa part à se soumettre à des évaluations mutuelles des progrès accomplis dans l'exécution des engagements souscrits concernant l'efficacité de l'aide.
19. **S'agissant de la prise en compte des besoins des bénéficiaires**, il faut sans doute voir dans l'alignement efficace des axes d'intervention du projet avec les besoins locaux, le résultat de la consultation menée par le PNUD pendant la phase d'identification du projet. En effet, les besoins et préoccupations de la population ont été identifiés de manière participative lors d'une mission sur terrain entre le PNUD, les autorités locales et les différentes organisations locales ; les membres des communautés locales et les autorités ont participé à l'identification des besoins pour l'élaboration du projet et des sites d'implantation des activités.
20. A cet égard, toutes les parties prenantes touchées par la mission d'évaluation soulignent l'accueil très favorable du projet par les bénéficiaires et jugent les activités du projet cohérentes avec les besoins prioritaires des communautés tels qu'ils ont été exprimés à l'occasion des consultations organisées à cet effet. A titre d'illustration, la diversité des axes d'intervention du projet (construction d'infrastructures publiques, travaux de génie civil, renforcement des chaînes de valeur agropastorales, AGR, prévention du VIH/Sida, etc.) apparaît comme la manifestation de la volonté d'apporter une réponse holistique aux problèmes clés qui relèvent globalement de l'insécurité, de l'insuffisance de cohésion sociale, de la prégnance des conflits sociaux à caractère ethnique ou foncier, de l'insuffisance de moyens d'existence qui affectent particulièrement les jeunes et les femmes dans la zone d'intervention du projet.

Sur l'effectivité de la prise en compte des besoins des bénéficiaires, tous les groupes rencontrés à l'occasion des focus groups et des échanges individuels ont affirmé avoir été impliqués à toutes les étapes de mise en œuvre du Projet dans leurs localités respectives, notamment au moment de l'identification des besoins, de la planification et de la conduite des activités de l'approche 3*6+, de la constitution de leurs regroupements pour la réalisation des AGR, ou encore de l'élaboration des Plans de Développement locaux de leurs groupements respectifs

3.2.2 CONCEPTION DU PROJET LUVUNGI/KAMANYOLA : SATISFAISANTE, avec un score de 5/6.

La conception du projet Kamanyola-Luvungi, comme l'ensemble de tous ceux qui sont financés par le Fonds Supplémentaire Japonais a été fortement déterminée par les critères d'éligibilité des projets admis au financement de ce fonds, notamment le critère relatif à la durée de mise en œuvre des actions. Dans un tel contexte, l'étroitesse des marges de manœuvre concédées aux détenteurs de projets amènent ces derniers à privilégier une approche basée sur l'offre de financement, plutôt que sur la demande des bénéficiaires. A cet égard, l'obligation de réaliser les interventions planifiées dans un délai maximum de douze (12) mois peut paraître incompatible avec les objectifs visés et parfois se traduire par des actions qui offrent assez peu de perspectives de durabilité sur le long terme. En dépit de ces contraintes et pour la première fois, le PNUD a bouclé le plan de travail prévu pour Kamanyola et Luvungi sans requérir une prorogation d'échéance comme par le passé. Nonobstant les limites constatées dans la conception du projet, cette performance est apparue suffisante à l'équipe d'évaluation pour qualifier la conception du projet de satisfaisante.

21. L'évaluation de la conception du Projet Kamanyola-Luvungi vise à s'assurer : (i) que sa conception a été très favorable à la réalisation des résultats escomptés, de la phase d'approbation à celle de clôture ; (ii) qu'elle était bonne dès la phase initiale du projet et est restée appropriée tout au long de l'exécution ; (iii) que les ajustements éventuels des dispositions relatives à l'exécution des solutions techniques requises ont été effectués en temps opportun pour garantir la réalisation des produits visés et des effets escomptés.
22. La démarche conceptuelle de ce Projet se distingue principalement par la qualité de sa préparation. Il en ressort qu'au terme de la phase préparatoire, tous les outils nécessaires pour son démarrage, sa mise en œuvre et son suivi-évaluation étaient en place, notamment : le PRODOC, le cadre de résultats avec les indicateurs, le budget détaillé et la liste complète des activités à mettre en œuvre ; le plan de suivi-évaluation, le plan d'évaluation, le plan de travail global pour l'exécution du projet, l'évaluation des risques à prendre en compte, etc.
23. Sur la pertinence de la conception du projet Kamanyola-Luvungi qui peut être mesurée à l'aune de la capacité à atteindre les résultats escomptés dans les limites fixées pour la durée de sa mise en œuvre, la mission d'évaluation prend acte de l'option prise par le PNUD d'inscrire ce projet dans un processus de transition de l'humanitaire vers le développement, ce qui s'est traduit par des interventions de type Early Recovery/recovery qui se sont limitées à la production des livrables et ont été définies selon un horizon de court terme compatible avec les critères d'éligibilité au financement du Fonds Supplémentaire Japonais.
24. Nonobstant cette contrainte, l'évaluation note que l'objectif global du Projet Kamanyola-Luvungi est resté aligné sur les stratégies de développement de la RDC et les programmes de coopération de ses partenaires durant toute la période de sa mise en œuvre, et qu'il n'a pas été nécessaire de recourir à des ajustements techniques afin de garantir la réalisation des produits et effets escomptés.

Ce sont là autant d'arguments qui sont de nature à confirmer la pertinence de la démarche conceptuelle adoptée pour le projet.

25. **Cela étant, l'équipe d'évaluation tient à relever le faible niveau d'anticipation de la démarche conceptuelle du Projet Kamanyola-Luvungi en ce qui concerne la consolidation de ses acquis.** Pourtant, une légère évaluation économique des premières expériences en matière d'approche 3x6 réalisées au Nord et au Sud-Kivu en 2014 et 2015 a montré qu'environ 50% des activités économiques développées dans la Phase II étaient encore très fragiles et pouvaient facilement basculer vers l'échec en cas d'absence d'actions de redressement et de réorientation, tandis qu'environ 25% étaient carrément non rentables après analyse des comptes d'exploitation prévisionnels réalisés sur le champ.
26. **La capitalisation des conclusions et recommandations de cette étude aurait pu se traduire par des actions précises, telle que la réalisation d'une cartographie des sites éligibles aux projets de stabilisation, classés par ordre de priorité en fonction de leurs capacités à garantir l'atteinte des résultats escomptés selon l'approche 3x6+.** Entre autres critères à prendre en compte pour l'établissement d'une telle liste de priorité, on pourrait inclure : (a) *l'accessibilité aux sites d'intervention ; (b) le niveau d'attractivité de la zone d'intervention mesurable par la diversité des intervenants ; (c) le potentiel de complémentarité ou de synergie entre les interventions de l'approche 3x6 et celles des autres partenaires qui s'orientent vers le développement; (d) l'effectivité de l'engagement des partenaires et des bénéficiaires par des contributions directes; la manifestation par le PNUD de la volonté de consolidation des acquis à travers des investissements sur fonds propres et l'accompagnement des activités développées au-delà des échéances des financements obtenus ;(e) la conduite de plaidoyers et l'élaboration de stratégies de mobilisation de partenariats et de ressources pour le financement des projets mis en œuvre selon l'approche 3x6, par le PNUD, etc.*
27. En ce qui concerne la cohérence interne du projet, la correspondance aisément perceptible entre les produits attendus de l'intervention d'une part, et les problèmes caractérisant la zone d'intervention et les besoins des communautés bénéficiaires d'autre part, amène à conclure en faveur d'une parfaite cohérence interne du Projet, comme l'illustre le tableau ci-après

Tableau 2 : Liens entre les besoins des communautés bénéficiaires et les produits escomptés du projet

Produits escomptés du projet	Problèmes et besoins des communautés bénéficiaires
<p>Produit 1 : Les services administratifs de base sont renforcés pour assurer la protection et la stabilisation des groupes vulnérables</p>	<p>Le Groupement de Kamanyola n'avait jamais été doté d'un bâtiment : avant le projet, le Chef de Groupement n'avait d'autre bureau que sa propre résidence</p> <p>Le bâtiment administratif, construit en matériaux provisoires, était devenu en ruines et totalement obsolète</p> <p>Les deux groupements ne sont pas aptes à satisfaire la demande croissante en services administratifs</p>
<p>Produit 2 : Les services sociaux de base sur le VIH SIDA, le genre, la sexualité et la santé reproductive sont fournis aux groupes vulnérables dans la zone cible</p>	<p>La prévalence du VIH dans la zone est élevée (3,5% à Kamanyola, 5,5% à Luvungi)</p> <p>La présence de groupes armés dans la zone et l'afflux de personnes déplacées et de réfugiés constitue des facteurs d'accroissement de la prévalence du VIH</p> <p>Les deux groupements ne sont pas couverts par des structures de prévention et de prise en charge adéquate du VIH</p>
<p>Produit 3 : La cohésion sociale entre les réfugiés, retournés, déplacés et les communautés d'accueil ainsi que la cohésion intercommunautaire sont renforcées</p>	<p>L'afflux de populations à la suite des troubles politiques au Burundi en 2016 a été à l'origine de l'accroissement de la population de 15% à Kamanyola et de 11% à Luvungi en quelques mois</p> <p>L'augmentation rapide de la densité de la population est à l'origine d'une forte pression foncière, qui peut être à l'origine de conflits pour l'accès à la terre et aux ressources</p> <p>L'absence d'infrastructures de police et de l'administration judiciaire ainsi que l'insuffisance de services administratifs adéquats ne permettent pas d'envisager avec sérénité la préservation de la sécurité et le maintien de l'ordre</p>
<p>Produit 4 : La réintégration socioéconomique des groupes vulnérables (en particulier les déplacés internes, les retournés, réfugiés, les femmes et les jeunes chômeurs dans les communautés d'accueil) est améliorée</p>	<p>La généralisation du chômage et l'insuffisance des opportunités économiques pour les jeunes fait courir le risque de leur enrôlement (ou de leur remobilisation) dans les groupes armés</p> <p>L'économie de la zone fait face à une stagnation qui réduit les opportunités pour les groupes les plus vulnérables, particulièrement les jeunes, les femmes, les populations autochtones, les personnes déplacées et les réfugiés</p> <p>L'enclavement de certaines zones des deux groupements entrave l'accès aux marchés agricoles et aux services sociaux de base, et contribue à accroître la situation de pauvreté quasi généralisée</p>

28. **La cohérence de la logique d'intervention du Projet Kamanyola-Luvungi a également été mesurée à travers une analyse de la qualité des indicateurs.** Les résultats de cette analyse sont présentés dans le tableau qui suit. Celle-ci consistait à dire si :

- les indicateurs de mesure des résultats sont directs, objectifs, pratiques, adéquats et jusqu'à quel point la responsabilité de suivre l'évolution de ces indicateurs a été clairement identifiée ;
- des bases de référence des indicateurs ont été établies dans l'optique de suivre leur évolution ;
- la Cellule de gestion du Projet a été adéquate et compatible avec les ambitions du Projet, ses objectifs et sa stratégie participative et partenariale ;
- les facteurs externes et risques susceptibles d'influencer la mise en œuvre du Projet ont été identifiés, pris en compte dès le départ, suivis et maîtrisés ;
- les modalités d'exécution et de réalisation du Projet étaient appropriées ;
- le soutien et l'appui technique apportés par le Comité de Pilotage, les comités de suivi provinciaux étaient adéquats.

Tableau 3 : Examen critique de la qualité des indicateurs à partir des données tirées de la Matrice de Conception contenue dans le PRODOC

Objectif: Contribuer à la stabilisation et à la sécurité des zones cibles et accroître la protection des groupes vulnérables par l'intégration socio-économique des personnes déplacées, rapatriées, réfugiées et marginalisées des communautés locales - y compris les femmes et les enfants - et le renforcement des services publics locaux.			
Zone d'intervention : Provinces du Sud Kivu (Plaine de la Ruzizi – Chefferies de Ngweshe et de Bafuliru – Groupements de Kamanyola et de Luvungi)			
Livrables	Activités	Indicateurs Objectivement Vérifiables	Cohérence de l'indicateur
Produit 1: Les services administratifs de base sont renforcés pour la protection des groupes vulnérables et la stabilisation	Fournir la formation de base sur l'administration et l'enregistrement à l'état civil aux autorités locales pour faciliter l'accueil des réfugiés, des populations déplacées et retournées	Indicateur 1.1.1: % d'augmentation de nombre des cas traités par les services administratifs tel que les enregistrements civils	<i>Formulation de l'indicateur non cohérente avec l'activité qu'il doit servir à de mesure de progression vers l'atteinte du résultat</i>
Produit 2: Les services sociaux de base sur le VIH/SIDA, le genre et la santé sexuelle et reproductive sont fournis aux groupes vulnérables dans les zones cibles	Fournir l'accès aux services sociaux de base sur le VIH/SIDA (counseling, dépistage confidentiel et volontaire), le genre et les droits de l'homme, la sexualité et la santé reproductive à 6 000 déplacés internes, retournés, réfugiés et groupes vulnérables dans les zones cibles	Indicateur 2.1: Nombre de déplacés internes, retournés, réfugiés et groupes vulnérables qui ont accès au counseling et au dépistage confidentiel et volontaire	Indicateur précis, direct et cohérent avec l'activité concernée <i>Baseline établi pour cet indicateur avant le démarrage du projet : 0</i> <i>Fréquence de l'évaluation de la progression de cet indicateur : semestrielle</i> <i>Source de données : visites de terrain et rapports de suivi</i>
	Fournir l'accès au service de la santé sexuelle et de la reproduction à 6 000 déplacés, retournés, réfugiés et autres groupes vulnérables dans les zones cibles	Indicateur 2.2: Nombre des déplacés, retournés, réfugiés et autres groupes vulnérables qui ont accès au service de la santé sexuelle et de la reproduction	Indicateur précis, direct et cohérent avec l'activité concernée <i>Baseline établi pour cet indicateur avant le démarrage du projet : 0</i> <i>Fréquence de l'évaluation de la progression de cet indicateur : semestrielle</i> <i>Source de données : visites de terrain et rapports de suivi</i>

Produit 3 : La cohésion sociale entre les réfugiés et les communautés d'accueil ainsi que la cohésion intercommunautaire sont renforcées	Identifier le pourcentage des conflits ouverts qui ont été gérés de manière appropriée par des mécanismes à base communautaire	Indicateur 3.1: % des conflits identifiés ayant été gérés de manière appropriée par le mécanisme communautaire.	Indicateur précis, direct et cohérent avec l'activité concernée Baseline établi pour cet indicateur avant le démarrage du projet : 0 Fréquence de l'évaluation de la progression de cet indicateur : semestrielle Source de données : visites de terrain et rapports de suivi En l'absence d'une baseline, et d'un mécanisme approprié de suivi, cet indicateur l'évaluation formule un doute sur la fiabilité des données fournies à la clôture du projet pour cet indicateur
	Elaborer et valider 2 plans de développement communautaires	Indicateur 3.2: Nombre des plans de développement communautaires élaborés et validés	Indicateur précis, direct et cohérent avec l'activité concernée Baseline établi pour cet indicateur avant le démarrage du projet : 0 Fréquence de l'évaluation de la progression de cet indicateur : semestrielle Source de données : visites de terrain et rapports de suivi
Output 4: La réintégration socioéconomique des groupes vulnérables (en particulier les déplacés internes, les rapatriés, les réfugiés et les femmes et les jeunes chômeurs dans la communauté d'accueil) est améliorée	Permettre à 400 bénéficiaires directs du projet (dont 50% pour les femmes) de disposer d'un revenu régulier à la fin du projet à travers des emplois à haute intensité de main d'œuvre (HIMO) pour la réhabilitation des infrastructures communautaires, la formation, la sensibilisation à l'épargne en faveur des bénéficiaires identifiés dans chaque zone d'intervention (phase 1 de l'approche 3X6).	Indicateur 4.1: Nombre des chômeurs de la zone ciblée (50% des femmes) ayant un revenu régulier à la fin du projet	Indicateur précis, direct et cohérent avec l'activité concernée Baseline établi pour cet indicateur avant le démarrage du projet : 0 Fréquence de l'évaluation de la progression de cet indicateur : semestrielle Source de données : visites de terrain et rapports de suivi

29. **L'examen critique de la qualité des indicateurs révèle que :**
- Deux indicateurs sur six ne sont pas SMART : (indicateur 1.1. et indicateur 3.1. soit 33,33% du total des indicateurs à suivre) ;
 - L'indicateur 1.1. (un pourcentage) n'est, non seulement pas cohérent avec l'activité à mesurer, mais aussi et surtout ne peut pas être renseigné d'une manière fiable en l'absence d'une valeur de référence qui doit absolument être une valeur absolue ;
 - L'indicateur 3.1. (un pourcentage) libellé de manière correcte et parfaitement cohérent avec l'activité à mesurer ne peut pas être renseigné du fait de l'absence d'une valeur de base qui doit absolument être une valeur absolue.
 - Quatre indicateurs sur six sont SMART (2.1, 2.2, 3.2. et 4.1), soit 66,67%.
30. **Enfin, la mission d'évaluation note qu'elle n'a pas eu accès au rapport de l'étude de base qui est mentionnée dans le PRODOC pour la définition des baselines des indicateurs.** Aucune correction n'ayant été apportée au cadre de résultats élaborés dès le départ, l'on peut supposer que cette étude de base n'a pas été réalisée.
31. **Par ailleurs, les indicateurs présentés dans le cadre de résultats ne sont pas alignés aux activités telles qu'elles ont été identifiées dans le budget.** Le produit 1 est éclaté en trois activités dans le budget alors que le Cadre de résultats a prévu un seul indicateur pour mesurer le niveau de livraison de ce produit. Idem pour les Produits 2 (trois activités pour deux indicateurs), 3 (trois activités pour deux indicateurs) ; 4 (4 activités pour 1 seul indicateur).
32. Eu égard à ces distorsions, la mission d'évaluation recommande **que la Division de l'Assurance-qualité du PNUD soit systématiquement associée à l'élaboration et la validation des indicateurs de suivi des projets et garantisse leur qualité à l'étape de conceptualisation d'un projet.**

En définitive, l'analyse du cadre de résultats met en évidence quelques limites en termes de formulation des activités et des indicateurs correspondants. Dans la mesure où ces limites n'ont pas nécessité des ajustements et/ou des réorientations stratégiques ou techniques majeurs et que pour la première fois, un projet du PNUD ayant bénéficié d'un financement du Fonds Supplémentaire Japonais n'a pas sollicité une prorogation d'échéance, la mission d'évaluation considère que leur incidence n'a pas pu compromettre l'atteinte de l'objectif global du projet et que les limites constatées sont perfectibles et susceptibles de redressements conséquents lors des prochaines sollicitations du FSJ. Eu égard à cela, la conception du projet Kamanyola-Luvungi est qualifiée de Satisfaisante avec un score de 5/6.

