



*Au service  
des peuples  
et des nations*

Programme des Nations Unies pour le Développement

**EVALUATION FINALE EXTERNE DU PROJET  
« RELEVEMENT COMMUNAUTAIRE ET DE  
CONSOLIDATION DE LA PAIX AU NORD-  
KIVU » - KOICA**

---

**RAPPORT FINAL**

-----  
Cheikh FAYE, Consultant International, Chef de Mission  
Joseph Désiré KIZA TEMBO, Consultant National, Membre

JUIN 2015

# Sommaire

Acronymes.....	3
Résumé Exécutif.....	4
1. Eléments de contexte clés.....	4
2. Concept du Projet.....	4
2. Principaux Résultats .....	5
3. Leçons apprises .....	5
4. Recommandations.....	7
Introduction.....	9
1. But de l'évaluation .....	9
2. Portée de l'évaluation.....	9
3. Objectifs de l'évaluation .....	9
4. Questions évaluatives .....	10
5. Méthodologie .....	10
5.1. Revue documentaire.....	10
5.2. Entretiens et visites et réalisations.....	11
5.3. Cadre d'analyse .....	11
5.4. Calendrier de la mission .....	11
1. Contexte national.....	12
2. Contenu du Programme.....	14
2.1. Objectifs et axes stratégiques .....	14
2.3. Cadre budgétaire.....	15
2.5. Modifications intervenues en cours de mise en œuvre.....	15
3. Evaluation de performances .....	15
3.1. Pertinence .....	15
3.2. Efficacité .....	19
3.2.1. Efficacité sur le Résultat attendu 1 : .....	20
3.2.2. Efficacité sur le Résultat attendu 2 :.....	22
3.2.3. Efficacité sur le Résultat attendu 3 :.....	24
3.2.4. Efficacité sur le Résultat attendu 4 :.....	26
3.2.5. Efficacité globale du projet et contribution aux effets sus generis : UNDAF/CPAP.....	26
3.3. Efficience .....	29
3.4. Durabilité.....	34
3.5. Contraintes au projet .....	36
3.5.1. Contexte sécuritaire.....	36
3.5.2. Difficulté du milieu physique.....	36
3.5.3. Tropismes liés aux logiques d'aide d'urgence et d'assistanat.....	37
3.5.4. Insuffisances du cadre budgétaire .....	37
Conclusion .....	38
1. Rappel de principales constatations sur le projet .....	38
2. Leçons apprises .....	38
3. Recommandations.....	40
ANNEXES.....	42
1. Audit trail : Journal des commentaires des parties et réponses de l'évaluateur.....	43
2. Matrices d'évaluation.....	60
1.1. Matrice de collecte de données : guide d'entretien et de revue de documents.....	60
1.2. Matrice de documentation des critères d'ancrage de l'évaluation .....	65
2.3. Matrice de documentation de l'exécution budgétaire du projet .....	67
3. Bibliographie.....	69
4. Liste des personnes rencontrées.....	70
5. Termes de référence de la mission .....	73

## Acronymes

BCPR	Bureau pour la Prévention des Crises et le Relèvement
CAD	Comité d'Aide au Développement
CAAP	Comité d'Appui à l'Auto-Promotion
CARITAS	Association Caritative Catholique
CIDD	Croissance Inclusive et Développement Durable
COMDEV	Projet de Développement Communautaire
CPAP	Cellule Provinciale d'Appui à la Planification
CPAP	Plan d'Action du Programme Pays
CPD	Document de Programme Pays
DVDA	Direction/Division des Voies de Desserte Agricole
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture
KOICA	Agence Coréenne de Coopération Internationale/Projet de Relèvement Communautaire et de Consolidation de la Paix au Nord-Kivu
OCDE	Organisation de Coopération pour le Développement Economique
OMD	Objectif du Millénaire pour le Développement
ONG	Organisation Non Gouvernementale
ONU	Organisation des Nations Unies
PDDL	Programme d'Appui à la Décentralisation et au Développement Local
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
RDC	République Démocratique du Congo
SENATRA	Service National de Traction Animale
STAREC	Stabilisation et Reconstruction pour l'Est du Congo
UNDAF	Cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement
USD	Dollar des Etats Unis d'Amérique
VIH	Virus d'Immunodéficience Humaine

## Résumé Exécutif

### 1. Eléments de contexte clés

i. La République Démocratique du Congo ayant été le théâtre de conflits armés d'une grande violence dans une période récente, cette situation a contribué à y dégrader fortement les conditions de vie des populations, tout particulièrement au Nord-Kivu, où certains territoires abritent encore des foyers résiduels de guerre. En 2007, près de 5 millions et demi de personnes avaient déjà péri dans ce contexte, en tant victimes directes ou induites, tandis qu'en 2008 doublait le nombre de déplacés, passés de 0,8 million à 1,6 million. Conséquence de cette situation, les indicateurs de développement humain sont des plus faibles dans le Nord-Kivu : 74% et 67%, respectivement, d'incidence de pauvreté rurale et urbaine, 17% et 4%, respectivement, de taux d'accès à l'eau potable et à l'électricité pour les ménages de la province. En appui aux cycles de dialogue et stratégies de sortie de crise, le gouvernement central a adopté en 2009 le Plan de Stabilisation et de Reconstruction pour l'Est du Congo (STAREC) dans l'optique de restaurer un minimum de sécurité dans le milieu, favoriser le retour et la réintégration des populations déplacées et des combattants, et provoquer une relance de l'activité économique.

ii. Dans la même dynamique, en 2008, le gouvernement provincial du Nord-Kivu, à travers un appui du PNUD à la Cellule Provinciale d'Appui à la Planification (CPAP), avait entrepris un diagnostic du cadre de développement de la province dans le contexte des conflits, ayant abouti aux recommandations suivantes : (i) Offrir à la jeunesse de meilleures opportunités de gagner sa vie ; (2) Promouvoir l'égalité des sexes, la dignité des femmes et la collaboration entre les hommes et les femmes dans la société ; (3) Adopter une approche intégrée, multidimensionnelle, séquentielle concernant les questions foncières ; (4) Soutenir une gestion équitable et participative des ressources naturelles autour des parcs nationaux et des aires protégées ; (5) Renforcer la gouvernance de proximité pour rapprocher les gouvernants des citoyens ; (6) Renforcer les capacités des autorités coutumières en vue d'une gouvernance efficace et d'une gestion pacifique des conflits ; (7) Renforcer les connaissances, le dialogue et la coopération interethniques. Le Projet de Relèvement Communautaire et de Consolidation de la Paix au Nord-Kivu (KOICA) s'inscrivait dans ce cadre global de réarmement sécuritaire, socioéconomique et humain du milieu.

### 2. Concept du Projet

iii. KOICA était centré sur le relèvement communautaire et la consolidation de la paix. Selon son document de projet et référentiel d'évaluation, il couvrait la période Juillet 2011 - Juin 2015, y compris l'extension consentie par les parties en Octobre 2014. Il avait pour zones d'intervention, dans la province du Nord-Kivu, les Territoires de Masisi, Rutshuru et Walikale. Toutefois, la recrudescence de l'insécurité à Rutshuru a conduit finalement à relocaliser les activités qui y étaient prévues dans le territoire de Masisi.

iv. Les objectifs du projet, qui renvoyaient aussi à ses quatre axes stratégiques d'intervention, sont comme suit : (i) Créer des possibilités d'emploi, notamment pour les jeunes et les anciens combattants par la formation professionnelle, le coaching et le soutien aux petites entreprises ; (ii) Réhabiliter et construire les principaux marchés ruraux, ainsi que les principales routes de desserte agricole en vue de la redynamisation des activités économiques au Nord Kivu ; (iii) Mettre au point une expérience pilote de l'utilisation de la traction animale comme moyen de transport rural pour stimuler la mobilité des personnes, des biens et des

services et pour réduire la surcharge de travail des femmes ; (iv) Réhabiliter et/ou construire des micro-barrages en vue de la production de l'électricité et de la réduction de l'utilisation du charbon de bois.

v. En termes d'effets attendus sur son milieu, le projet visait ce qui suit : (i) 250 000 personnes, dont 50% de femmes bénéficient d'un environnement économique rendu favorable ; (ii) 45 000 ex combattants/retournés de guerre, réinsérés ; (iii) 100 000, dont 45% de jeunes, personnes, bénéficient d'un meilleur accès aux services sociaux de base.