3.2.3 EFFICACITE DU PROJET LUVUNGI/KAMANYOLA : TRES SATISFAISANTE avec un score de 6/6

En dépit des limites observées dans l'identification des bénéficiaires qui s'est traduite par certaines disparités de genre dans la répartition des bénéficiaires directs du Projet, il convient de souligner que l'expérience de Kamanyola-Luvungi affiche un taux de réalisation des activités de 100%, d'une part, et d'achèvement des livrables de 100,5% à sa clôture, d'autre part. Au plan qualitatif les bénéficiaires des ouvrages réalisées se disent totalement satisfaits autant par leur pertinence que par leur qualité. Eu égard à tous ces éléments, la mission d'évaluation se prononce pour un score de 6/6 correspondant à la qualification « Très satisfaisante » pour le critère d'efficacité.

3.2.3.1 Des réalisations effectives et visibles qui attestent de l'atteinte et de la qualité des résultats

33. L'exploitation de la documentation mise à la disposition de l'équipe d'évaluation, ainsi que les échanges avec les partenaires de mise en œuvre et les bénéficiaires directs du Projet Kamanyola-Luvungi ont renseigné de manière adéquate les experts sur l'effectivité des réalisations du Projet. Les réalisations récapitulées dans le tableau ci-après sont corroborées par les témoignages des cibles et bénéficiaires rencontrés dans le cadre de la mission d'évaluation.

Tableau 4: Etat des réalisations du Projet Kamanyola-Luvungi

Produits escomptés	Activités prévues	Sous-projets	Réalisations
Produit 1 : Les services administratifs de base sont renforcés pour assurer la protection et la stabilisation des groupes vulnérables	1.1 Fournir la formation de base sur l'administration et l'enregistrement à l'état civil aux autorités locales pour faciliter l'accueil des réfugiés, des populations déplacées et retournées	Appui au renforcement de l'administration publique par la réhabilitation/reconstruction et l'équipement des bureaux des groupements, la formation des agents pour une meilleure fourniture des services aux communautés des groupements de Kashenyi / Kamanyola et Itara / Luvungi	Ateliers de renforcement des capacités des Agents administratifs de 2 Groupements avec l'appui des Experts de la Division Provinciale de la Décentralisation et Affaires Coutumières sur différents thèmes clés (décentralisation en RDC, utilisation des documents administratifs, techniques de recensement, rôles des chefs de village, gestion des conflits et cohésion sociale, hygiène et assainissement, violences sexuelles et VIH/Sida, droits de l'homme, rapportage)
	1.2 Fournir l'équipement nécessaire aux services publics pour les bureaux des groupements et les services techniques locaux		Construction de 2 bâtiments modernes (13mx10m avec 4 pièces et une salle de réunion) pour abriter les bureaux des Groupements de Kashenyi/ Kamanyola et Itara/ Luvungi. Equipement des 2 bâtiments en ordinateurs (Desktop et Laptops), chaises métalliques, tables de bureaux, étagères, rideaux, fournitures de bureau (papiers, stylos, classeurs, agrafeuses, attaches, signataires, registres des visites, registres de présences, enveloppes sacs, classeurs). Travaux d'installation d'énergie solaire (Luvungi et Kamanyola) et électrique (Kamanyola), et raccordement en eau potable
Produit 2 : Les services sociaux de base sur le VIH SIDA, le genre, la sexualité et la santé reproductive sont fournis aux groupes vulnérables dans la zone cible	2.1 Fournir une formation technique sur le VIH SIDA, le genre et les droits de l'homme, la sexualité et la santé reproductive en faveur des travailleurs sociaux, le personnel technique des institutions locales ainsi que les membres de la communauté à travers l'approche «PARCOURS»	Mise en œuvre de l'approche PARCOURS dans la prévention du VIH, la lutte contre la stigmatisation et la discrimination à l'égard des PVIH, PA et survivants des violences sexuelles et la promotion des droits des femmes dans les communautés de Kamanyola et Luvungi	24 animateurs et membres du Comité de Suivi formés sur la mise en œuvre de l'approche PARCOURS 30 séances de formation des pairs organisées 144 000 préservatifs distribués dans les 2 sites
	2.2 Organiser des campagnes de sensibilisation sur le VIH, le dépistage volontaire, les infections sexuellement transmissibles ; installer les CDV communautaires dans la zone cible.		10 plénières publiques tenues 6 ateliers de sensibilisation organisés sur les thèmes : Us et coutumes, les droits humains, l'éthique et la déontologie du prestataire, la santé de la reproduction et la santé sexuelle, violences sexuelles et basées sur le genre 6580 clients testés au Test VIH dans les 2 sites dont 4928 à Kamanyola et 2756 à Luvungi 2 radios communautaires construites 1 à Luvungi et 1 à Kamanyola
	2.3 Appuyer les centres de santé des communautés cibles pour qu'elles soient capables		2 hôpitaux appuyés en meubles et chaulage des salles PSR (planning familial) des HG de Kamanyola et de Luvungi

Produits escomptés	Activités prévues	Sous-projets	Réalisations
	de prendre en charge les personnes infectées par le VIH et les IST		30 prestataires recyclés sur l'éthique et la déontologie du prestataire dans les deux sites
Produit 3 : La cohésion sociale entre les réfugiés, retournés, déplacés et communauté d'accueil ainsi que la cohésion intercommunautaire sont renforcées	3.1 Appuyer la mise en place et le fonctionnement des Comités Locaux de Paix et Développement dans chaque groupement ciblé	Appui au renforcement de la cohésion sociale par l'installation et l'équipement de deux radios communautaires locales et le renforcement des structures locales de gestion des conflits	2 CLPD mis en place et outillés dans l'analyse des conflits locaux Formation de 12 para-juristes (médiateurs) acceptés au niveau local
	3.2 Mener une consultation de localisation des ODD dans la zone du projet.		Plans de développement des chefferies de Bafuliru et de Ngweshe élaborés et validés après un diagnostic participatif des besoins prioritaires
	3.3 Appuyer les radios communautaires pour la sensibilisation à la cohésion sociale y compris au sein des communautés d'accueil.		2 bâtiments des radios communautaires rurales de la plaine construits et équipés Installation de 2 émetteurs de 500 W Formation des journalistes des deux radios communautaires sur le journalisme, la maintenance des équipements et le management d'une radio
Produit 4 : La réintégration socioéconomique des groupes vulnérables (en particulier les déplacés internes, les retournés, réfugiés, les femmes et les jeunes chômeurs dans les communautés d'accueil) est améliorée	4.1 Fournir des travaux à haute intensité de main d'œuvre (HIMO) pour la réhabilitation des infrastructures communautaires, la formation, la sensibilisation à l'épargne en faveur des bénéficiaires identifiés dans chaque zone d'intervention (phase 1 de l'approche 3X6).	Appui à la mise en œuvre d'un microprojet communautaire de création d'emplois temporaires et de promotion d'activités génératrices des revenus durables à travers les travaux HIMO en faveur des ménages vulnérables des groupements de Kamanyola	Séances de sensibilisations sur la cohésion sociale (2500 personnes atteintes), le genre (250 personnes), l'adhésion aux AGR (250 bénéficiaires des travaux HIMO), la gestion environnementale (1720 personnes rencontrées) 13,3km de routes de desserte agricoles rurales réhabilitées (4,3km vers la Ruzizi, et 9Km vers Kalunga)
	4.2 Appuyer le Développement des activités génératrices de revenus (soutien technique et managérial) ainsi que des micro subventions pour renforcer le capital de démarrage des bénéficiaires (phase 2 de l'approche 3x6) 4.4 Soutenir et accompagner l'implantation et le fonctionnement des mécanismes locaux d'épargne et de crédit (MUSO) dans les zones ciblées		250 emplois temporaires HIMO créés (60 jours d'occupation plus ou moins permanente) à travers 36 micro-AGR structurées et formées (par ordre d'importance : élevage et/ou commercialisation du petit bétail, transformation du maïs, vente de boisson, boucherie, culture du maïs, culture des tomates, salon de coiffure, vente de carburant, conservation et vente du lait) 4 formations des bénéficiaires des AGR sur la Gestion Organisationnelle des structures et associations, l'entrepreneuriat rural, la stratégie de négociation et de commercialisation, la gestion administrative et financière des AGR
		Appui à la création d'emplois temporaires et promotion d'AGR durables dans le groupement d'Itara-Luvungi	4100 personnes sensibilisées sur le genre et la cohésion sociale 512 séances de sensibilisation à la paix et à la cohésion sociale (17 955 personnes touchées)

Produits escomptés	Activités prévues	Sous-projets	Réalisations
			<p>12 équipes regroupant 250 bénéficiaires structurées pour intégrer les travaux HIMO</p> <p>Emploi temporaire rémunéré de 250 bénéficiaires regroupés en 12 équipes de travail</p> <p>20 km de routes de dessertes agricoles rendus praticables (15 Km sur l'axe Luvungi- Katogota via Lubarika et 5 Km sur l'axe Nyamutiri-Buheba via Ndolera</p> <p>9800 plantules d'arbres distribuées aux communautés et 5320 autres plantées</p> <p>250 bénéficiaires ayant fini les travaux HIMO structurés en MUSO et en groupes d'AGR.</p> <p>Membres des groupes d'AGR formés sur la création et la gestion d'une AGR, la gestion et le fonctionnement d'une MUSO, la conception et l'élaboration d'un microprojet</p>
	4.3 Structurer et renforcer les chaînes de valeur agricoles et non agricoles	Structuration et renforcement de la chaîne de valeur des produits laitiers dans le Groupement d'Itara-Luvungi	<p>23 transformateurs formés dans la fabrication du fromage</p> <p>Une usine construite pour la collecte du lait et la vente des produits laitiers</p> <p>Usine dotée de l'équipement nécessaire pour la fabrication, la conservation et le conditionnement des produits laitiers (presse, 2 thermomètres, 2 tables, 2 étagères, 10 chaises plastiques, machine à emballer, 2 frigos, cuve, bureau, 10 panneaux solaires, Usine dotée des bouteilles, bawls, sachets plastiques et bidons adaptés à l'emballage des produits laitiers)</p> <p>Etiquette de la marque créée pour les différents produits laitiers fabriqués dans l'usine</p> <p>Une coopérative créée (Coopérative Agro Pastorale Tugale Luvungi – COOPATU)</p> <p>Coopérative dotée de textes de base et d'organes de gestion</p> <p>Membres du CA et de la CC formés</p>

34. Le tableau 4 ci-dessus révèle que les douze (12) activités recensées dans le PRODOC à travers le budget du projet ont été exécutées, ce qui correspond à un taux d'exécution de 100% obtenu dans les limites du temps imparti pour la mise en œuvre du projet (12 mois).

Tableau 5 : Niveau de progression des indicateurs et d'achèvement des produits du projet à la clôture

Produits	Données de base des indicateurs	Cible prévue à la clôture du projet	Cible atteinte à la clôture du projet	Taux de progression de l'indicateur à la clôture du projet	Taux d'achèvement du livrable à la clôture du projet
Produit 1 : Les services administratifs de base sont renforcés pour assurer la protection et la stabilisation des groupes vulnérables	<i>Indicateur 1.1 : Absence d'information de base sur le nombre moyen des cas traités par les services administratifs</i>	Augmentation de 50% du nombre moyen de cas traités par le Groupement	En moyenne 80 % des naissances et des mariages désormais enregistrés dans les délais ³	- (absence de données de base)	Non Applicable
	<i>Indicateur 1.2 (numérotation ajustée): Absence de bureau de Groupement à Kamanyola ; bureau nécessitant une réhabilitation à Kamanyola</i>	2 bureaux réhabilités	2 ⁴	100% (2/2)	100%
Produit 2 : Les services sociaux de base sur le VIH SIDA, le genre, la sexualité et la santé reproductive sont fournis aux groupes vulnérables dans la zone cible	<i>Indicateur 2.1 : 0% des IDPs, retournées, réfugiés et groupes vulnérables ont accès au counseling et au dépistage confidentiel et volontaire</i>	6 000 IDPs, retournés, réfugiés et personnes vulnérables ont accès au counseling et au dépistage confidentiel et volontaire	6580 IDPs, retournés, réfugiés et personnes vulnérables testés au VIH (4928 à Kamanyola, 2756 à Luvungi)	109% (6580/6000)	108,5%
	<i>Indicateur 2.2 : Nombre des déplacés, retournés, réfugiés et autres groupes vulnérables qui ont accès au service de la santé sexuelle et de la reproduction</i>	6 000 déplacés, retournés, réfugiés et autres personnes vulnérables ont accès au service de la santé sexuelle et de la reproduction	144 000 préservatifs distribués Adhésion de 6 500 personnes au planning familial	108%	
Produit 3 : La cohésion sociale entre les réfugiés, retournés, déplacés et	<i>Indicateur 3.1 : 0% des conflits identifiés ouverts/ gérés de manière appropriée par le mécanisme communautaire</i>	60% des conflits identifiés ouverts, gérés de manière appropriée par le mécanisme communautaire	13/19 (68%) conflits locaux identifiés ont été gérés localement par le CLPD	113% (68/60)	106,5%

³ La mission d'évaluation n'a pas tenu compte de la valeur de cet indicateur telle qu'elle a été exprimée dans le rapport final de clôture pour deux raisons : d'une part en raison de l'incohérence entre le libellé de l'activité et l'énoncé de l'indicateur et d'autre part parce qu'un pourcentage qui est exprimé sans se référer à une valeur de référence exprimée en valeur absolue ne peut se justifier. C'est en compensation de cette limite et tenant compte des performances constatées sur le terrain qu'un indicateur de remplacement a été développé par l'équipe d'évaluation en rapport avec la construction des Bureaux des groupements de Kamanyola et Luvungi

⁴ Initialement, il était prévu de réhabiliter le Bureau de Luvungi et de construire un bureau neuf à Kamanyola. La communauté de luvungi a exigé que le bureau de la localité soit construit et non réhabilité. Ce qui a été réalisé sans coûts additionnels au budget

communauté d'accueil ainsi que la cohésion intercommunautaire sont renforcées	<i>Indicateur 3.2 : Aucun plan de développement élaboré et validé</i>	2 plans de développement élaborés et validés	2 plans de développement (Bifuliru et Ngweshe) élaborés suite à un diagnostic participatif, validés et diffusés	100%	
Produit 4 : La réintégration socioéconomique des groupes vulnérables (en particulier les déplacés internes, les retournés, réfugiés, les femmes et les jeunes chômeurs dans les communautés d'accueil) est améliorée	<i>Indicateur 4.1 : Absence de données de base sur le nombre des chômeurs et de personnes à faibles revenus dans la zone ciblée (50% des femmes) ayant un revenu régulier à la fin du projet</i>	<i>Indicateur 4.1 : 400 chômeurs de la zone ciblée (dont au moins 50% des femmes) ont un revenu régulier à la fin du projet</i>	500 emplois temporaires créés sur un objectif de 400 retenus comme cible en faveur de 344 hommes et 156 femmes (31% de femmes)	125%	100,5%
			Seulement 38% des bénéficiaires sont des femmes par rapport à la cible visée qui est de 50%	76%	

35. Sur la base des données apparaissant dans le tableau ci-dessous, le taux d'achèvement des produits à la clôture du projet s'établit ainsi qu'il suit :

- **Produit 1 : Les services administratifs de base sont renforcés pour assurer la protection et la stabilisation des groupes vulnérables** : 100%
- **Produit 2 : Les services sociaux de base sur le VIH SIDA, le genre, la sexualité et la santé reproductive sont fournis aux groupes vulnérables dans la zone cible** : 108,5%
- **Produit 3 : La cohésion sociale entre les réfugiés, retournés, déplacés et communauté d'accueil ainsi que la cohésion intercommunautaire sont renforcées** : 106,5%
- **Produit 4 : La réintégration socioéconomique des groupes vulnérables (en particulier les déplacés internes, les retournés, réfugiés, les femmes et les jeunes chômeurs dans les communautés d'accueil est améliorée** : 100,5%

Taux global d'achèvement des livrables à la clôture du projet : 103,8%. Sur la base de ces chiffres, l'évaluation conclut que le Projet Kamanyola-Luvungi a performé au-delà des cibles visées en ce qui concerne l'achèvement des livrables escomptés.