## **2. Principaux Résultats**

vi. Doté d'un volant initial de ressources de 2,9 millions de dollar américain, le projet KOICA en a absorbé in fine que 2,4 millions, soit un taux d'exécution budgétaire de 81,3%. En termes de résultats stratégiques, ce qui suit a été relevé :

- ◆ 15 unités d'exploitation de traction animale mises en place dans les territoires de Masisi
- ◆ 10 unités économiques d'exploitation de malaxeurs à huile de palme mises en place dans le territoire de Walikale, permettant d'augmenter 5 fois la capacité de production passée de 20 litres à 100 litres par jour
- ◆ 2 Marchés aménagés et construits dans les territoires de Masisi et Walikale
- ◆ 2 Centres de formation professionnelle construits et équipés dans les territoires de Masisi et Walikale, ayant permis de former dans huit filières 230 apprenants
- ◆ 10 kilomètres de pistes de production rurale réhabilités sur leurs points de rupture
- ◆ 14 Comités de gestion mis en place, formés et équipés, pour gérer ou entretenir les 10 malaxeurs, les 2 marchés et les 2 axes routiers réhabilités

vii. En termes d'effets, des extrapolations raisonnables, utilisant les démultiplicateurs connus de la démographie congolaise, font ressortir un effectif global de 16 700 personnes environ ayant bénéficié directement ou indirectement des opportunités économiques et de services sociaux de base créés, compte non tenu des bénéficiaires des pistes rurales restées non déterminés. Cette réalisation représente 5% environ des 350.000 bénéficiaires potentiels que KOICA envisageait de toucher directement ou indirectement. Ce faible impact doit surtout à l'absence des centrales hydroélectriques qui devaient toucher de plus grands effectifs. L'allègement de la pénibilité des femmes n'a été réussi que dans une faible mesure, avec notamment les 10 malaxeurs à huile de palme (bien que leur finalité dans le projet fût limité à l'accroissement de la production !), les attelages bovins qui devaient être une alternative au portage ayant été modérément fonctionnels du fait d'axes routiers restés très peu carrossables.

viii. Un certain enchevêtrement de contraintes exogènes et d'insuffisances internes ont contribué à cette situation : (i) Contexte sécuritaire, (ii) Difficulté du milieu physique, (iii) Tropismes liés aux logiques d'aide d'urgence et d'assistanat, (iv) Insuffisances du cadre budgétaire. Deux conséquences notables de ces contraintes, ayant eu une résonance forte sur le résultat final, ont été l'ajournement des actifs qui devaient être livrés dans le territoire de Rutshuru et la non réalisation, pour le moment, des 3 mini centrales hydroélectriques attendues du projet.

## **3. Leçons apprises**

***Le Projet s'est efforcé de promouvoir une approche intégrée des questions de développement local, et aurait pu créer un surcroît de valeur ajoutée si le modèle ne s'était pas heurté aux contraintes vécues par le projet***

ix. Le concept stratégique du projet s'est montré particulièrement pertinent en intégrant étroitement des volets comme la traction animale, la réhabilitation des pistes de production et l'aménagement des aires marchands. La réfection de 100 km de routes agricoles devait permettre aux bénéficiaires d'attelages bovins de disposer d'axes de circulation opérationnels pour contribuer à l'évacuation des productions agricoles vers les grands marchés, eux-mêmes réhabilités ou aménagés par le projet. De surcroît, le raccordement de cette chaîne production-transport-échanges à une source d'énergie électrique grâce aux mini-centrales hydrauliques devait couronner une approche réellement holistique du développement des zones ciblées. Cette intégration des intrants du projet aurait certainement créé un surcroît de valeur ajoutée si tous étaient au rendez-vous et à suffisance. Malheureusement, et à contrario, l'absence de certains d'entre eux a créé un effet inverse de contraction du résultat. L'optimisation de la traction animale a notablement été empêchée par la moindre performance du volet routier qui n'a touché qu'un dixième du réseau prévu (les ressources limitées du projet sont surtout en cause ici), et la question de l'accessibilité des sites marchands est restée en l'état, comme la pénibilité que le portage fait peser sur les femmes.

***Le Projet a montré que dans un environnement particulièrement difficile, l'implantation durable d'opportunités socioéconomiques demande de les ancrer dans des modèles économiques suffisamment robustes.***

x. Au-delà de l'implantation physique des actifs porteurs des opportunités économiques et sociales à promouvoir, c'est un modèle économique solide qui peut garantir leur viabilité. A cet égard, les réalisations du projet montrent du bon et du moins bon. Les malaxeurs à huile sont assis sur un business model suffisamment confortable pour leur permettre non seulement de durer mais encore de se développer et de se diversifier. Sur certains sites, les revenus générés sont en partie recyclés dans des chantiers alternatifs comme la construction d'une case de santé ou l'insertion dans une filière de production de savon. Avec les centres de formation professionnelle, en revanche, la tutelle provinciale ne prend pas le relais du projet en matière budgétaire et les cibles rechignent à acheter le service de formation, en justifiant qu'il est gratuitement offert dans d'autres entités de formation de la place. Le business model est à peine plus épanoui dans la traction animale, avec une exploitation entravée par le mauvais état des routes et qui se heurte parfois à des croyances ancestrales<sup>1</sup> qui ne reconnaissent pas volontiers les bovidés comme animaux de trait.