36. Les bénéficiaires rencontrés par l'équipe d'évaluation manifestent globalement une satisfaction vis-à-vis des réalisations du Projet. Les bâtiments administratifs construits et équipés font aujourd'hui la fierté des Chefs de groupements, à l'instar du Chef de Groupement de Luvungi qui se sent désormais



Le Chef de Groupement de Kamanyola dans une attitude qui exprime toute sa fierté d'accueillir l'équipe d'évaluation devant le Bureau du Groupement flambant neuf

« véritablement chef ». Les bénéficiaires des AGR ainsi que le staff des radios communautaires émettent les mêmes appréciations sur la qualité des réalisations obtenues du Projet. Toutefois, quelques malfaçons sont relevées par les missions de suivi de mai 2018, et portent notamment sur : i) quelques tôles du bâtiment du Groupement de Kamanyola suintent et ont endommagé une partie du plafond ; ii) le raccordement

du courant au sein du même bâtiment ; iii) la réalisation des finitions (portes, peinture à certains endroits) au sein des installations de la radio de Luvungi, etc.

3.2.3.2 Illustration de la prise en compte du genre

37. Au-delà du niveau d'atteinte des objectifs quantitatifs, l'évaluation note que des efforts substantiels ont été déployés par le projet pour assurer une meilleure intégration du genre dans la quasi-totalité des activités mises en œuvre. Ces efforts sont perceptibles à travers le récapitulatif des données désagrégées des bénéficiaires touchés par le projet qui est présenté à la page suivante.

Tableau 6 : Récapitulatif des données désagrégées des bénéficiaires touchés par le projet

Activités	Effectif des bénéficiaires touchés par le projet	Hommes	%	Femmes	%
A – Structuration et renforcement de la chaîne de valeur des produits laitiers dans le Groupement d'Itara-Luvungi					
Formation des bénéficiaires sur la fabrication du fromage	23	9	39,13%	14	60,86%
Atelier de sensibilisation sur la gestion de la qualité des produits laitiers	16	11	68,7%	5	31,2%
B – Renforcement de l'Administration publique par la réhabilitation/reconstruction et équipement des bureaux des groupements, formations des agents pour une meilleure fourniture des services aux communautés des groupements de Kamanyola et Luvungi					
Bénéficiaires des emplois temporaires dans le groupement de luvungi	100	60	60%	40	40%
C – Appui à la création d'emplois temporaires et promotion d'activités génératrices de revenus durables en faveur de 250 ménages du Groupement d'Itara-Luvungi					
Ménages bénéficiaires des emplois temporaires	250	161	64,4%	89	35,6%
D – Appui à la création d'emplois temporaires et de promotion d'activités génératrices de revenus durables à travers les travaux HIMO en faveur des ménages vulnérables du Groupement de kamanyola					
Bénéficiaires des emplois temporaires dans le Groupement de Kamanyola	250	183	73,2%	67	26,8%
TOTAL	639	424	66,3%	215	33,7%

Source des données : Rapports finaux des partenaires de mise en œuvre du projet Kamanyola-Luvungi

38. Ce tableau montre que les hommes ont représenté le double de l'effectif des femmes bénéficiaires directes des activités mises en œuvre par le projet. Sur ce point, les échanges avec les partenaires de mise en œuvre et les bénéficiaires ont révélé que :
- **beaucoup de campagnes de sensibilisation ont été conduites sur le terrain autant par le PNUD que par les partenaires de mise en œuvre pour susciter plus d'intérêt chez les femmes pour les activités du projet.** Mais pour la plupart, celles-ci ont préféré donné la priorité à leurs travaux individuels. Il semble que cette attitude de discrétion et d'attentisme aux côtés des hommes résulte de la culture ;
 - **la forte implication des chefs de groupements dans l'identification des bénéficiaires a quelques fois donné lieu à des soupçons de la communauté qui dans certains cas a considéré que les chefs faisaient preuve de préférence pour certaines catégories de personnes ;**
 - **le choix des bénéficiaires a également été dicté par la priorité accordée aux ménages riverains des sites des travaux HIMO** où on ne retrouvait pas nécessairement un nombre égal de femmes et d'hommes

- **toutes les bonnes raisons invoquées ci-dessus n'atténuent pas pour autant la limite observée dans la méthode d'identification** qui aurait dû être structurée autour d'une sélection par grappes facteur d'une meilleure équité dans les choix des bénéficiaires.

3.2.3.3 Solutions adoptées pour surmonter les difficultés rencontrées et leçons apprises

39. Les parties prenantes de la mise en œuvre du Projet Kamanyola-Luvungi ont dû composer avec la fragilité du contexte sécuritaire due à la présence de groupes armés dans la zone et l'afflux de populations consécutif aux troubles politiques au Burundi. L'option prise d'asseoir une collaboration étroite avec les autorités locales, les FARDC, la MONUSCO et la PNC a été globalement couronnée de succès. Cependant l'insécurité, exacerbée dans les zones difficiles d'accès, a continué à constituer un frein au suivi de certains acquis et activités du projet dans le Groupement d'Itara-Luvungi. Cela peut justifier l'attention insuffisante accordée aux activités développées dans la zone de Lubarika, située dans les Hauts-plateaux de Luvungi.
40. Les conflits fonciers visibles autour des parcelles octroyées par le Groupement d'Itara-Luvungi en vue de la construction de l'usine de collecte et de conservation du lait, sans doute liés à l'exacerbation de la pression consécutive à l'afflux de populations vers la zone, constituent également une difficulté vécue par le Projet.
41. Les autres difficultés vécues par l'équipe du projet et les ONG partenaires étaient relatives :
 - aux précautions à prendre dans la collaboration avec les jeunes démobilisés faisant partie des bénéficiaires des travaux HIMO et des AGR afin de conserver une ambiance de travail productive au sein des équipes constituées pour la réhabilitation des routes, et
 - aux efforts déployés pour associer les producteurs de fromage à la formation des membres de la COOPATU, considérés à juste titre comme de potentiels concurrents

Tableau 7 : Synthèse des difficultés ayant impacté la mise en œuvre du projet, de leurs conséquences et des solutions préconisées

Difficultés rencontrées	Incidence sur la réalisation des activités	Solutions adoptées	Leçons / Recommandations pour l'avenir
1 - DIFFICULTES D'ORDRE CONTEXTUEL			
Fragilité du contexte sécuritaire due à la présence de groupes armés dans la zone et l'afflux de populations consécutif aux troubles politiques au Burundi.	Faible possibilité de suivi régulier et d'évaluations des réalisations du projet surtout dans la zone des hauts-plateaux/Lubarika (témoignages des partenaires de mise en œuvre et des bénéficiaires des AGR)	<ul style="list-style-type: none"> – Collaboration étroite avec les autorités locales, les FARDC, la MONUSCO, la PNC – Réunions hebdomadaires et mensuelles d'échanges entre les partenaires de mise en œuvre – Sensibilisations quotidiennes des bénéficiaires des travaux HIMO par PADEBU 	Le contexte sécuritaire de la plaine de la Ruzizi est instable et particulièrement imprévisible surtout à Luvungi depuis de longues années du fait de la présence des groupes des bandits armés et quelques fois à cause des affrontements intercommunautaires. Un plaidoyer porté par des OSC de la zone devrait être appuyé par le SNU auprès des autorités locales, provinciales et nationales afin de travailler à la cessation de l'insécurité et au renforcement de la cohésion sociale entre les différentes communautés de la zone.
Population habituée aux interventions d'urgence/à caractère humanitaires et autorités locales attentistes.	<ul style="list-style-type: none"> – Faibles implication et appropriation du projet par la partie nationale. – Démotivations occasionnelles des partenaires de mise en œuvre. 	<ul style="list-style-type: none"> – Sensibilisations continues et dialogues permanents entretenus avec la population et les autorités locales – Sensibilisations pour plus d'implication des autorités administratives locales de deux groupements 	Les partenaires de mise en œuvre rapportent que les membres des communautés locales de la zone et les autorités locales ne s'impliquent que lorsqu'elles ont un bénéfice direct à tirer de l'activité à laquelle elles sont associées. Il y a lieu de poursuivre les sensibilisations des populations et des autorités locales sur les bénéfices à court, à moyen et à long terme que leur apporte le projet.
2 – DIFFICULTES D'ORDRE OPERATIONNEL			
Difficultés pour trouver un terrain pour l'érection du bâtiment administratif de Kamanyola	Incidence négatif sur la gestion du temps et pour le commencement des travaux de construction du bâtiment administratif du groupement	Don par le Mwami du Ngweshe d'un terrain pour l'érection du bâtiment administratif du groupement	Le Mwami est, selon la loi foncière et la loi sur les chefs coutumiers le gestionnaire des terres coutumières. Et selon les usages il peut en concéder la jouissance à des personnes physiques ou morales. Tenir compte des prérogatives des chefs coutumiers en droit congolais ainsi que des facilités qu'ils peuvent apporter aux projets futurs similaires.
Conflits fonciers sur la parcelle octroyée par le Groupement d'Itara-Luvungi pour la construction de l'usine de collecte et de conservation du lait	Incident négatif sur la gestion du temps et pour le lancement des travaux de construction de l'usine	Achat d'une autre parcelle pour accueillir les travaux de construction de l'usine	Nécessité de s'assurer préalablement de la propriété effective de la parcelle (besoin de vérification préalable des titres existants) au vu du nombre toujours croissant des conflits fonciers dans la zone. Stipuler une exigence de vérification préalable des titres avant toute acquisition foncière pour des projets futurs à composante

Difficultés rencontrées	Incidence sur la réalisation des activités	Solutions adoptées	Leçons / Recommandations pour l'avenir
Présence dans le projet des jeunes démobilisés, présentant une certaine dangerosité et une agressivité y compris à l'égard des partenaires de mise en œuvre.	<ul style="list-style-type: none"> – Communication difficile impliquant une faible appropriation – Agressions des partenaires de mise en œuvre autour des paiements exigés par les jeunes impliqués dans les travaux HIMO 	<p>Collaboration permanente afin de conserver une ambiance de travail productive au sein des équipes constituées</p> <p>Responsabilisation des « capita », rendu redevables des résultats sur le terrain.</p>	<p>infrastructures</p> <p>La présence des jeunes démobilisés et ex-combattants parmi les bénéficiaires, se considérant parfois comme des intouchables et refusant de recevoir les ordres a constitué un écueil non négligeable. Il y a lieu de poursuivre les sensibilisations des jeunes sur leur rôle dans la construction de la paix et du développement dans leurs milieux respectifs, et d'appuyer la mise en place d'un « conseil national de jeunes » dans la zone comme celui qui existe en Ituri.</p>
Refus des producteurs de fromages à former les membres de la coopérative laitière de Luvungi par peur d'une concurrence de la part de nouveaux fabricants	Influence négative sur la gestion du temps sur le lancement des formations et sur le lancement effectif de la production du fromage par COPATU	<ul style="list-style-type: none"> – Recours à un ancien producteur des fromages pour former les bénéficiaires – Tenue des réunions régulières avec les bénéficiaires et les autres parties prenantes 	Il y a lieu à renforcer les sensibilisation des fabricants du fromage de la zone sur les bénéfices partagés d'une mutualisation du savoir-faire.

Difficultés rencontrées	Incidence sur la réalisation des activités	Solutions adoptées	Leçons / Recommandations pour l'avenir
Difficultés pour trouver les moyens de démarrage rapide des activités de la laiterie	Retard de démarrage effectif des activités de l'usine et de la coopérative	Appui au démarrage des activités par Terra Renaissance avec une somme de 1.700 dollars américains	Terra Renaissance s'est positionné, depuis le début du projet comme un partenaire d'appui qui a permis à l'usine et à la coopérative de se mettre en place et de fonctionner effectivement.
Irrégularité des approvisionnements des formations sanitaires et hospitalières en intrants (Préservatifs, Détermines, unigolds et produits FSR, Planning familial)	<ul style="list-style-type: none"> Fonctionnalité irrégulière des formations sanitaires, hospitalières et des CDV Influence négative sur la gestion du temps 	<ul style="list-style-type: none"> Poursuite des sensibilisations dans les formations sanitaires et hospitalières avec les outils de sensibilisation dotés Poursuite des sensibilisations par les animateurs et pairs formés 	La mise à disposition des intrants n'a pas été régulière et permanente pour assurer les prises en charge Stipuler lors de la conception du projet, des mécanismes conventionnels d'accès aux intrants, identifier les fournisseurs potentiels et contractualiser avec ceux qui ont un profil plus crédible.
Faible performance de la main-d'œuvre locale, par ailleurs très coûteuse	<ul style="list-style-type: none"> Malfaçons de certaines réalisations Retards accumulés pour le remplacement des travailleurs peu performants 	Responsabilisation directe des techniciens plus expérimentés venant de l'extérieur de la zone, notamment ceux provenant du Rwanda.	Des cycles futurs de sensibilisations et de formations des jeunes issus des groupes armés devraient viser à doter ces derniers d'un apprentissage des métiers.
Matériaux coûteux et quasi absence des fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> Retards dans l'exécution des travaux Coûts supplémentaires pour l'acquisition de certains matériaux de construction. 	Implication des acteurs locaux dans le circuit d'achat et souplesse dans la négociation des prix. Achat de certains matériaux en dehors de la zone (notamment au Rwanda).	
Tracasseries des agents de la DGI-Kamanyola exigeant des paiements indus	<ul style="list-style-type: none"> Faibles appropriation et implication des autorités non sensibilisées au projet Influence négative sur la gestion du temps 	<ul style="list-style-type: none"> Dialogues permanents avec les différentes autorités politico administratives de chacun de deux groupements. 	Les agents de la DGI ont exigé des impôts sur les salaires payés aux journaliers qui ont travaillé lors de la construction de la radio communautaire. Il y a lieu de stipuler un briefing sur le civisme fiscal pour les travailleurs impliqués dans des cycles similaires.
Attention insuffisante accordée aux activités développées dans la zone de Lubarika, située dans les Hauts-plateaux du Luvungi	<ul style="list-style-type: none"> Risque élevé d'atteinte à la cohésion sociale et à l'intégration des populations et groupes marginalisés Possibilité d'abandon de la zone par les partenaires 	<ul style="list-style-type: none"> Surveillance continue du risque sécuritaire Sensibilisation des acteurs en tant que premiers responsables de leur propre sécurité 	Le contexte sécuritaire dans la zone des hauts-plateaux de Luvungi demeure très instable. Un plaidoyer appuyé par le SNU devrait être porté par des OSC auprès des autorités locales, provinciales et nationales afin de travailler à la cessation de l'insécurité.
Incertitudes de l'horizon post-projet	<ul style="list-style-type: none"> Dialogue politique difficile entre le gouvernement de la RDC et les partenaires au développement Incertitude sur l'octroi d'appuis et des financements dans un contexte politique, institutionnel et sécuritaire instable 	L'organisation des élections sur la base d'un calendrier adopté de manière consensuelle par le Gouvernement et les forces vives de la Nation apparaît comme la solution idoine à court terme à ce type de difficultés	<ul style="list-style-type: none"> Les difficultés observées confirment le postulat de la pertinence du projet, à savoir que la faible qualité de la gouvernance en RDC constitue la contrainte majeure à la stabilité et au développement Nécessité pour les PTF d'améliorer le dialogue avec les autorités de la RDC sur la relation de cause à effet entre l'aide au développement, l'amélioration de la gouvernance, la

Difficultés rencontrées	Incidence sur la réalisation des activités	Solutions adoptées	Leçons / Recommandations pour l'avenir
			consolidation de la paix
Incompatibilité entre la durée de mise en œuvre du projet et son Objectif de développement	Il est fort peu probable qu'une durée aussi limitée et de surcroît entrecoupée par des contraintes d'ordre sécuritaire puisse permettre d'obtenir des résultats au niveau des effets et des impacts	<ul style="list-style-type: none"> – Continuation de l'accompagnement des coopératives, des MUSO, d'AGR, des Conseils des jeunes – Poursuite d'accompagnement et de renforcement des capacités techniques des différentes chaînes de valeurs 	Mobiliser des ressources supplémentaires pour la poursuite du renforcement des capacités techniques ; financières et managériales des MUSO et des AGR pendant une année supplémentaire dans l'optique de leur consolidation

3.2.4 EFFICIENCE DU PROJET : TRES SATISFAISANTE avec un score de 6/6.

Tous les éléments d'analyse examinés dans le cadre de l'évaluation du critère de l'efficacité du projet Kamanyola-Luvungi convergent vers une qualification « Très satisfaisante » pour ce critère. En effet, pour la première fois, le PNUD a réussi à respecter le délai de douze (mois) prescrit pour la mise en œuvre du projet. Au délai de ce facteur, les données tirées du rapport financier à la clôture révèle que le projet a été exécuté avec plus d'efficacité et d'efficacité que lors des expériences précédentes réalisées au Nord-Kivu, au Sud-Kivu et en Ituri.

42. La mission d'évaluation a retenu comme facteurs d'analyse de l'efficacité du projet ceux qui relèvent : (i) du respect du calendrier d'exécution des activités ; (ii) de la disponibilité des ressources requises pour délivrer les résultats attendus ; (iii) de l'efficacité du mécanisme de pilotage et de gestion adopté pour le projet ; (iv) de l'efficacité de l'utilisation des ressources ; (v) de la qualité du suivi-évaluation ; (vi) des coûts de livraison du projet (lien entre les coûts encourus pour la livraison de chaque produit et le résultat obtenu à la clôture du projet).

3.2.4.1 Respect scrupuleux de la durée de mise en œuvre du projet : une première à Kamanyola et Luvungi pour un projet financé par le FSJ

43. Fondé sur la comparaison entre la durée prévisionnelle et la durée réelle d'exécution des activités, l'examen du respect du calendrier d'exécution ainsi que les différents rapports finaux des partenaires de mise en œuvre, il ressort que la durée de mise en œuvre du projet fixé à douze (12) mois, a effectivement été respecté tel que prévu. En effet, le projet Kamanyola-Luvungi a démarré en avril 2017 et a été clôturé le 31 mars 2018. Le rapport de clôture a été soumis le 20 mai 2018, à l'intérieur du délai de trois mois consécutif à sa clôture, tel que stipulé dans l'accord de subvention entre le Japon et le PNUD. La détermination, à l'avance d'un PTA qui a servi de boussole pour la mise en œuvre des activités, dénote d'une appréciable rigueur anticipative, du fait qu'elle a permis de minimiser le risque de prolongation de la durée prévue pour le projet.
44. La qualité des partenaires d'exécution semble également avoir largement contribué au respect des délais impartis. Réalisé sans coûts supplémentaires, le projet a bénéficié d'un suivi régulier, renforcé par la présence constante des partenaires de mise en œuvre sur les sites d'intervention qui effectuaient des missions de suivi suivant un rythme hebdomadaire ou bimensuel.
45. L'évaluation préalable et la constitution par le PNUD d'une base des données des organisations partenaires qui disposent des capacités endogènes pour la mise en œuvre des projets à composante 3*6+ sont à mettre au compte des facteurs de l'efficacité, en cela qu'elles ont permis une sélection rapide des partenaires qui affichent un profil d'aptitude institutionnelle suffisant pouvant permettre de rendre les livrables dans le temps stipulé et avec les ressources mises à disposition.

3.2.4.2 *Efficiences du projet Kamanyola-Luvungi par rapport à la disponibilité et à l'utilisation des ressources requises pour la production des résultats*

46. Le rapport financier au 04 octobre 2018 indique que le budget de 1 000 000 (un million) de dollars américains alloué au projet par le Fonds Supplémentaire Japonais a été totalement décaissé, et que le total des dépenses à la même date s'élevait à 943 274,48 (neuf cent quarante-trois mille deux cent soixante-quatorze, virgule quarante-huit) dollars américains, ce qui correspond à un taux d'absorption de ressources de 93.32%.
47. L'hypothèse admise par l'équipe sur la disponibilité effective des 100 000 (cent mille) dollars annoncés dans le budget comme contribution financière du PNUD et 50 120 (cinquante mille cent vingt) dollars provenant de TERRA RENAISSANCE conduit à une révision du taux d'absorption de ressources que la mission arrête à 82,02%.

3.2.4.3 *Efficiences du projet Kamanyola-Luvungi par rapport au mécanisme de pilotage, de coordination et de gestion mis en place*

48. L'efficacité du projet Kamanyola-Luvungi basée sur l'évaluation de son mécanisme de pilotage, de coordination et de gestion a été scrutée sous l'angle de la fonctionnalité des instances mises en place à cet effet, et en tenant compte de leurs rôles et responsabilités respectifs. L'architecture du dispositif institutionnel de mise en œuvre du projet Kamanyola-Luvungi, ainsi que son ancrage politique au sein du Gouvernement de la RDC d'une part, de gestion stratégique et d'assurance qualité au niveau du Bureau Pays du PNUD d'autre part, **est un élément de renforcement de l'efficacité de sa mise en œuvre que la mission d'évaluation a tenu à souligner.**
49. En effet, l'intégration des instances d'orientation et de coordination de ce projet au sein de la Composante «Moyens d'Existence Durables et Planification Locale» qui relève du Pilier N°2 «Planification du Développement et Croissance Inclusive» devait permettre d'assurer la synergie et les interrelations indispensables avec les produits escomptés pour le programme 2013-2017 du PNUD. A titre d'illustration, l'évaluation note que les résultats escomptés du projet Kamanyola-Luvungi représentaient autant de contributions à l'atteinte du résultat N°3 escompté de l'Outcome N°53 du CPAP/CPD 2013-2017, à savoir : *« L'autorité de l'Etat est progressivement restaurée et des réponses structurelles sont formulées et appliquées au niveau communautaire dans les domaines de la gestion et prévention des conflits, la lutte contre les violences basées sur le genre et le VIH/SIDA dans les provinces cible ».*
50. D'une manière générale, la coordination des activités a été assurée de manière adéquate à travers des réunions mensuelles qui ont été organisées entre les équipes de projet et les partenaires de mise en œuvre. **Ces rencontres ont largement contribué au renforcement de son efficacité, du fait d'un partage d'expériences et d'un renforcement mutuel de capacités entre les différents acteurs.**
51. Visités à plusieurs reprises par des membres du Gouvernement provincial, les sous-projets ont également bénéficié d'une implication assidue des autorités locales et des communautés bénéficiaires. La concession, par le Mwami de Ngweshe, de l'espace foncier en vue de la construction du bâtiment devant abriter les services et bureaux du Groupement de Kamanyola et ses services illustre à juste titre l'appropriation du Projet par les parties prenantes locales.

52. Exécuté suivant la modalité d'exécution directe (DIM), le Projet a mobilisé cinq (5) ONG nationales (ADMR, PADEBU, CAPES, FSKI et APES) et une ONG japonaise (TERRA RENAISSANCE). Dans l'ensemble, les organisations et les ressources humaines présentaient les garanties de compétences et de capacités nécessaires pour la mise en œuvre efficace des interventions qui leur ont été confiées. Au-delà de la maîtrise du contexte des sites d'intervention, elles affichaient des capacités institutionnelles évidentes. Cela justifie la forte capacité de mobilisation du FSKi qui a été en mesure de toucher le double du nombre de personnes initialement visées pour la sensibilisation sur le VIH/Sida et sur la planification familiale, ainsi que la présence de ADMR et PADEBU sur le terrain après la clôture du Projet, en vue du suivi et de la consolidation des acquis.

3.2.4.4 Des produits livrés, les objectifs visés globalement atteints, voire dépassés à des coûts compétitifs

53. L'efficacité de l'utilisation des ressources a été déterminée sur la base de la confrontation de l'exécution physique (basée sur les produits livrés) aux ressources utilisées (basées sur les engagements cumulés) à la phase de clôture. Le taux de réalisation physique des résultats, calculé en termes de taux d'achèvement de chacun des quatre résultats ciblés par le Projet, a été comparé aux dépenses effectuées à la date de clôture. La qualification de l'efficacité de l'utilisation des ressources établie à partir du rapport entre ces deux variables s'applique ainsi qu'il suit :

- ✧ **Très satisfaisante** : si la valeur médiane du taux de réalisation physique des produits du projet par rapport au taux d'engagement est ≥ 1 . Ce résultat indique que le projet a réalisé tous ses produits ou plus, dans les limites du budget disponible (**projet efficace et efficient**).
- ✧ **Satisfaisant** : si la valeur médiane du taux de réalisation physique des produits du projet par rapport au taux d'engagement est $\geq 0,80$ et < 1 . Il s'agit ici de la situation où le projet a globalement réalisé les produits escomptés, dans les limites du budget disponible. (**projet globalement efficace et modérément efficient du fait des coûts de livraison des produits très élevé**).
- ✧ **Modérément satisfaisant** : si la valeur médiane du taux de réalisation physique des produits du projet par rapport au taux d'engagement est $\geq 0,60$ et $< 0,80$. Cela correspond à la situation où le projet a réalisé au moins la moitié des produits escomptés selon le budget disponible (**projet peu efficace et peu efficient**).
- ✧ **Modérément Insatisfaisant** : si la valeur médiane du taux de réalisation physique des produits du projet par rapport au taux d'engagement est $\geq 0,40$ et $< 0,60$. Dans ce cas, le projet a réalisé au moins le tiers des produits escomptés selon le budget disponible (**projet modérément efficace et modérément efficient**).
- ✧ **Insatisfaisant** : si la valeur médiane du taux de réalisation physique des produits du projet par rapport au taux d'engagement est $< 0,40$. Ici, le projet a réalisé moins du tiers des produits escomptés selon le budget disponible (**efficacité et efficience insatisfaisantes : ce genre de situation se traduit par une réorientation ou une restructuration du projet à mi-parcours sur la base d'objectifs révisés**).
- ✧ **Très insatisfaisant** : si la valeur médiane du taux de réalisation physique des produits du projet par rapport au taux d'engagement est $< 0,20$. C'est le cas où le projet a réalisé moins du quart des produits escomptés selon le budget disponible (**efficacité et efficience très insatisfaisantes : ce genre de situation entraîne une clôture avant terme du projet**).

54. Le taux de réalisation physique s'obtient en calculant la médiane du taux de réalisation physique des résultats du projet. Pour le cas de Kamanyola-Luvungi, le taux de réalisation physique des différents résultats du projet obtenu sur la base de la valeur médiane du niveau de progression des indicateurs du cadre de résultats s'établit à 100,5% au 31 mars 2018. **Tenant compte des données financières qui indiquent que le niveau de consommation des ressources financières du projet au 31 mars 2018 s'établit à 82.02% du budget disponible, le ratio du taux de réalisation physique des résultats sur le taux d'engagement (100,05/82.02) est ≥ 1 , soit 1.225. Ce résultat indique que le projet a réalisé tous ses produits ou plus, dans les limites du budget disponible (projet efficace et efficient).**

3.2.5 DURABILITE : MODEREMENT SATISFAISANTE avec un score de 4/6.

*La durabilité du projet Kamanyola-Luvungi est conditionnée par un accompagnement qui permettrait à des communautés longtemps habitués à des appuis humanitaires de prendre conscience de la nécessité d'assurer leur développement par une démarche d'autopromotion. En effet, le potentiel de développement des AGR mis en place à la suite du projet Kamanyola-Luvungi demeure fragile face aux nombreux facteurs limitant attribuables à l'approche 3*6 ainsi que ceux qui relèvent des faiblesses intrinsèques des bénéficiaires, notamment en ce qui concerne leur capacité de gestion des AGR, auxquelles s'ajoutent les difficultés d'accès aux sources de financement. C'est en considération de l'ensemble de ces facteurs que la durabilité de ce projet est davantage appréhendée en termes de perspectives et de potentialités et non de faits accomplis.*

55. **L'implication des autorités locales, des cibles et bénéficiaires finaux du Projet constitue le principal levier de l'appropriation des résultats et de préservation des acquis.** L'engagement des deux chefs de Groupements autour du Projet, renforcé par la construction des bâtiments administratifs devant abriter leurs services et bureaux, est de nature à témoigner de l'appropriation du projet par la partie gouvernementale. Le Groupement de Luvungi a ainsi mis en place une petite caisse, alimentée par les fonds reçus en contrepartie de certaines prestations (notamment la résolution de litiges soumis à son arbitrage), en vue de contribuer à l'assainissement du bâtiment et à son entretien régulier.
56. La participation active des parties prenantes locales s'est notamment illustrée par :
- la mise à contribution du Ministère Provincial en charge de l'Intérieur pour l'identification des thèmes de formation des agents administratifs ;
 - la présence de certains partenaires de mise en œuvre après la clôture du Projet, notamment ADMR qui mobilise un animateur permanent chargé du suivi des acquis dans le Groupement d'Itara-Luvungi, et PADEBU dans le Groupement de Kamanyola qui y organise une compétition ("Somby") dans différents villages tout en faisant la promotion du dialogue sur la paix et la cohésion sociale ;
 - la participation de cadres du PNMLS et du PNLs aux côtés du FSKi au cours de la mise en œuvre de l'approche PARCOURS en vue de la lutte contre le VIH/SIDA et la vulgarisation de la planification familiale et de la santé de reproduction dans les zones cibles, ce qui a sans doute donné lieu à des échanges d'expériences et laisse entrevoir une ouverture ou une consolidation de la collaboration institutionnelle entre les deux parties ; de l'avis du FSKi, le PNMLS est engagé à renforcer les acquis et à implanter la même approche à travers d'autres zones de ses interventions.
57. **Le développement d'une stratégie de mobilisation des partenaires** constitue le principal axe de consolidation des acquis obtenus du Projet par la radio communautaire de Luvungi. Ayant déjà contacté une douzaine de partenaires et formalisé quatre (4) partenariats, elle a pu mobiliser des frais de fonctionnement et organisé son intégration au sein de deux (2) réseaux de radios communautaires à portée régionale, ce qui lui ouvre la voie à des échanges d'expérience et de potentiels nouveaux partenariats.

58. **Plusieurs exemples** tirés de la documentation et des entretiens réalisés dans le cadre des visites de terrain **amènent toutefois à considérer la structuration des groupes mis en place ou renforcés sur le terrain (comités d'entretien des routes, comités d'assainissement, GIE et groupes d'AGR, coopératives, staff des radios communautaires, CLPD) comme le principal défi inhérent à la durabilité des effets du Projet.** En effet :

- Au cours de l'entretien de groupe consacré à la COOPATU, des membres et gestionnaires de la Coopérative n'ont pas su apporter des réponses claires sur les quantités quotidiennes, hebdomadaires et mensuelles de lait achetées, traitées et vendues. L'absence d'outils adéquats de gestion du personnel, des finances, des achats des ventes et des équipements constitue un frein évident au fonctionnement optimal et au déploiement de cette coopérative. Les emballages dans lesquels le lait est vendu à la Coopérative sont encore fournis par l'ONG d'appui (TERRA RENAISSANCE), ce qui traduit une maîtrise endogène insuffisante de tout le processus d'approvisionnement en intrants nécessaires à son fonctionnement. Tout ceci confirme la pertinence du maintien de la présence de TERRA RENAISSANCE au sein de ce groupe qui a encore besoin d'un accompagnement pour la consolidation du renforcement de l'usine et de la coopérative laitière mise en place grâce à l'appui du projet.
- **Cet accompagnement qui est financé par les fonds propres de l'ONG TERRA RENAISSANCE mérite d'être souligné, voire renforcé dans la durée par une contribution du PNUD à travers son budget TRACT. Un tel appui s'inscrirait dans la perspective de l'expérimentation de la mise en œuvre de la Phase III de l'approche 3x6+ que le PNUD n'a jusqu'à présent jamais pu réaliser.**
- Dans le même ordre d'idée, l'évaluation souhaite souligner que plusieurs AGR mis en place à travers le projet présentent un potentiel de développement qui interpelle une action immédiate d'accompagnement de la part du PNUD. Cet accompagnement permettrait, non seulement de préserver les acquis, mais surtout aurait valeur d'exemple pour d'autres expériences basées sur l'approche 3x6+.
- **A titre d'illustrer, la mission a rendu visite à Luvungi au GIE FAIDA composé de 16 personnes parmi lesquelles 5 femmes. Ce GIE conduit une activité de transport de motos ainsi que la vente des pièces de rechange des motos. Il dispose de quatre motos acquises chacune à 1 200 000 (un million deux cent mille) FC. Chacune des motos réalise un chiffre d'affaires mensuel de 250 000 (deux cent cinquante mille) FC. Si ces motos sont bien entretenues, chacune d'entre elles aura produit 3 000 000 (trois millions) de FC au bout de douze mois et dégagé un résultat brut d'exploitation de 2 400 000 (deux millions quatre cents mille) étant donné qu'un conducteur de moto est payé 50 000 (cinquante mille) FC. Ce groupe risque rapidement d'être dépassé par le rythme de croissance de son activité s'il n'est pas accompagné. La mission d'évaluation considère qu'il y a urgence pour le PNUD de trouver les ressources nécessaires qui permettraient de renforcer les capacités de gestion de ce GIE, ainsi que beaucoup d'autres groupes qui présentent un potentiel de croissance plus ou moins comparable dans le milieu.**
- **Au rang des défis recensés dans le milieu,** la mission note que malgré l'acquisition du matériel d'entretien routier par les communautés, le Comité Local d'entretien Routier (CLER) dans le Groupement de Kamanyola n'était pas encore fonctionnel à la clôture du Projet.

- Plusieurs groupes d'AGR mis en place se sont disloqués du fait de la désolidarisation de certains membres bénéficiaires et ne disposent pas d'une MUSO pour la mobilisation de l'épargne des membres (TUSIMANE).
- Certains groupes d'AGR ne disposent pas encore d'une reconnaissance juridique leur permettant de se déployer efficacement (GIE CINYABUGUMA).

59. **Les autres points d'attention pour la pérennité des acquis du Projet concernent :**

- la facilitation de la collaboration entre les groupes mis en place ou renforcés avec les autorités locales afin de créer les conditions d'une reconnaissance officielle desdits groupes et d'une relation apaisée avec l'administration fiscale ;
- la consolidation de la paix sociale et des rapports interethniques, afin de réduire la méfiance installée entre certains groupes constitués de Populations Autochtones avec leurs voisins bantous (GIE AMANI WAMBUTI) ;
- le maintien de la sécurité dans la zone afin de réduire l'incidence des vols de bétail sur les nombreuses AGR portant sur l'élevage ;
- le maintien de l'indépendance des CLPD afin d'éviter une inféodation aux autorités locales et renforcer leur crédibilité au sein des communautés ;
- la maintenance des bâtiments et équipements reçus ;
- la disponibilité des ressources humaines et matérielles pour le suivi des activités de lutte contre le VIH/SIDA et de promotion durable des techniques de planification familiale par les centres de santé des deux Groupements ;
- la connexion des MUSO et AGR avec les IMF dans les zones voisines des groupements cibles.

3.2.6 IMPACT DU PROJET : GLOBALEMENT SATISFAISANT avec un score de 5/6.

Sur la base des changements ou signes précoces de changement apportés au niveau de son environnement et de ses cibles, le projet KAMANOLA-LUVUNGI apparaît comme une initiative porteuse d'un impact réel. La visite de terrain ainsi que les échanges avec les bénéficiaires ont permis à l'équipe d'évaluation de constater les changements qui ont été apportés par le projet au fonctionnement des services publics de l'Etat, à la restructuration sociale ainsi qu'à la qualité de la vie des membres de différentes communautés des Territoires ciblés.