***Le projet a appris à ses dépens combien il est difficile d'apporter des solutions économiques de relèvement dans un environnement accoutumé aux solutions humanitaires de gestion d'urgence.***

xi. Les populations ont tendance à s'enfermer dans un tropisme d'assistés qui les empêche de tirer le meilleur parti des actifs dont le projet les a dotées. C'est ainsi que le modèle économique sur lequel la viabilité des centres de formation était adossé en partie est en train de s'effondrer. A Masisi, les effectifs de la seconde cohorte non financée par le projet sont tombés de plus de 100 inscrits en début de période à une dizaine au passage de la mission d'évaluation, parce que les apprenants ne croient pas devoir payer un service de qualification professionnelle

---

<sup>1</sup> Evoquées par certains bénéficiaires de Masisi et confirmées par le chef de territoire.

dont ils estiment majoritairement que l'outil leur a été gracieusement offert par les bailleurs. Les diplômés de la première cohorte, de leur côté considèrent que leur insertion dépend en grande partie d'un kit d'outillage promis par le projet, et menacent même de dégrader le centre si cette attente devait encore se prolonger. Dans le volet traction animale, certains bénéficiaires se coupent volontairement du SENATRA dont, avec la fin du projet, ils considèrent les visites comme des velléités d'intrusion dans leur propriété privée. Eux aussi tiennent les attelages mis à leur disposition pour des dons purement gracieux, que certains d'ailleurs s'autorisent à redéployer dans d'autres emplois sans en référer au projet, notamment le SENATRA qui est la structure étatique chargée d'assurer la continuité de l'encadrement technique.

***Enfin, la dimension genre centrale au projet appelle des stratégies innovantes pour espérer enregistrer des progrès dans un environnement qui a ses conservatismes***

xii. Le projet affichait des ambitions importantes en matière de correction des disparités qui handicapent l'épanouissement de la femme congolaise au Nord Kivu. Les malaxeurs à huile et la traction animale étaient spécifiquement dédiés aux femmes et devaient contribuer à réduire la pénibilité liée à certaines servitudes domestiques qui leur incombent dans la distribution traditionnelle du travail. Or les statistiques de la FAO qui était l'agence d'exécution opérationnelle de ces deux volets montrent que les femmes sont encore largement minoritaires dans le sociétariat des organisations communautaires qui ont porté les équipements de production livrés par le projet dans ce cadre. Les associations détentrices des malaxeurs comptent moins de 20% de femmes, tandis que leurs homologues dans la traction animale font à peine mieux avec un taux de représentation féminine de 39%. Pour améliorer l'effet genre, au-delà de l'impact mécanique lié au fait que le portage et le pilage sont traditionnellement féminins dans la zone, il était nécessaire, au lieu de bâtir directement sur le fait sociologique trouvé en place, de restructurer ces organisations pour mieux y faire représenter les femmes avant même de diffuser les équipements. Cette approche d'encadrement aurait renforcé l'effet genre du projet

#### **4. Recommandations**

***Niveau opérationnel (finalisation du cycle 2011-2015)***

***(i) Achever les activités résiduelles et vider les situations contentieuses avec certains bénéficiaires de la traction animale***

xiii. Les activités résiduelles sont de plusieurs types : (i) la construction d'au moins une centrale hydroélectrique, (ii) la livraison des kits d'insertion aux diplômés de la première cohorte, (iii) l'organisation de la réception définitive des ouvrages communautaires et leur transfert formel aux autorités provinciales et/ou territoriales compétentes. Les contentieux en question concernent 5 à 6 attelages dont les bénéficiaires ont aliéné et/ou reconverti dans des emplois différents de ceux du projet, tout ou partie des actifs fournis par ce dernier. Sont responsables de la mise en œuvre de cette recommandation le PNUD et les partenaires SENATRA et CAAP.

***(ii) Éviter aux centres de formation professionnelle de devenir des éléphants blancs grâce à un plaidoyer approprié pour leur prise en charge budgétaire par la partie nationale.***

xiv. Ce plaidoyer sera adressé au premier chef aux autorités nationales et provinciales, qui détiennent véritablement les clés de la pérennisation de ces outils de qualification. Toutefois,

en attendant que le niveau national assume ses responsabilités dans ce cadre, il est nécessaire pour le PNUD de rechercher des solutions budgétaires transitoires, comme raccrocher les centres à des projets encore actifs dans son portefeuille ou celui d'autres partenaires. Sont responsables de la mise en œuvre de cette recommandation le PNUD et les Autorités provinciales.