60. Entendue comme capacité à vivre et à voir ses effets perdurer au-delà de sa période de mise en œuvre, la viabilité d'un projet de relèvement communautaire et/ou de réintégration socioéconomique devrait être examinée à l'aune d'un contexte post conflit qui vise à assurer la transition vers une planification pour le développement. **Vu ainsi, il y a lieu d'admettre que ce type de projet n'a pas vocation à s'attaquer aux causes structurelles des conflits, mais plutôt à prévenir leur résurgence dans une démarche d'atténuation de leurs conséquences.** Une telle hypothèse suppose un arrimage des projets de transition à des initiatives de développement qui pourraient capitaliser et assurer la survivance des effets escomptés sur le long terme.
61. A la question de savoir si les effets bénéfiques des projets de transition peuvent rayonner au-delà de la sphère de leurs bénéficiaires directs et se perpétuer dans la durée, la réponse à un tel questionnement est à rechercher au niveau de l'adéquation entre l'offre et la demande sociale à couvrir sur les plans individuel et communautaire.
62. A Kamanyola et Luvungi, six mille six cents (6 600) personnes dans mille cent (1 100) ménages ont été ciblées sur une population totale de cent cinquante mille quatre cents (150 400) âmes (environ 4%) comme bénéficiaires directs des retombées du projet. Au plan individuel, plusieurs témoignages concordants considèrent que l'injection des fonds issus des emplois temporaires et des AGR créées dans le cadre du projet permet aux familles des cinq cents (500) bénéficiaires sélectionnés d'avoir un meilleur accès aux services sociaux de base (alimentation, éducation, santé).
63. Les dépenses qu'ils effectuent pour subvenir à leurs besoins contribuent au renforcement de la croissance économique dans leur milieu et partant, à la lutte contre la pauvreté, celle-ci étant identifiée comme l'une des causes structurelles des conflits à l'Est de la RDC. Ceci dit, l'incapacité de l'offre sociale à couvrir la demande exprimée à l'égard de ce type de projet est potentiellement porteuse d'un effet contreproductif sur la cohésion sociale qui pourrait émaner d'un sentiment de frustration et/ou de jalousie des non bénéficiaires, à l'égard des bénéficiaires directs perçus à tort ou à raison comme des privilégiés.
64. A Luvungi, l'accès aux ressources apportées par le projet a renforcé l'harmonie et la cohésion interne dans plusieurs ménages. A titre d'illustration, les femmes membres du GIE MARAFIKI WA UPENDO se sont entendues pour contribuer aux dépenses sociales de leurs ménages respectifs à hauteur de cent soixante (160) dollars sur les deux cent soixante (260) qui constituaient les épargnes et le bonus reçus par chacune d'entre elles au terme du projet.

65. Les cent (100) dollars restants ont servi à former le capital de huit cents (800) dollars qui a permis de lancer leur AGR de vente de produits alimentaires. Se sentant ainsi épaulés dans leurs responsabilités de chefs de familles, les maris leur ont permis de se consacrer à plein temps à leur AGR.
66. A Luvungi comme ailleurs, le renforcement de l'autonomisation économique des femmes relève des actions de prévention et de lutte contre les violences auxquelles elles sont continuellement exposées, en même temps qu'il offre une opportunité d'intégration et de réinsertion sociale à des groupes marginalisés, tels que les pygmées qui, à travers le projet Kamanyola-Luvungi, ont trouvé un espace de visibilité, d'affirmation et de valorisation sociale. A cet égard, le principal défi à relever reste celui de l'inversion de la forte proportion de l'analphabétisme qui demeure un facteur d'accentuation de la vulnérabilité des femmes et des groupes marginalisés
67. S'agissant des infrastructures communautaires réalisées dans les deux groupements hôtes du projet, les échanges entre l'équipe de l'évaluation et les bénéficiaires révèlent que les priorités à cet égard ont été identifiées et sélectionnées selon une approche participative, avec un souci de garantir la viabilité des acquis dans la durée. Dans les localités visitées, la mission d'évaluation s'est rendue sur six (6) sites d'implantation des infrastructures, à savoir : (i) la voie de desserte agricole Kamanyola-Kalunga, (ii) la radio communautaire de Luvungi, (iii) le Bureau du Groupement de Luvungi, (iv) l'usine de transformation du lait de Tugale-Luvungi ; (v) le Bureau du Groupement de Kamanyola ; (vi) la radio communautaire de Kamanyola. Les témoignages des participants aux focus groups organisés lors de ces visites sont très édifiants sur le niveau de satisfaction des membres de la communauté. D'après eux, ces infrastructures ont été choisies par les membres de la communauté et la qualité des travaux réalisés est jugée très satisfaisante, même si l'on admet que quelques finitions restent à compléter pour les radios et les bureaux des groupements (clôtures).



Vues de la voie de desserte agricole Kamanyola-Kalunga

68. **Au-delà de l'approche participative qui a guidé leur identification, le choix de ces réalisations a été dicté par leurs impacts escomptés sur la communauté toute entière, et adossé à des symboles qu'elles portent**, ou au potentiel de cohésion sociale ou de renforcement de l'autorité de l'Etat qu'elles représentent. Ainsi, la construction de voies de desserte agricoles pour désenclaver des zones n'ayant jamais été ouvertes à la circulation automobile vise l'intensification des échanges commerciaux intercommunautaires et un meilleur accès aux services de santé. Dans le même temps, les routes ainsi créées pourraient contribuer à la déconstruction des murs d'incompréhensions à travers un brassage et un dialogue intercommunautaires qui, en bout de ligne, devrait se traduire par un apaisement des tensions et le renforcement de la cohésion sociale entre les différents groupes ethniques des deux groupements visés par le projet.

69. Par rapport à la cohésion sociale, les leçons tirées de l'existence d'une radio communautaire FLASH-FM à Kamanyola, en termes de contribution à l'instauration de la paix, à la lutte contre les violences sexuelles basées sur le genre et la prévention du VIH/Sida ont été citées comme autant d'arguments qui ont motivé le besoin de l'installation d'une radio de même nature dans le groupement de Luvungi, reconnu pour l'ampleur des défis sécuritaires et de développement à relever dans ce groupement.



Vue de face de la radio communautaire de Luvungi (à gauche) et de la radio FLASH-FM de Kamanyola (à droite)

70. Par-delà les changements enregistrés au niveau individuel et communautaire, les réalisations du projet Kamanyola-Luvungi ont également apporté d'autres changements qui se caractérisent au niveau des services publics de l'Etat par l'affirmation de leur présence dans leurs territoires de compétence, l'amélioration de la qualité des prestations qu'ils fournissent à leurs usagers, l'augmentation des sollicitations dont ils font l'objet de la part du public, notamment en matière d'actes d'état-civil, etc. Ce sont là autant d'indicateurs qui illustrent un retour progressif de l'établissement de la confiance qui doit sceller le contrat social à entretenir entre les autorités locales et leurs administrés. *Vu sous cet angle, le projet Kamanyola-Luvungi apporte une preuve supplémentaire de la concrétisation par ses actions de la théorie de changement qui stipule que : si (1) l'Etat a la capacité de fournir plus de services pertinents par une présence accrue dans les zones de stabilisation ; (2) qu'il est de plus en plus reconnu comme le principal fournisseur de services et comme moins patrimonial; et (3) qu'un cadre réglementaire favorable est mis en place, alors Il sera de plus en plus perçu comme une présence favorable et l'insécurité institutionnelle endurée par les populations diminuera. Dès lors, celles-ci n'auront plus besoin de recourir à des stratégies parallèles pour leur protection et la poursuite de leurs intérêts ». Ainsi, la restauration de l'autorité de l'Etat apparaît comme un facteur important de stabilisation et de cohésion sociale à l'Est de la RDC.*
71. Sur ce point précis, les Chefs de Groupements ont affirmé que la construction des édifices modernes destinés à abriter leurs services respectifs renforce l'autorité de l'Etat et sa crédibilité dans le milieu par sa visibilité et l'amélioration de sa capacité à fournir des services de qualité aux usagers. **«Grâce à ce bureau et aux équipements dont il a été doté, je me sens véritablement dans la peau d'un vrai Chef de Groupement»**. Ce sont là les propos tenus par le Chef de Groupement de Luvungi à l'endroit de l'équipe de l'évaluation lors de la visite des locaux. Dans la même veine, le Chef de Groupement de Kamanyola a longuement salué la possibilité qui est désormais offerte à son Groupement grâce à l'appui du PNUD de pouvoir fournir les services rendus jadis « sous l'arbre » dans un édifice confortable et fonctionnel.



Visite du Service de l'Etat Civil à Luvungi (à gauche) et Kamanyola (à droite)

Tableau 8 : Impacts significatifs résultant de la mise en œuvre des activités

Résultats escomptés	Indicateurs	Changements obtenus à court terme	Changements anticipés à moyen et long terme
Produit 1 : Les services administratifs de base sont renforcés pour assurer la protection et la stabilisation des groupes vulnérables	1 : % d'augmentation de nombre des cas traités par les services administratifs tel que les enregistrements civils.	<ul style="list-style-type: none"> – Les capacités des agents administratifs de deux groupements sont renforcées sur diverses matières parmi lesquelles la gestion des dossiers sur la migration, sur le foncier, sur l'état civil, sur les violences sexuelles, sur la résolution pacifique des conflits, etc. – Les enregistrements civils (mariages, naissances,...) sont désormais effectifs et permanents au sein de deux groupements bénéficiaires. Et la population renforce sa confiance en son administration locale. – Les citoyens recourent de plus en plus aux prestations de l'administration. 	<ul style="list-style-type: none"> – Les deux administrations locales disposent désormais d'agents formés et compétents qui pourraient garantir, de manière durable et permanente, des prestations de qualité au bénéfice de la population. – Les deux groupements disposent aussi d'un enregistrement civil régulier et organisé à travers des registres établis à cet effet et disposent surtout d'archives et d'une documentation bien tenue sur tous les dossiers traités, une base de données statistique et administrative qui pourraient renseigner d'éventuels exercices de planification stratégique au niveau local, provincial et national. – Les citoyens disposent d'une possibilité permanente de pouvoir accéder aux informations administratives officielles de leurs groupements respectifs mais aussi d'obtenir des actes de l'état civil qui les concernent pour la constitution de leurs dossiers individuels. – La coordination de tous les services administratifs qui fonctionnent au sein de chacun de deux groupements est désormais renforcée et s'exerce de manière pérenne sous la responsabilité d'une seule autorité.
	2 : Nombre des bureaux réhabilités	<ul style="list-style-type: none"> – Les deux groupements sont dotés chacun d'un bâtiment administratif fonctionnel. – Les bâtiments administratifs de chacun de deux groupements sont équipés en mobiliers, en parc informatique neuf et suffisant et en système énergétique branché de manière permanente sur des panneaux solaires. – La qualité et la rapidité des prestations administratives sont améliorées. 	<ul style="list-style-type: none"> – Les deux administrations locales sont effectivement renforcées et rendues compétentes pour garantir, de manière durable et permanente, leurs prestations au bénéfice de la population. – Les deux administrations sont aussi dotées d'un système alternatif et durable d'énergie électrique pouvant garantir à moyen et à long terme l'interruption de leur fonctionnement et des prestations de leurs services pour la population. – Les adresses physiques des administrations locales offrent à la population la possibilité permanente de s'y rendre et de requérir, chaque fois que de besoin, des prestations spécifiques à l'autorité. – La qualité des prestations renforce la confiance de la population en l'administration locale.

<p>Produit 2: Les services sociaux de base sur le VIH SIDA, le genre, la sexualité et la santé reproductive sont fournis aux groupes vulnérables dans la zone cible</p>	<p>1 : Nombre de personnes déplacées, retournées, réfugiés et groupes vulnérables qui ont accès au counseling et au dépistage confidentiel et volontaire) 2 : Nombre de personnes déplacées, de réfugiés, de retournés et de personnes vulnérables ayant accès aux services de santé sexuelle et reproductive</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 6580 personnes à raison de 4928 à Kamanyola et 2756 à Luvungi sont désormais conscientes de leur état sérologique du fait de l'accès au test volontaire du VIH SIDA et cette connaissance de leur état sérologique renforce la prévention. - A court terme, la prévention à la contamination du VIH SIDA et aux IST a été renforcée par la distribution de 144.000 préservatifs dans les deux groupements. - 378 personnes adhérant aux méthodes de planning familial sont désormais engagées à la baisse de la tension démographique dans la zone. 	<ul style="list-style-type: none"> - A moyen et long termes les 24 animateurs qui ont suivi des formations sur l'approche PARCOURS à l'issue de 30 séances contribueront avec plus de compétences au changement de comportement dans leurs communautés respectives. - Le changement de comportement renforcera par effet d'entraînement les aspects liés à la prévention et à la réduction des contaminations au VIH SIDA, aux IST ainsi que les grossesses précoces, notamment pour de jeunes élèves au sein des écoles. - Par le changement de comportement les dialogues sont aussi renforcés et rendus permanents entre mères et filles, le dépistage volontaire s'intensifie en tant que mode de prévention et la tension démographique est atténuée par la pratique du planning familial. - Avec des connaissances acquises sur les droits humains, l'éthique et la déontologie du prestataire, la santé de la reproduction et la santé sexuelle, violences sexuelles et basées sur le genre, le genre à l'issue de 6 ateliers, ils travailleront avec plus de professionnalisme. - Les professionnels des quatre radios communautaires dont les deux de deux groupements bénéficiaires informeront plus largement et professionnellement sur le VIH SIDA, les IST et sur la santé de reproduction après avoir suivi des formations. - Les deux hôpitaux de deux groupements dont trente prestataires ont été recyclés sur l'éthique et la déontologie du prestataire de santé et qui ont reçu des appuis en meubles et chaulage des salles PSR amélioreront la prise en charge de leurs patients
<p>Produit 3: La cohésion sociale entre les réfugiés, retournées, déplacées et communauté d'accueil ainsi que la cohésion intercommunautaire sont renforcées</p>	<p>1 : % des conflits identifiés ouverts/ gérés de manière appropriée par le mécanisme communautaire 2 : Nombre des plans de développement élaborés et validés</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 17.955 membres de différentes communautés ont renforcé leurs capacités sur des enjeux relatifs à la paix et la cohésion sociale ainsi que sur le rôle des femmes dans la zone. - 512 forums communautaires et sensibilisations tenus sur la paix, la cohabitation pacifique et la cohésion sociale ont renforcé la connaissance partagée sur les enjeux locaux de la paix dans les communautés bénéficiaires. - 12 équipes regroupant 250 bénéficiaires des travaux HIMO structurées pour la promotion de la paix et dénommés « artisans de paix » renforcent l'espoir de la cohabitation pacifique et de la cohésion sociale dans la zone. 	<ul style="list-style-type: none"> - L'engagement pris par des communautés bénéficiaires des sensibilisations (ex combattants, retournés, déplacés, et autres vulnérables) à se réconcilier afin de s'unir pour la paix constitue une importante base, à moyen et à long terme, sur laquelle pourraient se construire et se consolider la paix, la cohabitation pacifique, la cohésion sociale et le développement socioéconomique dans la zone. - La connaissance partagée à l'issue des sensibilisations sur les enjeux locaux de promotion de la paix dans les communautés pourra durablement constituer un important socle pour la prévention de nouveaux conflits et pour la promotion des activités en faveur d'un développement durable de la zone. - L'engagement pour la paix et la cohésion sociale renforce les chances du développement des AGR mis en place dans le cadre du projet et ouvrent la chance à celles-ci de renforcer les moyens de subsistance de leurs membres. A moyen et à long terme, elles pourront contribuer au renforcement de la vie en général dans la zone.