***Niveau stratégique (en direction de projets futurs)***

***(iii) Améliorer ex ante la visibilité opérationnelle sur les interventions et leur environnement d'accueil***

xv. Il s'agit à ce niveau d'aller jusqu'au bout du processus de formulation du projet et de ses stratégies opérationnelles, pour éviter toute déconvenue de mise en œuvre comme KOICA en a connu avec ses budgets structurellement courts dans un milieu dont il ne maîtrisait pas toutes les contraintes. Toutes les études de base pertinentes devront être diligentées à temps pour que le projet sache précisément ce qui est possible, d'où il part, où il va et, jusqu'où il peut aller. Le PNUD est responsable de la mise en œuvre de cette recommandation.

***(iv) Doter les actifs déployés d'un modèle économique robuste pour mieux assurer leur pérennité***

xvi. Pour chaque équipement ou activité à déployer, les modalités économiques de son exploitation durable doivent être clairement dessinées, les bénéficiaires techniquement habilités pour les tenir, toutes autres parties prenantes impliquées amenées à tenir leur rang dans ce dispositif. Sans modèle économique opérationnel les investissements sont promis à être des éléphants blancs. Le PNUD est responsable de la mise en œuvre de cette recommandation.

***(v) Veiller à acter dans le cadre des ressources et des résultats toutes les modifications apportées au projet pour améliorer leur évaluabilité***

xi. Le document de projet (Prodoc), en particulier le cadre des résultats et des ressources y contenu, est le référentiel unique du projet pour l'évaluation de sa mise en œuvre et la mesure de ses performances. Aussi, toutes modifications majeures intervenues en cours de route, notamment sur les objectifs et les stratégies, doivent être formellement reportées à ce niveau pour pouvoir être considérées proprement par l'évaluation en rapport avec la mesure des performances. Le PNUD est responsable de la mise en œuvre de cette recommandation.

# Introduction

## 1. But de l'évaluation

1. Le but de l'évaluation du Projet de Relèvement communautaire et de consolidation de la paix au Nord-Kivu (KOICA) est de satisfaire aux exigences de transparence et de redevabilité vis-à-vis des parties prenantes, notamment l'Etat de RDC, la Coopération Sud-Coréenne et le Programme des Nations Unies pour le Développement. Plus précisément, il s'agit de leur fournir les éléments nécessaires à une bonne appréhension des résultats obtenus, des difficultés rencontrées, des enseignements à tirer de l'exécution, ainsi que des recommandations susceptibles d'aider à mieux aller de l'avant, notamment dans le cadre d'un nouveau cycle de programmation ou d'interventions similaires.

## 2. Portée de l'évaluation

2. L'évaluation couvre toutes les composantes du Projet, autour de ses quatre axes stratégiques :

- (i) Créer des possibilités d'emploi, notamment pour les jeunes et les anciens combattants par la formation professionnelle, le coaching et le soutien aux petites entreprises.
- (ii) Réhabiliter et construire les principaux marchés ruraux, ainsi que les principales routes de desserte agricole en vue de la redynamisation des activités économiques au Nord Kivu.
- (iii) Mettre au point une expérience pilote de l'utilisation de la traction animale comme moyen de transport rural pour stimuler la mobilité des personnes, des biens et des services et pour réduire la surcharge de travail des femmes.
- (iv) Réhabiliter et/ou construire des micro-barrages en vue de la production de l'électricité et de la réduction de l'utilisation du charbon de bois.

3. Il s'agit, sur l'ensemble du cycle de programmation allant de Juillet 2011 à Juin 2015, pour chacun de ces axes, et dans les trois zones ciblées, devenues deux in fine à cause de problèmes sécuritaires graves (les territoires de Masisi et Walikale), de documenter le niveau de réalisation de la programmation fixée dans le cadre des résultats et des ressources, tout en analysant les processus et les modes opératoires mis en œuvre.