<p>Produit 4: La réintégration socioéconomique des groupes vulnérables (en particulier les déplacés internes, les retournés, réfugiés, les femmes et les jeunes chômeurs dans les communautés d'accueil) est améliorée</p>	<p>Nombre des chômeurs de la zone ciblée (50% des femmes) ayant un revenu régulier à la fin du projet</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 250 bénéficiaires des travaux HIMO regroupés en 12 équipes de travail ont eu accès à un emploi rémunéré, renforçant ainsi leurs moyens de subsistance. - En plus de ces 250 personnes, quelques une des AGR ont agréé d'autres membres au sein de leur MUSO et ont ainsi renforcé le nombre des personnes ayant un revenu régulier dans la zone. 	<ul style="list-style-type: none"> - Les revenus réguliers reçus par au moins 500 personnes renforcent les chances des jeunes désormais scolarisés et mieux pris en charge sur le plan des soins de santé. - 20 km de routes de dessertes agricoles (15 Km sur l'axe Luvungi- Katogota via Lubarika et 5 Km sur l'axe Nyamutiri-Buheba via Ndolera) renforcent à moyen et à long terme la cohésion sociale et le désenclavement de la zone. Elle renforce aussi le développement des affaires entre les zones désenclavées
---	---	---	--

CONCLUSION

Le Projet d'appui à la **protection sociale et la stabilisation des groupes vulnérables des groupements de Kamanyola et Luvungi, dans la plaine de la Ruzizi, en province du Sud-Kivu**», mis en œuvre d'Avril 2017 à Avril 2018 grâce à un financement de Un million de dollars américains alloués par le Fonds Supplémentaire Japonais, devait **Contribuer à la stabilisation et à la sécurité des zones cibles et accroître la protection des groupes vulnérables par l'intégration socio-économique des personnes déplacées, rapatriées, réfugiées et marginalisées des communautés locales - y compris les femmes et les enfants - et le renforcement des services publics locaux..**

En dépit des nombreuses contraintes qui ont jalonné sa mise en œuvre (difficultés d'accès aux zones d'intervention en raison de l'instabilité du contexte sécuritaire, courte durée du projet se révélant incompatible avec les objectifs poursuivis, faibles perspectives de consolidation des AGR mises en place, absence de structures financières fiables pour la sécurisation des ressources générées par les AG, ressources limitées, attentisme des bénéficiaires, etc.), la mission d'évaluation note que les résultats escomptés ont été atteints dans des proportions qui sont qualifiées de satisfaisantes. A ce sujet, il convient de rappeler que :

❖ **le taux moyen de progression de l'ensemble des indicateurs retenus pour le projet à la clôture se situe à : 103,8% ;**

❖ **le niveau moyen d'atteinte des résultats à la clôture du projet est établi ainsi qu'il suit :**

Résultat 1 : Les services administratifs de base sont renforcés pour assurer la protection et la stabilisation des groupes vulnérables : 100%

Résultat 2 : Les services sociaux de base sur le VIH SIDA, le genre, la sexualité et la santé reproductive sont fournis aux groupes vulnérables dans la zone cible : 108,5%

Résultat 3 : • La cohésion sociale entre les réfugiés, retournés, déplacés et communauté d'accueil ainsi que la cohésion intercommunautaire sont renforcées : 106,5%

Résultat 4 : • La réintégration socioéconomique des groupes vulnérables (en particulier les déplacés internes, les retournés, réfugiés, les femmes et les jeunes chômeurs dans les communautés d'accueil) est améliorée : 100,5%

En considération de la qualité des performances réalisées par le projet Kamanyola-Luvungi l'équipe de consultants mobilisée pour l'évaluation de ce projet considère d'amplement justifiée, la poursuite de cette initiative dans le cadre d'une phase de consolidation des acquis essentiellement consacrée à la mise en œuvre de la phase 3 de l'approche 3*6+. Le score global de 5,33/6 attribué par la mission d'évaluation représente la moyenne des scores des six critères analysés, à savoir : pertinence : 6/6 ; conception : 5/6 ; efficacité : 6/6 ; efficience 6/6 ; durabilité 4/6 ; impact 5/6.

BIBLIOGRAPHIE

Documents de politique et de stratégie au niveau national

- *Document de la stratégie de croissance et de réduction de la pauvreté de seconde génération (DSCR 2, 2011)*
- *Plan cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (UNDAF 2014-2018)*
- *Plan de développement de la RDC (2016)*
- *Plan global de désarmement, démobilisation et réintégration (DDR III)*
- *Plan national stratégique de développement : Vision de la RDC à l'horizon 2050*
- *Stratégie Internationale de Soutien à la Sécurité et la Stabilisation (ISSSS 2013-2017)*

Documents et rapports de référence spécifiques au Projet

- *Plan de Travail Annuel 2017*
- *Plan de Travail Annuel 2018*
- *Présentation synthèse des résultats du projet d'appui à la mise en œuvre d'un microprojet communautaire de création d'emploi temporaire et de promotion d'activités génératrices des revenus durables à travers les travaux HIMO en faveur des ménages vulnérables du groupement de Kamanyola en chefferie de Ngweshe, Province du sud Kivu (PADEBU, mars 2018)*
- *Présentation synthèse des résultats du projet d'appui à la création d'emploi temporaire et promotion d'AGR durables dans le groupement d'Itara Luvungi (ADMR, Mars 2018)*
- *Présentation synthèse des résultats du projet de mise en œuvre de l'approche Parcours dans la prévention du VIH, la lutte contre la stigmatisation et la discrimination à l'égard des PVVIH, PA et survivants des violences sexuelles et la promotion des droits des femmes dans les communautés de Kamanyola et Luvungi dans les Territoires de Walungu et d'Uvira en province du Sud-Kivu (FSKI, Mars 2018)*
- *Présentation synthèse des résultats du projet d'appui au renforcement de la cohésion sociale par l'installation et équipement des deux radios communautaires locales et le renforcement des structures locales de gestion des conflits (APES, Mars 2018)*
- *Présentation synthèse des résultats du projet d'appui au renforcement de l'administration publique par la réhabilitation / reconstruction et équipement des bureaux des groupements, formation des agents pour une meilleure fourniture des services aux communautés des groupements de Kashenyi / Kamanyola et Itara / Luvungi, en province du Sud Kivu (CAPES, Mars 2018)*
- *Présentation synthèse des résultats du projet de structuration et de renforcement de la chaîne de valeur des produits laitiers dans le Groupement d'Itara-Luvungi (TERRA RENAISSANCE, Mars 2018)*
- *Document de projet (Janvier 2017)*
- *Rapport de suivi du projet (20-21 mars 2017)*
- *Rapport de suivi du projet (4-5 octobre 2017)*
- *Rapport de suivi du projet (19-20 octobre 2017)*
- *Rapport de suivi du projet (9-10 novembre 2017)*
- *Rapport de suivi du projet (19-22 novembre 2017)*
- *Rapport de suivi du projet (31 janvier-2 février 2018)*
- *Rapport final du projet (Mai 2018)*
- *Rapport de suivi du projet (7-8 mai 2018)*
- *Rapport financier du projet (Octobre 2018)*

ANNEXES

Annexe 1 : Termes de référence de l'évaluation finale du projet d'appui à la protection sociale et stabilisation des groupes vulnérables à Kamanyola et Luvungi dans la province du Sud Kivu

Avril 2018

1. CONTEXTE DE L'EVALUATION

Depuis le mois de mars 2017 le PNUD a reçu du Gouvernement Japonais un financement pour la mise en œuvre du **Projet d'appui à la protection sociale et stabilisation des groupes vulnérables à Kamanyola et Luvungi, province du Sud Kivu** pour une durée d'une année.

Ce projet se clôture le 31 mars 2017 et conformément aux règles et procédures du PNUD, une évaluation finale est organisée pour documenter les principales réalisations du projet, relever les points forts, les défis ainsi que les leçons tirées dans la mise en œuvre du projet.

C'est dans ce cadre que s'inscrit la présente mission d'évaluation finale du projet.

2. DESCRIPTION DU PROJET FAISANT L'OBJET DE L'EVALUATION FINALE

Avec près de 23 000 réfugiés Burundais, la plaine de la Ruzizi, dans la province du Sud Kivu, est caractérisée par des conflits intercommunautaires de longue date et les tensions restent élevées en raison de la pauvreté, de la mauvaise gestion des terres et de la mauvaise gouvernance locale. Cette situation est à l'origine des conflits intercommunautaires ce qui exacerbent leur vulnérabilité. Ainsi donc le projet se propose de relever les défis de : (i) l'insécurité, le manque de cohésion sociale et le manque de protection de la population civile, en particulier des femmes et des filles ; (ii) les conflits sociaux, avec une dimension ethnique et un risque de dégradation dans un conflit armé généralisé; (iii) le manque de moyens de subsistance et de perspectives économiques, touchant surtout les jeunes.

Ainsi donc, les principaux résultats attendus du projet pour surmonter cette situation sont a) Les services administratifs de base sont renforcés pour assurer la protection et la stabilisation des groupes vulnérables ; b) Les services sociaux de base sur le VIH SIDA, le genre, la sexualité et la santé reproductive sont fournis aux groupes vulnérables dans la zone cible ; c) La cohésion sociale entre les réfugiés, retournés, déplacés et communauté d'accueil ainsi que la cohésion intercommunautaire sont renforcées ; d) La réintégration socioéconomique des groupes vulnérables (en particulier les déplacés internes, les retournés, réfugiés, les femmes et les jeunes chômeurs dans les communautés d'accueil) est améliorée.

Le budget global du projet était de 1 100.000 USD dont 1 million du FSJ et 100. 000 du PNUD

Le projet était mis en œuvre par le PNUD à travers des ONG partenaires Nationales et internationales et autres prestataires des services (Consultants, services techniques de l'Etat, Entreprises,...)

L'approche 3X6 a constitué la pierre angulaire de la stratégie globale de cohésion sociale et de relance socio-économique.

3. OBJET DE L'EVALUATION

Cette évaluation permettra au bailleur (Gouvernement japonais), au PNUD, aux partenaires de mise en œuvre, aux bénéficiaires cibles, aux autorités locales, à la société civile et aux partenaires gouvernementaux de disposer des informations sur la pertinence du projet, son efficacité, son efficience, la manière dont il a été mis en œuvre (durabilité, appropriation), le niveau d'alignement aux priorités provinciales et nationales, l'impact sur les bénéficiaires.

Il est attendu une documentation consistante des leçons apprises, des bonnes pratiques ainsi que l'édition des recommandations découlant de sa mise en œuvre qui soient à la fois stratégiques, faisables et susceptible d'être suivies.

Par ailleurs les résultats de l'évaluation fourniront des orientations sur ses perspectives possibles pour la duplication du projet dans les zones de sa mise en œuvre ou ailleurs.

A ce titre, les objectifs suivants sont poursuivis par l'Évaluation ;

- Évaluer dans quelle mesure le projet a contribué à répondre aux besoins et à résoudre les problèmes des populations bénéficiaires identifiés pendant la phase de conception et déterminer si les besoins à l'origine du projet ont été satisfaits ou s'ils existent toujours
- Mesurer le degré de mise en œuvre du projet, son efficacité, son efficacité et la qualité des produits et des réalisations par rapport à ce qui a été prévu initialement tout en mettant en exergue sa cohérence et articulation avec les priorités provinciales et nationales
- Mesurer dans quelle conditions le projet a obtenu les résultats de développement pour la population ciblée, les bénéficiaires et les autres participants, qu'il s'agisse d'individus, de communautés, d'institutions ou autre ;
Mesurer la contribution du projet à la réalisation des objectifs fixés pour ses différents volets d'intervention ainsi qu'à celle des objectifs globaux (ODD, Déclaration de Paris, principes d'Accra et réforme de l'ONU)
- Identifier et documenter les grands enseignements tirés et les bonnes pratiques sur les sujets spécifiques (travaux HIMO, Initiation à l'épargne, Activités génératrices des revenus, développement des chaînes de valeurs, renforcement de l'administration locale...)
- Fournir l'information nécessaire pour la planification et les décisions futures tout en donnant les orientations sur la nécessité ou non de poursuivre l'action ou l'étendre sur d'autres zones
- Apprécier dans quelle mesure la stratégie et le contenu des interventions sont-ils en adéquation avec les problèmes posés
- Juger de la perception qu'ont les parties prenantes (bailleurs, personnel du projet, bénéficiaires, les membres de la communauté, les partenaires de mise en œuvre, les autorités locales,) sur les activités du projet
- Apprécier les chances de survie des actions, la capacité à se poursuivre lorsque l'appui aura cessé

4. PORTEE DE L'ÉVALUATION

La présente évaluation se déroulera dans les deux groupements (Kamanyola et Luvungi) où le projet a été exécuté en province du Sud Kivu. Elle touchera tous les volets du projet qui ont été mis en œuvre par différents partenaires (Appui aux autorités et services étatiques, cohésion sociale dans les communautés, appui à la jeunesse, accès à l'emploi et démarrage des AGR, appui aux chaînes de valeurs économiques viables, appui aux initiatives locales). Il reviendra à l'équipe d'évaluation de faire une analyse de la mise en œuvre du projet afin de la placer dans le contexte global des initiatives de développement en RD Congo aussi bien au plan national (Contribution au CPAP, à l'UNDAF) qu'au plan provincial .

Les résultats de cette évaluation seront adressés au PNUD qui les partagera avec le bailleur, les partenaires de mise en œuvre, les autorités provinciales et nationales de la RD Congo.

Un mécanisme de suivi des recommandations issues de cette évaluation sera mis en place par le PNUD.

5. QUESTIONS DE L'ÉVALUATION, NIVEAUX D'ANALYSE ET CRITÈRES D'ÉVALUATION

L'évaluation devra répondre aux questions fondamentales suivantes réparties en cinq catégories ou analyses. Les cinq critères habituels d'évaluation des projets seront appliqués :

La pertinence, l'efficacité, l'efficacité, la durabilité et l'impact.

- A. Pertinence : La mesure dans laquelle les objectifs d'une intervention de développement correspondent aux besoins et aux intérêts des populations et du pays et aux Objectifs du développement durable (ODD).**
 - a) Dans quelle mesure et de quelles façons le projet a-t-il contribué à répondre aux besoins socio-économiques et à résoudre les problèmes identifiés dans la phase de conception ? (Insécurité, manque de cohésion sociale et de protection des populations civiles, notamment des femmes et filles, ainsi que la population pygmée ; conflits sociaux, avec une dimension ethnique et avec risque de

dégénérer en conflit armés ; Manque de moyens d'existence et de perspectives économiques, affectant notamment la jeunesse)

- b) Dans quelle mesure les partenaires d'exécution participant au projet ont-ils apporté une réponse appropriée pour résoudre les problèmes de développement énoncés dans le document de projet ?
- c) Dans quelle mesure la stratégie de suivi-évaluation du projet était-elle utile et fiable pour mesurer les progrès vers les résultats de développement et ajuster, prendre des mesures (correctrices) nécessaires à temps réel pour adapter le projet aux besoins des bénéficiaires ?
- d) Existe-t-il d'autres solutions ou approche d'intervention alternatives par rapport aux problèmes identifiés initialement et résiduels et qui n'ont pas été explorées ?
- e) Intégration de l'approche genre : dans quelle mesure le projet a su prendre en compte des spécificités des hommes et des femmes à toutes les phases de son cycle ?

B. Efficience : Mesure dans laquelle les ressources/intrants (fonds, temps, ressources humaines, etc.) ont conduit à des réalisations dans des limites de coûts acceptables

- a) Les ressources humaines, matérielles et financières ont-elles été suffisantes pour délivrer les résultats attendus et dans les meilleures conditions. Les ressources informatives (données) ont-elles été disponibles et suffisantes pour informer la planification, la prise de décision et le plaidoyer au quotidien ?
- b) Le modèle de gestion proposé par le projet (c'est-à-dire les instruments, les ressources économiques, humaines et techniques, la structure organisationnelle, les flux d'informations, la prise de décision au niveau de la direction) a-t-il été efficace par rapport aux résultats de développement obtenus ?
- c) Les structures de gouvernance mises en place par le projet (Comité de pilotage, équipe provinciale de suivi, cadre de concertation) ont-elles facilité l'appropriation, la coordination des activités et la meilleure mise en œuvre des activités ? Ont-elles facilité la gestion et la production des produits et des réalisations ?
- d) Quel type d'obstacles (administratifs, financiers, coordination et de gestion) le projet a-t-il rencontrés et dans quelle mesure cela a-t-il affecté son efficacité ?

C. L'appropriation de la procédure : L'exercice efficace du leadership par les partenaires nationaux / provinciaux et locaux dans les interventions de développement

- a) la population ciblée, la communauté, la partie gouvernementale et les autorités locales et nationales se sont-ils approprié le projet en y participant activement ? Avec quels modes de participation (leadership) le processus a-t-il fonctionné ?
- b) de quelles façons l'appropriation ou bien le manque d'appropriation ont-ils influencé l'efficacité et l'efficience du projet ?

D. Efficacité : Mesure dans laquelle les objectifs de l'intervention de développement ont été atteints.

- a) Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué à livrer les produits et à atteindre les résultats de développement initialement prévus / définis dans le document de projet ?
 - 1. Dans quelle mesure et de quelles façons le projet a-t-il contribué à réaliser les Objectifs du Millénaire pour le développement au niveau local et provincial ?
 - 2. Dans quelle mesure et de quelles façons le projet a-t-il contribué à réaliser les objectifs définis pour les volets concernés ?
 - 3. Dans quelle mesure (politique, budgets, conception et mise en œuvre) et de quelles façons le projet a-t-il contribué à améliorer l'application des principes de la Déclaration de Paris et du Programme d'action d'Accra ?
- b) Dans quelle mesure les produits (outputs) et les réalisations (outcomes) du projet ont-ils été harmonisés et coordonnés pour produire des résultats de développement ? Quels types de résultats ont-ils été atteints ?

- c) Dans quelle mesure le projet a-t-il eu un impact sur les personnes ciblées (Jeunes, femmes, pygmées) ?
- d) Des bonnes pratiques, réussites, enseignements tirés ou exemples transférables ont-ils été identifiés ?
- e) Le projet a-t-il eu des effets différents selon le sexe, l'appartenance ethnique, le milieu d'origine, rural ou urbain, des bénéficiaires, et dans quelle mesure ?
- f) Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué à promouvoir les processus et les résultats d'appropriation nationale (conception et mise en œuvre des plans nationaux de développement, des politiques publiques, etc.) ;
- g) Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué à améliorer le dialogue et la cohésion sociale entre les populations ;

E. Soutenabilité/Durabilité : Probabilité que les avantages du projet se maintiennent à long terme.

- a) Dans quelle mesure les organes de décision et les partenaires d'exécution du projet ont-ils pris les décisions et les mesures nécessaires pour assurer la soutenabilité de ses effets ?

Au niveau local et provincial :

- I. Dans quelle mesure les institutions provinciales et/ou locales soutiennent-elles le projet ?
 - II. Ces institutions disposaient-elles des capacités techniques et du leadership suffisants pour continuer à travailler avec le projet ou pour assurer sa montée en échelle ?
 - III. Des capacités d'intervention ont-elles été mises en place et/ou renforcées chez les partenaires nationaux ?
 - IV. Les partenaires ont-ils les capacités financières suffisantes pour faire perdurer les avantages du projet ?
- b) Dans quelle mesure le projet pourrait-il être reproduit ou monté en échelle au niveau provincial/ local ?
 - c) Dans quelle mesure le projet s'est-il aligné sur les stratégies nationales de développement ?
 - d) Le projet dispose-t-il d'une stratégie de sortie élaborée de façon participative avec les différents acteurs ?