## 3. Objectifs de l'évaluation

4. L'objectif principal de la mission est d'évaluer les performances du projet au regard de ses résultats escomptés, le tout étant à apprécier sur la base des critères d'efficacité, d'efficience, de pertinence et de durabilité. L'évaluation doit aussi examiner l'effet global du projet et renseigner sur les éventuels facteurs ayant favorisé ou gêné la réalisation des attentes. Elle débouche sur un rapport conforme aux exigences des termes de référence et comprenant, notamment, les résultats du projet, les leçons tirées de la mise en œuvre et les recommandations qui en procèdent. Enfin, l'évaluation a aussi vocation à permettre au bailleur du projet ainsi qu'au PNUD et à ses partenaires de faire le bilan à la clôture de ce projet dans une perspective de redevabilité, et de tirer des enseignements qui alimenteront les interventions similaires futures. Les deux points ci-dessous résument globalement les attentes des parties vis-à-vis de l'évaluation du KOICA (TDR).

- (i) Evaluer dans quelle mesure le projet a contribué au relèvement communautaire et à la consolidation de la paix, dans les territoires ciblés au Nord-Kivu, à travers la mise en œuvre de ses quatre composantes
- (ii) Mettre en relief les leçons apprises et formuler des recommandations utiles pour la mise en œuvre et le suivi de cycles ultérieurs de projets similaires

#### **4. Questions évaluatives**

5. Les questions évaluatives sont données comme suit par les termes de référence de la mission, autour des critères d'évaluation du Comité d'Aide au Développement (CAD) :

- (i) Évaluer dans quelle mesure le Projet KOICA a aidé 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.
- (ii) 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 articulation avec les priorités provinciales et nationales ;
- (iii) Mesurer dans quelle conditions le Projet KOICA a obtenu les résultats de développement pour la population ciblée, les bénéficiaires et les autres participants, qu'il s'agisse des individus, des communautés, des institutions ou autre ;
- (iv) Mesurer la contribution du Projet à la réalisation des objectifs fixés pour ses différents volets d'intervention ainsi qu'à ceux des objectifs globaux (OMD, Déclaration de Paris, Principes d'Accra et Réforme de l'ONU) ;
- (v) Identifier et documenter les grands enseignements tirés et les bonnes pratiques sur les sujets spécifiques (traction animale, transformation agroalimentaire, formation professionnelle, etc.) ;
- (vi) 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 ;
- (vii) Apprécier dans quelle mesure la Stratégie et le contenu des interventions sont en adéquation avec les problèmes posés ;
- (viii) 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 provinciales et locales, etc.) sur les activités du Projet;
- (ix) Apprécier les chances de survie des actions, la capacité à se poursuivre lorsque l'appui aura cessé.

#### **5. Méthodologie**

6. La méthodologie utilisée pour l'évaluation est articulée autour d'une revue documentaire et d'entretiens avec les parties prenantes au Projet : au sein du PNUD, Bureau de Goma, de la Coopération Sud-Coréenne (en tant que bailleur de fonds, des autres partenaires techniques et financiers, de l'Etat provincial et de ses démembrements, de la société civile au niveau provincial et des bénéficiaires directs.

##### **5.1. Revue documentaire**

7. La revue documentaire a porté sur deux groupes de documents :

- Documents de référence du PNUD et de RDC en matière de développement, notamment dans les trois zones ciblées par KOICA
- Documents de planification, d'exécution et d'évaluation du Projet, faisant respectivement ressortir ce qui était programmé et ce qui a été réalisé jusque-là : Prodoc, PTA, Rapports annuels de progrès, Rapports d'évaluation, notamment.

8. La revue documentaire a permis de construire une première visibilité sur la programmation et son opérationnalisation. Elle a aidé à affiner la méthodologie, y compris la stabilisation d'une matrice d'évaluation jointe en annexe, d'où sont extraits, au fur et à mesure, les points structurant les interviews spécifiques avec les différents groupes d'acteurs. La revue documentaire a été sanctionnée par l'élaboration du rapport préliminaire de la mission.

## **5.2. Entretiens et visites et réalisations**

9. Les réalisations tangibles du projet ont été examinées sur leurs sites d'implantation à Masisi et à Walikale, tandis que les entretiens ont concerné différents groupes d'acteurs répartis à plusieurs niveaux et dans diverses institutions :

### *Niveau central provincial*

1. Autorités et Experts du PNUD/FAO/Bureaux de RDC/Goma et Kinshasa
2. Autorités et Administrations provinciales concernées (pilotage et ou bénéfice) par le Projet

### *Niveau local opérationnel*

1. Populations bénéficiaires/partenaires du projet à Masisi et Walikale
2. Structures décentralisées et ou déconcentrées concernées (pilotage et bénéfice) à Masisi et Walikale
3. Partenaires d'exécution du projet à Masisi et Walikale
4. Tous observateurs en capacité de formuler un jugement pertinent sur le Projet et sa mise en œuvre

## **5.3. Cadre d'analyse**

10. Le cadre analytique adopté s'appuie sur les critères classiques de l'évaluation, eux-mêmes explicitement visés par les termes de référence de la mission : pertinence, efficacité, efficacité et durabilité. L'approche prend également en compte les *thématiques transversales* : le genre et le développement de capacités, notamment. Leur degré de prise en charge dans les interventions du SNU, en fonction de leur pertinence, doit toujours être mesuré dans le cadre des évaluations. L'analyse débouche sur un système de notation des performances assorti d'une échelle de valeurs à trois niveaux : « E » pour élevé, « M » pour moyen et « F-N » pour Faible à Nul. En amont de chaque attribution de note, les déterminants de celle-ci sont explicités.

## **5.4. Calendrier de la mission**

11. La mission d'évaluation en République Démocratique du Congo, au Nord-Kivu, a eu lieu dans une période allant du 1<sup>ier</sup> Avril au 15 Juin, répartie comme suit : revue documentaire hors terrain sanctionnée par un rapport initial de mission (du 1<sup>ier</sup> au 8 Avril) ; collecte de données primaires sur le terrain (du 1<sup>ier</sup> au 17 Mai 2015), l'intervalle entre ces deux périodes représentant un délai consommé par les autorités nationales congolaises pour accorder un visa

d'entrée au consultant international ; élaboration du rapport provisoire, intégration des commentaires des parties, tenue d'un atelier de partage et finalisation du rapport d'évaluation (du 18 Mai au 15 Juin). La mission a démarré et s'est achevée par un briefing et un débriefing, avec notamment les responsables du Pilier Croissance Inclusive et Développement Durable (CIDD), les sessions ayant aussi bien été tenues sur le terrain, en présence des acteurs en charge. Le briefing a permis au PNUD de préciser ses attentes, et aux évaluateurs de partager leur méthodologie, tandis que le débriefing a permis à l'équipe d'évaluation de restituer ses conclusions intermédiaires et de recueillir le premier feedback des parties.

## **1. Contexte national**

### **1.1. Géographie**

12. La République Démocratique du Congo est un pays d'Afrique Centrale, limité au nord par la République centrafricaine et le Soudan du Sud, à l'est par l'Ouganda, le Rwanda, le Burundi et la Tanzanie, au sud par la Zambie et l'Angola et à l'ouest par l'enclave angolaise du Cabinda, la République du Congo et l'Océan Atlantique. Sa superficie de 2 345 410 km<sup>2</sup> en fait le second plus grand pays d'Afrique, après l'Algérie, et le 11<sup>ème</sup> plus étendu au monde. Un tiers du territoire est une cuvette centrale faiblement peuplée, formée de forêts et de marais arrosés par le fleuve Congo et ses nombreux affluents. Cette cuvette est bordée au sud par des plateaux de savane densément peuplés, d'une part, et au Nord-Est par les massifs montagneux des Kivus également fortement peuplés, d'autre part.

### **1.2. Démographie**

13. La population est estimée à 77.433.744 habitants en 2014. Elle s'accroît à un rythme annuel de 2,54%, qui correspond à une densité relativement faible de 33,63 habitants au kilomètre carré, conséquence d'une superficie très étendue qui, comme indiqué supra, fait du pays le second plus étendu du continent africain. L'effectif global est constitué de 60% de jeunes, et se trouve très inégalement réparti sur l'ensemble du territoire, la cuvette équatoriale particulièrement étendue étant quasiment vide de population. L'espérance de vie à la naissance est évaluée à 56,14 en 2012.<sup>1</sup>

### **1.3. Situation socioéconomique.**

14. La République Démocratique du Congo affiche un Produit Intérieur Brut de près de 31 milliards de dollar américain en 2013, résultat d'une croissance économique vigoureuse et soutenue ces dernières années : 7 % en moyenne entre 2010 et 2012 et 8,5% en 2013. La production minière et les investissements importants dans ce secteur sont les principaux vecteurs de cette croissance, avec toutefois des contributions non négligeables de l'agriculture. Les prévisions à moyen terme restent optimistes : la variation de la production intérieure devrait monter à 8,7 % en 2014 et s'établir en moyenne à 7,5 % sur la période 2015–2018, selon le Fonds Monétaire International.