F. Partenariats (synergies et complémentarités) : L'évaluation devra également analyser la stratégie de partenariat et plus spécifiquement les questions suivantes :

- L'approche de partenariat a-t-elle été efficace et quels types de partenariat ont été établis (politique, technique, financier, de partage de connaissance), avec qui et quel a été son impact sur l'atteinte des résultats ?
- La stratégie de partenariat a-t-elle créée des synergies (par exemple avec d'autres partenaires, d'autres projets du PNUD, le gouvernement, etc.), et dans quel sens ?

6. METHODOLOGIE

Cette évaluation utilisera les méthodes et les techniques quantitatives et qualitatives correspondant aux besoins spécifiques d'informations et permettant de répondre aux questions énoncées dans les TdR tout en tenant compte des ressources disponibles :

- La consultation de toutes les sources d'informations (e. a. les rapports des activités et des missions, les tableaux de suivi, les comptes rendus des réunions, les documents du projet, etc.).
- Les méthodes appropriées pour la collecte des informations auprès des bénéficiaires et partenaires (e. a. enquêtes, interviews, focus group, observation, etc.).

L'évaluateur ou l'évaluatrice fera en sorte que les voix, les opinions et les informations données par les citoyens/participants ciblés par le projet soient prises en compte. Il ou elle veillera également au principe de confidentialité pour les cas qui l'exigent.

Une méthodologie plus détaillée ainsi qu'un plan de travail spécifique, y compris une matrice de conception par question principale d'évaluation, seront présentés par l'évaluateur ou l'évaluatrice au début de la mission pour validation par le PNUD.

Cette évaluation sera menée par une équipe constituée d'un (e) consultant (e) International (e) et un (e) consultant(e) national(e).

Le rôle principal du PNUD est de mener l'ensemble de la coordination afin de gérer tout le processus d'évaluation avec les Consultants. Le PNUD devra aussi s'assurer de la diffusion et de l'utilisation des conclusions et des recommandations de l'évaluation afin de renforcer l'apprentissage avec les parties prenantes. Le PNUD contribuera financièrement à l'évaluation et apportera un support technique dans la réalisation de cette évaluation à travers ses spécialistes en suivi évaluation ainsi qu'un support logistique sur le terrain.

7. PRINCIPAUX PRODUITS ATTENDUS DE L'EVALUATION

L'équipe d'évaluation est chargée de soumettre les livrables suivants au PNUD :

- **Rapport** de cadrage (il sera soumis dans les 2 jours après l'arrivée de l'équipe des Consultants à Bukavu. L'ensemble de la documentation sur le projet sera envoyé au Consultant avant son arrivée sur place)

Ce rapport aura une longueur de 10 à 15 pages et présentera la synthèse de l'analyse documentaire faite par les consultants, la méthodologie détaillée (méthodes, des outils et des procédures à utiliser pour la collecte des données) ainsi qu'un calendrier pour la réalisation de la mission. Il comprendra également, si nécessaire, les questions spécifiques devant permettre de répondre aux principales questions d'évaluation formulées dans les TDR. Le rapport suivra les grandes lignes présentées dans l'annexe 1.

- **Rapport Provisoire** (il sera soumis dans les 13 jours suivant l'achèvement des visites de terrain)

Le rapport provisoire sera structuré de la même manière que le rapport final et aura une longueur de 20 à 30 pages. Il contiendra :

1. Résumé Exécutif

- Brève description du projet
- Contexte et but de l'évaluation
- Principales conclusions, recommandations et leçons tirées.

2. Introduction

- But de l'évaluation
- Méthodologie utilisée
- Déroulement de l'évaluation

3. Constats et conclusions

3.1. Formulation du Projet

3.2. Mise en œuvre du projet

3.3. Résultats

4. Recommandations

5. Leçons apprises

6. les annexes

Le projet de rapport final sera soumis aux membres de l'équipe de gestion de l'évaluation et au groupe de référence pour obtenir leurs commentaires et suggestions.

- **Rapport final d'évaluation** (il sera soumis dans les 5 jours suivant la réception du projet de rapport final commenté)

Le rapport final aura une longueur de 20 à 30 pages. Il contiendra les mêmes éléments que ceux du rapport provisoire intégrant les amendements et commentaires de l'équipe de gestion de l'évaluation.

Le rapport final sera envoyé aux membres du groupe de référence de l'évaluation.

8. ÉTHIQUE D'EVALUATION

Cette évaluation sera conduite en conformité avec les principes énoncés dans le Guide pour l'éthique de l'évaluation du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation⁵ et le code de conduite d'UNEG pour l'évaluation dans le système des Nations Unies⁶.

9. ARRANGEMENTS DE GESTION

Les rôles et responsabilités clés dans les processus d'évaluation sont répartis comme suit :

- a) L'équipe des **Consultants** : soumettre l'approche méthodologique, effectuer l'évaluation, soumettre le projet de rapport, la présentation Power Point et le rapport final conformément aux termes de référence.
- b) **Co-gestionnaires de l'évaluation** : l'Expert en S&E du PNUD, le Chargé de programme du bureau de Bukavu et l'analyste au programme responsable de la composante moyens d'existences durables **Rôles** : 1) Préparer les TDRs de l'évaluation, 2) apprêter toute la documentation à mettre à la disposition de l'évaluateur, 3) fournir à l'équipe d'évaluation l'assistance administrative et les informations et données requises ; 4) Analyser le document d'approche méthodologique et les rapports d'évaluation pour s'assurer que la version finale répond aux standards de qualité.
- c) **Groupe d'assurance-qualité** : Unité S&E du PNUD (à Kinshasa). Apporter un avis critique externe sur les différents documents produits
- d) **Groupe de référence** : Les représentants des principales parties prenantes (membres du comité de pilotage, partenaires nationaux, partenaires de mise en œuvre, donateurs, bénéficiaires locaux) pour appuyer la collecte des données requises et passer en revue le draft du rapport d'évaluation pour la garantie de la qualité. Un atelier sera organisé avec le groupe de référence pour passer en revue le draft du rapport
- e) **Rôle du PNUD**

Le rôle principal du PNUD est de mener l'ensemble de la coordination afin de gérer tout le processus d'évaluation avec l'équipe d'évaluation. Le PNUD devra aussi s'assurer de la dissémination et de l'utilisation des conclusions et des recommandations de l'évaluation afin de renforcer l'apprentissage avec les parties prenantes.

f) Rôles des autres parties prenantes :

No	Parties prenantes	Rôles clef attendu
01	ONG de mise en œuvre :	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Collaborer et disponibiliser avec transparence et objectivité les informations exigées par l'évaluation ▪ Partager avec l'équipe d'évaluation 1 ou 2 questions majeures qu'ils souhaitent être adressées, abordées par l'évaluation et susciter ainsi davantage l'intérêt ▪ Utiliser les données de l'évaluation
02	Structures étatiques :	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Collaborer et disponibiliser avec transparence et objectivité les informations exigées par l'évaluation ▪ Partager avec l'équipe d'évaluation 1 ou 2 questions majeures qu'ils souhaitent être adressées, abordées par l'évaluation et susciter ainsi davantage l'intérêt ▪ Utiliser les données de l'évaluation ▪ Echanger sur la qualité des résultats de l'intervention en comparaison avec les normes et standards nationaux

⁵ <http://www.unevaluation.org/ethicalguidelines>.

⁶ <http://www.unevaluation.org/unegcodeofconduct>

03	Autorités locales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Soutenir tout le processus et à tous les niveaux
04	Bénéficiaires	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Produire des feedbacks objectifs sur le processus de planification, de mise en œuvre et de coordination des activités ▪ Produire des feedbacks sur la manière et la collaboration avec toutes les parties prenantes (dignité) et le niveau de satisfaction au vu des résultats générés par le projet et les recommandations pour les interventions futures

g) Calendrier pour l'évaluation

Etapes	Période
Publication des postes et soumission des offres	Avril 2018
Revue technique, revue financière, sélection, finalisation du contrat	mai 2018
Arrivée de Consultant à Bukavu	15 mai 2018
Revue des documents clés, Préparation du plan d'évaluation et consultation avec l'équipe en charge de la gestion de l'évaluation et présentation de la méthodologie	14 au 16 mai 2018
Mission sur terrain dans les deux groupements / Contact avec les autres parties prenantes à Kamanyola et Luvungi	17 au 30 mai 2018
Soumission Rapport Provisoire	9 juin 2018
Commentaires sur Rapport Provisoire	13 juin 2018
Soumission rapport final et Atelier de présentation à Bukavu ?	14 juin 2018

10. ANNEXES

Annexe 1 : Modèle de rapport d'évaluation (versions intermédiaire et finale du rapport final)

1. Page de couverture
2. Sommaire
3. Liste des abréviations
4. Résumé Exécutif
5. Introduction
6. Contexte, objectif et approche méthodologique
7. Objet de l'évaluation
8. Méthodes utilisées dans l'évaluation
9. Contraintes et limites de l'étude menée
10. Analyse des informations quantitatives et qualitatives.
11. Conclusions et enseignements tirés (par ordre de priorité)
12. Recommandations
13. Annexes du rapport d'évaluation
 - TDR de l'évaluation
 - Planning de l'évaluation

- Liste des personnes ou groupes interviewés ou consultés et des sites visités
- Liste des documents d'aide révisés
- Cadre des résultats du Projet

Annexe 2 : Documents de projet à examiner (la liste n'est pas exhaustive)

- Documents de projet du PNUD et des partenaires de mise en œuvre Sud Kivu (ADMR, APES, PADEBU, CAPES, TERRA RENAISSANCE, FSKI)
- Rapports de mission
- Rapports annuel et final
- Rapports comité de pilotage
- Rapports des visites conjointes
- Plan de suivi évaluation
- Plan de travail annuel
- Informations financières

Annexe 3 : Qualifications et compétences des Consultants

L'évaluation sera conduite par deux experts **constitués en une équipe** et comprendra:

- Un Spécialiste de haut niveau ayant une grande expérience en évaluation des projets relèvement communautaire, chef de mission;
- Un socio économiste, avec une expérience dans le domaine de l'évaluation des projets de développement.

Qualifications du Consultant International

Le **consultant international** devra faire preuve des connaissances approfondies et une expérience d'au moins dix ans en matière de:

- Politiques de développement, Relèvement communautaire et développement économique local ;
- suivi et évaluation de programmes et projets de développement ;
- gestion axée sur les résultats et des domaines transversaux comme le développement de capacités et l'approche genre, les approches participatives ;
- une parfaite maîtrise de la langue française.

Il devra par ailleurs faire preuve de :

- Excellentes Capacités d'analyse organisationnelle avérée ;
- Compétences et aptitudes rédactionnelles en français ;
- Une bonne connaissance de la zone Est de la RDC;
- Une bonne connaissance des procédures du système des Nations Unies, en particulier le PNUD serait un atout.

Sens élevé de responsabilité et aptitude à délivrer des résultats de qualité dans les délais

Qualifications du Consultant National

- Diplôme universitaire supérieur en Sciences économiques, Sciences sociales ou discipline apparentée (au minimum BAC +5)
- Au moins 5 ans d'expérience dans la gestion et de la conduite des évaluations des projets/programme ayant trait aux projets de relèvement communautaire, ...
- Une vaste expérience dans l'utilisation de méthodologies innovatrices et l'évaluation des résultats en l'absence d'évidences empiriques rigoureuses pour démontrer les liens de causalité.

- Démontrer de bonnes qualités en réflexion stratégique de haut niveau et des compétences en politiques de développement.
- Connaissance approfondie des méthodes et procédures de gestion d'évaluation de projets et programmes ;
- Connaissance pratique de la gestion axée sur les résultats et des domaines transversaux comme le développement de capacités et l'approche genre ;
- Capacité d'analyse organisationnelle avérée ;
- Compétences et aptitudes rédactionnelles en français ;
- Une bonne connaissance du système des Nations Unies, en particulier le PNUD serait un atout.
- Connaissance de la province du Sud Kivu serait un atout
- Excellentes capacités de facilitation avec l'utilisation de certaines méthodes participatives
- Solides capacités rédactionnelles en français ;
- Avoir une parfaite maîtrise de la langue Swahili qui est pratiquée dans les deux provinces ;
- Sens élevé de responsabilité et aptitude à délivrer des résultats de qualité dans les délais

Annexe 2 : Note de lecture soumise à l'attention de l'équipe de management de la Composante «Moyens d'Existence Durables et Planification Locale» du Pilier N°2 «Planification du Développement et Croissance Inclusive» du programme de coopération PNUD-RDC

Objet : Suggestions de quelques pistes de réflexion de l'équipe de l'évaluation finale du projet Kamanyola-Luvungi portant sur le potentiel de viabilité des projets mis en œuvre selon l'approche 3x6+ ainsi que sur les défis relatifs à la consolidation des acquis obtenus dans ce cadre

1. Contexte et justification de la note de lecture

- ✧ Une étude socioéconomique réalisée par le PNUD en 2015 et les constats découlant de trois exercices consécutifs réalisés par la même équipe d'évaluation au Nord-Kivu (CAFAAG2), au Sud-Kivu et en Ituri (Projet Idjwi-Ituri), au Sud-Kivu (projet Kamanyola-Luvungi dans la plaine de la Ruzizi) révèlent que l'approche 3x6 mis en œuvre en RDC n'a jusqu'à présent pas pu dépasser le cap de la deuxième phase, et de ce fait, ne permet pas d'assurer l'accompagnement nécessaire à la consolidation des réalisations effectuées dans le cadre des projets mis en œuvre.
- ✧ La même étude a montré qu'environ 50% des activités économiques développées dans la Phase II étaient encore très fragiles à la clôture du projet, et pouvaient facilement basculer vers l'échec en cas d'absence d'actions de redressement et de réorientation, tandis qu'environ 25% étaient carrément non rentables après analyse des comptes d'exploitation prévisionnels réalisés sur le champ.
- ✧ Entre autres justifications de cet état de choses, les parties prenantes soulignent la modicité des ressources mobilisables à travers le FSJ, ainsi que la rigidité des critères d'éligibilité au financement de ce mécanisme, notamment ceux qui relèvent de la durée maximum de mise en œuvre des projets, et de la nécessité de se focaliser sur des zones d'intervention caractérisées par des conflits intercommunautaires, et la vulnérabilité des groupes cibles.
- ✧ L'inversion de cette limite de l'approche 3*6 interpelle ses initiateurs à une réflexion stratégique et prospective sur les dispositions qui se traduiraient par une consolidation effective des réalisations effectuées et permettraient de garantir des retours sur investissements conséquents. Une telle réflexion pourrait s'appuyer sur un questionnement dont l'objectif serait d'asseoir la viabilité des projets de l'approche 3x6 dès la phase de conception, et d'assurer un accompagnement et une consolidation optimale des acquis obtenus au terme de leur mise en œuvre.

2. Sur la garantie de viabilité des projets à mettre en œuvre

- ✧ Entendue comme capacité à vivre et à voir ses effets perdurer au-delà de sa période de mise en œuvre, la viabilité d'un projet de relèvement communautaire et/ou de réintégration socioéconomique devrait être examinée à l'aune d'un contexte post conflit qui vise à assurer la transition vers une planification pour le développement. **Vu ainsi, il y a lieu d'admettre que ce type de projet n'a pas vocation à s'attaquer aux causes structurelles des conflits, mais plutôt à prévenir leur résurgence dans une démarche d'atténuation de leurs conséquences.**
- ✧ **Une telle hypothèse suppose un arrimage des projets de transition à des initiatives de développement qui pourraient capitaliser et assurer la survivance des effets escomptés sur le long terme.**
- ✧ Vus sous cet angle, l'horizon de court terme qui leur est assigné paraît tout à fait justifié et cohérent, pour autant que tels projets servent à débayer le terrain à une démarche subséquente de développement. Jusqu'à présent, le Fonds Supplémentaire Japonais, par sa promptitude à répondre aux requêtes qui lui sont soumises,

est apparu comme le mécanisme de financement le mieux adapté pour ce type d'initiatives. Ceci étant, la durée de ses financements limitée à douze (12) mois, oblige les détenteurs de projets à privilégier une approche basée sur l'offre de financement, plutôt que sur la demande des bénéficiaires, ce qui peut paraître incompatible avec les objectifs visés, et parfois se traduire par des actions qui offrent assez peu de perspectives de durabilité sur le long terme. Dans ces conditions, les stratégies de mise en œuvre des projets doivent sans cesse être optimisées en vue d'un renforcement continu de leur efficacité et de leur efficience.

- ✧ **A cet égard, le PNUD fait preuve d'une amélioration continue, mais encore insuffisante, de ses performances, si l'on se base sur l'évolution de la durée de mise en œuvre des quatre expériences conduites au Nord-Kivu (CAFAAG 1 : 15 mois ; CAFAAG2 : 18 mois) ; au Sud-Kivu et en Ituri (15 mois), et dans la plaine de la Ruzizi (12 mois).** Pour ce dernier cas, des mesures spéciales ont été prises en termes de suivi rapproché des activités de mise en œuvre du projet par le PNUD (responsabilité du suivi de ce projet assignée au Chef de Bureau du PNUD, en sa qualité de Chargé de Programme du CIDD dans la Province du Sud-Kivu, visites régulières de l'équipe du PNUD sur le terrain), d'organisation des comités de pilotage sur le terrain au Sud-Kivu plutôt qu'à Kinshasa, et d'implication soutenue des représentants des administrations provinciales et locales dans le suivi de la mise en œuvre du projet, etc.
- ✧ Les efforts à maintenir pour asseoir la viabilité de l'approche 3x6 consistent entre autres, à s'interroger **si cette approche est applicable et peut produire les mêmes résultats partout.** La réponse à ce questionnement diffère d'un contexte à un autre, et de l'avis de l'équipe d'évaluation, est qu'elle mérite une attention conséquente lors de l'élaboration d'une requête à soumettre au financement du FSJ.
- ✧ En effet, les expériences vécues au Nord-Kivu (chefferie de Bwisha dans le territoire de Rutshuru), au Sud-Kivu dans le territoire d'Idjwi, en Ituri dans les territoires de Mambasa et Irumu, et au Sud-Kivu dans la plaine de la Ruzizi illustrent l'importance du choix du site d'intervention pour l'expérimentation de l'approche 3x6+.
- ✧ Au-delà de l'alignement des objectifs visés sur les priorités nationales, provinciales et locales, ainsi que sur les besoins des bénéficiaires, la prise en compte de la pertinence de chaque intervention devrait être adossée, dès sa phase de conceptualisation, sur un examen approfondi des meilleures garanties d'atteinte des résultats escomptés. Cet examen pourrait s'appuyer sur une liste de critères qui s'articulerait autour : (a) de *l'accessibilité aux sites d'intervention* ; (b) *du niveau d'attractivité de la zone d'intervention mesurable par la diversité des intervenants* ; (c) *du potentiel de complémentarité ou de synergie entre les interventions de l'approche 3x6 et celles des autres partenaires qui s'orientent vers le développement*; (d) *de l'effectivité de l'engagement des partenaires et des bénéficiaires par des contributions directes*; (e) *de la manifestation par le PNUD de la volonté de consolidation des acquis à travers des investissements sur fonds propres et l'accompagnement des activités développées au-delà des échéances des financements obtenus*; (f) *de la conduite de plaidoyers et l'élaboration de stratégies de mobilisation de partenariats et de ressources pour le financement des projets mis en œuvre selon l'approche 3x6, etc.*
- ✧ Quelques illustrations des leçons tirées des expériences vécues çà et là permettent d'apprécier la pertinence et l'importance d'une telle démarche.
- ✧ **On peut noter à cet égard que :**
 - i. **le niveau de dégradation avancée du réseau routier de la RDC** s'est traduit dans certains cas, par l'impossibilité d'atteindre les sites de réalisation des activités en saison des pluies. L'acuité de cette contrainte pour les projets CAFAAG au Nord-Kivu, Idjwi-Sud au Sud-Kivu, et dans les territoires d'Irumu et de Mambasa en Ituri relève des situations qui ont amené le PNUD à solliciter une prolongation d'échéance de trois (3) mois supplémentaires pour le projet CAFAAG2, et de trois mois pour le projet Idjwi-Ituri. **Eu égard à la rigidité des critères d'éligibilité aux financements du FSJ, on peut se questionner sur la prise en compte de cette contrainte par le PNUD à l'étape de planification de ces projets ;**

- ii. **le contraste observé dans les attitudes des parties prenantes** d'Idjwi très proactifs et engagés pour la sécurisation des acquis obtenus à travers le projet, et l'attentisme qui semble caractériser les comportements de ceux de Luvungi est un facteur déterminant, qui, selon le cas, pourrait impacter positivement ou non, la viabilité et la durabilité des acquis des actions réalisées dans ces différents sites sur le long terme ;
 - iii. **la disponibilité d'une expertise de qualité, et de partenaires de mise en œuvre techniquement et financièrement aptes à accompagner les interventions** mises en œuvre à travers l'approche 3x6, au-delà de la durée du financement du FSJ limite considérablement les risques d'écrasement des structures mises en place pendant la durée du projet. **Les partenaires qui s'investissent de cette manière méritent des appuis conséquents de la part du PNUD, notamment à travers les ressources du TRACT. C'est notamment le cas du CPR à Idjwi, de ADMR et TERRA RENAISSANCE à Luvungi, et de PADEBU à Kamanyola qui continuent à encadrer les groupes des AGR et MUSO mis en place dans le cadre des projets qu'ils ont accompagnés.**
- ✧ La prise en compte de tous ces facteurs dès la phase de conception d'un projet basé sur l'approche 3x6 pourrait justifier la réalisation **d'une cartographie des sites éligibles aux projets de stabilisation à classer par ordre de priorité en fonction de leurs capacités à garantir l'atteinte des résultats escomptés selon l'approche 3x6.** La mission de l'évaluation de Kamanyola-Luvungi recommande au Management de la Composante «Moyens d'Existence Durables et Planification Locale» du Pilier «Planification du Développement et Croissance Inclusive» d'inscrire cette activité dans ses priorités d'action sur le court terme.
- 3. Comment consolider les acquis d'une approche 3x6 qui se limite à la livraison des produits**
- ✧ S'appuyant sur les constats repris dans le contexte de la présente note de lecture, l'équipe de l'évaluation du projet Kamanyola-Luvungi **recommande au PNUD de mettre en cohérence les priorités et les besoins identifiés dès la phase de conception de tout projet 3x6, dans l'optique d'un alignement des mesures d'urgence adoptées pour le relèvement communautaire à des actions de développement à long terme.**
 - ✧ **Cette recommandation vient renforcer celle déjà exprimée par la même équipe dans le rapport de l'évaluation finale du projet Idjwi-Ituri.** A cette occasion, l'équipe d'évaluation recommandait au PNUD de prendre les mesures nécessaires pouvant garantir la protection des acquis des investissements effectués à travers les nombreuses expériences réalisées dans le cadre de l'approche 3x6+.
 - ✧ **Très concrètement, il est recommandé au PNUD de passer des interventions qui procurent un soutien immédiat aux populations affectés par un conflit, à une approche intégrée qui crée les conditions qui permettent aux gens de contrôler le processus de développement eux-mêmes.**
 - ✧ Cela suppose que la planification des projets 3x6 puisse tenir compte des possibilités d'articulation et/ou de complémentarité/synergie des acteurs susceptibles d'assurer la relève de ses interventions. **Le plan de développement stratégique de la Province du Sud-Kivu actuellement en cours d'élaboration offre une opportunité pour un positionnement stratégique des interventions de l'approche 3x6+ que le PNUD devrait absolument capitaliser.**

- ✧ A travers une telle opportunité, il s'agit de se positionner dans un environnement propice à l'articulation des interventions qui pourraient couvrir la boucle qui part de l'humanitaire et aboutit au développement en passant par la stabilisation.
- ✧ Parallèlement à cette initiative, l'équipe d'évaluation recommande au PNUD d'entreprendre une réflexion interne qui se focaliserait sur la capitalisation des expériences et leçons apprises au terme des initiatives conduites dans les différents sites d'expérimentation de l'approche 3x6 en RDC. Partant d'un état des lieux et diagnostic des impacts consécutifs aux projets réalisés, cette réflexion devrait déboucher sur une actualisation des politiques et stratégies du PNUD sur l'approche 3x6. Elle devrait impliquer tous les spécialistes de l'approche 3x6+ de la RDC (PNUD, bénéficiaires des interventions, partenaires de mise en œuvre, évaluateurs, etc.), mais pourrait également s'enrichir des contributions issues des expériences réalisées dans d'autres contextes tels que le Burundi, le Cameroun, le Tchad, la RCA, le Yémen, pour ne citer que ceux-là. Elle se clôturerait par la tenue d'un atelier de partage d'expériences à organiser à cet effet.
- ✧ *Dans le même temps, la collaboration avec le FSJ devrait se poursuivre par l'extension des interventions à d'autres sites répondant aux critères d'éligibilité et de priorisation définis par la cartographie des sites ciblés, ainsi que par des requêtes portant sur la consolidation des acquis des interventions réalisées dans le passé.*

Fait à Bukavu le 11 octobre 2018

Par l'équipe de l'évaluation du projet Kamanyola-Luvungi

Conduite par Raymond ONANA, Consultant International, Chef de Mission

Avec la collaboration de Me Charles MUSIHIZI MUGAGA, Consultant National

Annexe 3 : Liste des personnes rencontrées par l'équipe d'évaluation

N°	NOMS	QUALITE	INSTITUTION	CONTACT
A BUKAVU				
1	Jean Claude CIGWERHE	Chef de Bureau	PNUD – BUKAVU	+243974002471
2	Ildefonse MASIKILIZANO KASIHO	Chargé de projets	PNUD – BUKAVU	+243994708881
3	Yvette CIZA	Chargée du suivi & évaluation	PNUD – BUKAVU	+243995364829
4	Noel CHOKOLA	Secrétaire exécutif	FSKi	+243992909803
5	KASIGONDO NTABE	Consultant	FSKi	+243995308427
6	Bosco BARHAME	Secrétaire exécutif	ADEMER	+243997743522
7	Emmanuel LUSAMBO	Secrétaire général	CAPES	+2438531600443/998667047
8	Fidèle KASURUSURU	Chargé des projets	CAPES	+243825200201
9	Daniel BACIYUNJUZE	Chargé de l'admin.	CAPES	+243994228733
10	Deo MASTAKI	Directeur	APES	+243997738579
11	Fidèle BAHATI Hubert	Assistant programme	Terra Renaissance	+243813220243
12	Oscar KALIMBA	Président	PADEBU	+243994146099
13	David MUZALIWA	Ingénieur BTP	PADEBU	+243971335383
A KAMANYOLA				
14	François MATABARO MIGABO	Chef du Groupement	Groupement de Kamanyola	+243993654429
15	Bienfait KIZITO BISIMWA	Secrétaire	Groupement de Kamanyola	+243975421842
16	Jeannette CHANDAZI	Coordonnatrice	ONG « GRENIER »	+243993459092
17	Joséphine MUGOTO	Présidente	Société Civile de Kamanyola	+243993716824
18	Gisèle NKONGOLO	Présidente	ONG « UFPDI	+243995381035
19	José WENDO LUSHINJI	Directeur	Radio Flash FM	+243993417996
20	Bernard BAHATI BYAMUNGU	Membre	Cadre de concertation	+243844197874
21	GUMA-GUMA KAHIMBI	Directeur	Ecole	+243993717165
22	Mélanie SHABANI	Bénéficiaire	AGR	+243998445384
23	FATUMA KAYENGELE	Présidente	« Femme lève-toi »	+243976531702
24	FURAHA MUGOMBOZI	Présidente	CFDC	+243990296697
25	Chantal MAPENDO	Coordonnatrice	Société civile	+243995441500
26	Joséphine MUGOGO	Présidente	SOCIVE	+243993716824
27	HAMULI MIGABO	Bénéficiaire	Taxateur	+243970999159
28	Jean Pierre FURAHA	Bénéficiaire	AGR	+243.
29	FURAHA KIZIMA	Bénéficiaire	AGR	+243.
30	Immaculée HABATI	Bénéficiaire	AGR	+243.
31	Mathieu NKIZA MACUMU	Préfet	Ecole	+243993448320
32	BAHATI BUKARA	Leader	Kamanyola	+243971305176

		d'opinion/Agronome		
33	FAIDA SIYAPATA	Leader	Agronome	+243997765233
34	Jeannette SHADARI	Membre	ONG « Grenier »	+243975902791
35	Joseph COMPANYI	Greffier	Bureau du Groupement	+243993459092
36	Teros CHUBWA	Membre	Société civile de Kamanyola	+243.
37	Rosny MUTEREKWA	Rédacteur	Radio Flash FM	+243999096068
38	Jeanette KIZA	Vice-présidente	GIE Maendeleo/Rubumba	+243999535165
39	Elisabeth BITISHO	Présidente	GIE KUBUMBA	+243990586815
40	Jeannette WAKUSOMBA	Présidente	GIE LA GRACE KAMBARA	+243993152506
41	BASEME HABANA	Membre	GIEKAYONGE	+243991046692
42	Norbert YAJUAMUNGU	Leader local/Jeunesse Conseiller	Groupement	+243.
43	Eric CISHIBANJI	Médecin	Hôpital de Kamanyola	+243815099993
44	AMANI KAPAPA	Agent de l'Etat et membre GIE	Groupement / GIE CINYABUGUMA	+243828909988
45	BYAMUNGU PAMBA	Membre	GIE UMOJA NI NGUVU	+243994711491
46	ASIA M'KADOKOZI	Présidente	GIE UPENDO MIGINA	+243995680215
47	Patrick RUHUNE MUNGU	Membre	GIE TUUNGANE PAMOJA	+243978250121
48	FAIDA LUFKALYO	Vice-présidente	COAJEC	+243975421985
49	KASIGWA	Caissière	GIE AMANI NA UPENDO	
50	MUTAYONGWA	Notable	Bureau du Groupement	
51	Déborah MUJOKO	Commerçant	Membre GIE TUUNGANE KABOYA	
52	BASENGEZI NAKAHIGA	Membre de GIE	GIE TUUNGANE KABOYA	
53	Jacques KALIMURHIMA	Rapporteur	Bureau du Groupement	+243974516982
54	Seth HAZERA	Membre	GIE CINYABUGUMA	+243975898476
55	MURHULA MIRINDI	Idem	Idem	+243973983272
56	MURHULA MIRINDI	Idem	Idem	+243.
57	Jean de Dieu DEBABA	Idem	Idem	+243
58	CHAGALUKIWA	Membre	GIE AMANI UPENDO	+243
A LUVUNGI				
59	MBABARO OMBENI	Chef du Groupement	Groupement de Luvungi	+243990471953
60	Félix KAMBAZA EZEGA	Journaliste et caissier	Radio Communautaire de Luvungi	+243992060384
61	Timothée SEREMBA BENJ.	Rédacteur en chef	Radio Communautaire de Luvungi	+243975424824
62	Innocent MUHALA	Directeur	Radio Communautaire de Luvungi	+243994308944
63	Roger RUBWINDI	Stagiaire	Radio Communautaire de Luvungi	+243976864960

64	Ephraïm YUNGA	Journaliste	Radio Communautaire de Luvungi	+243998639560
65	KABUMBWELUMAH	Animateur	ADMR	+243998340266
66	Paul MUSAFIRI	Secrétaire	Bureau du groupement	+243994937101
67	Charles MAHUNGA	Secrétaire	GIE MAENDELEO	+243972371657
68	NDEGESA MBAKO			+243894824833
69	Jean YAYA KAMBIDA		Kashita/Lubarika	+243992848677
70	SAFARI MWIMBI		Kashita/Lubarika	+243975898688
71	KASOME SAFARI		Kashita/Lubarika	+243975165871
72	Sophia NAKUTWIRI			+243977468041
73	Donato NALUGANDA	Président	MUSO/BUGUMA-Ndolera	+243979772875
74	TULINABINTU SAKINA			
75	MWAMBUSA KAKINA		Ndolera	+243993417804
76	BIHEMBO SOGOTI		Kitembo	+243.
77	MAHITAJI KASI		Kitembo	
78	MAJAMBE BYAMUNGU		Buheba	
79	Justine NABINGABE		Miringu	+243997222750
80	AWEZAYE MALUSHANE	Secrétaire	MUSO/Miringu	+243994967366
81	BUSIME SHETO	Membre	SLIC	
82	Adela NJIRANI	Membre	SLIC	
83	MAGUMU SHUMBU	Membre		+243999877604
84	KIPOMPA MASHIMANGO	Membre		+243999859131
85	Rachel MAZAMBI	Membre	SLIC/Katogota	+243975276059
86	KALISA KATIMBO	Membre	SLIC/Luvungi	+243970256990
87	MBEMBO MASONGA			
88	MAWAZO MATISHO			
89	MUFULIRU RWITEGA	Conseiller	Bureau du Groupement	
90	Christelle BAHATI			
91	Joyeuse KYABAKANGA			
92	Rosette KANZORONZORO	Secrétaire MUSO		+243975030193
93	MAPENDO MUTEREMUKA			
94	Collette KANZORONZORO			
95	Charlotte BAHATI			
96	MAYANYE KAROBORA			
97	MUSHOLEZA NABINDU			
98	RUDIDIKA KADILA	Caissier		+243992582943
99	NANJIRA FURAHA			
100	Joseph FATA MULINGA	Greffier	Tribunal secondaire du Groupement	

101	KAPUNGU MUHIZO	Juge	Tribunal secondaire du Groupement	+243993181049
102	Antoine MANGAIKO	Notable	Groupement de Luvungi	+243994937100
103	Charles MADARI	Secrétaire	MUSO/Maendeleo	+243972371657
104	Alexis MURONA	Leader	Président CLD	+243970684400
105	RWAKIRWA LULEGE	Juge	Tribunal secondaire du Groupement	+243990949555
106	KATABANA SAHIRIZA	Président	COOPATU	+243974909797
107	FAIDA		SILC	+243.
108	Gilbert BIGEZI	Fonctionnaire	Bureau du Groupement	+243997511217
109	José NUAMUKUNDO	Membre	GIE FAIDA	
110	RODA NZIRANI	Idem	Idem	
111	Fidèle BAHATI	Assistant au programme	Terra Renaissance	+243813220243
112	Hortense MAPATANO	Secrétaire	SILC	+243993357296
113	KAKINA MWAMBUSA	Présidente	MUSO/Ndolera	+243993417804
114	RUSERUKA KALONGA			
115	KIVUNDE MADJERELE			
116	BITIGINGWA FUFWA	Membre	COOPATU	+243993880406
117	Levis KADUMU	Secrétaire	COOPATU	+243991889669
118	TAUSI FURAHA	Membre	COOPATU	+243975636213
119	RIZIKI AGIRIPA	Membre	COOPATU	+243992580916
120	BITISHO MAVUMIRE	Idem	Idem	+243998890248
121	BUJIKWABO KADITYE	Conseiller	Idem	
122	BUSIME SHETO	Conseiller	Idem	+243895719220