15. Nonobstant une telle vigueur économique, largement au-dessus de celle de la région Afrique, l'environnement congolais reste fragile. Les progrès dans les réformes structurelles sont mitigés, à l'image de ce qui se passe dans le secteur financier où on note une amélioration de la gestion des finances publiques, de la chaîne de dépenses et une résorption des paiements

---

<sup>1</sup> Source : *Population Data* : <http://www.populationdata.net>.

en attente, d'un côté, et des pesanteurs encore fortes dans la réforme de la banque centrale et la consolidation de son indépendance, de l'autre. La pauvreté reste omniprésente et l'économie vulnérable. Dans un contexte de capacités budgétaires limitées, les performances en matière de tenue des finances publiques se paient d'ajustements récurrents sur les dépenses, ce qui ne permet pas de soutenir un bon niveau d'investissement dans les secteurs sociaux et la lutte contre la pauvreté, et laisse la croissance insuffisamment inclusive<sup>1</sup>.

16. La RDC est classée 187<sup>ème</sup> sur 188 pays, s'agissant de l'Indice de Développement Humain (IDH : 0,304)<sup>2</sup>. L'incidence de la pauvreté était évaluée à 63,4% en 2012, contre 71,3% en 2005. Elle connaît un recul dans toutes les provinces, à l'exception des deux Kasai et du Maniema, où elle est plutôt en augmentation. La cible de 40% reste toutefois hors de portée pour 2015, certaines provinces comme Kinshasa, le Bas-Congo, le Nord-Kivu et l'Orientale, étant toutefois en capacité de s'en approcher significativement.<sup>3</sup> Au niveau sectoriel, certains indicateurs d'éducation (taux net de scolarisation au primaire, indice de parité des genres dans la scolarisation primaire) et de santé (proportion d'enfants d'un an vaccinés contre la rougeole, proportion d'accouchements assistés par un personnel de qualité, taux de prévalence du VIH/SIDA et proportion d'enfants de moins de 5 ans qui dorment sous moustiquaires imprégnées), montrent un profil prometteur, laissant croire que les cibles OMD correspondantes pourraient être approchées. Sur tous autres objectifs, le dernier rapport OMD est clairement pessimiste : « *Le retard pour les autres indicateurs est assez énorme et, par conséquent, la réalisation des cibles en 2015 est pratiquement invraisemblable.* » (Rapport national OMD, RDC, Septembre 2014).

#### **1.4. Contexte sectoriel spécifique : développement communautaire et consolidation de la paix**

17. La République Démocratique du Congo ayant été le théâtre de conflits armés d'une grande violence dans une période récente, cette situation a contribué à y dégrader fortement les conditions de vie des populations, tout particulièrement au Nord-Kivu, où certains territoires abritent encore des foyers résiduels de guerre. En 2007, près de 5 millions et demi de personnes avaient déjà péri dans ce contexte, en tant victimes directes ou induites, tandis qu'en 2008 doublait le nombre de déplacés, passant de 0,8 million à 1,6 million. Ces statistiques donnent une idée de la résonance de plus d'une décennie de guerre sur cette région. Conséquence de ce profil, les indicateurs de développement humain sont des plus faibles dans le Nord-Kivu : 74% et 67%, respectivement, d'incidence de pauvreté rurale et urbaine, 17% et 4%, respectivement, de taux d'accès à l'eau potable et à l'électricité pour les ménages de la région.

18. A la faveur des cycles de dialogue et d'apaisement, et pour accompagner un retour progressif à la normale, plusieurs initiatives ont été déployées dans l'environnement. Le gouvernement central a adopté en 2009 le Plan de Stabilisation et de Reconstruction pour l'Est du Congo (STAREC) dans l'optique de restaurer un minimum de sécurité dans le milieu, favoriser le retour et la réintégration des populations déplacées et des combattants, et provoquer une relance de l'activité économique. Dès 2008, le gouvernement provincial du Nord-Kivu, à travers un soutien du PNUD à la Cellule Provinciale d'Appui à la Planification (CPAP), avait entrepris un diagnostic du cadre de développement de la région dans le contexte des conflits.

---

<sup>1</sup> Source : Consultations FMI/RDC au titre de l'article IV, Juin 2014.

<sup>2</sup> Selon l'édition 2013 du Rapport mondial sur le Développement Humain.

<sup>3</sup> Source : PNUD, RCD, <http://www.cd.undp.org/content/rdc/fr/home/countryinfo/>

19. Les résultats de cette évaluation ont été adoptés par les acteurs provinciaux, et assortis de recommandations clés : Offrir à la jeunesse de meilleures opportunités de gagner sa vie ; Promouvoir l'égalité des sexes, la dignité des femmes et la collaboration entre les hommes et les femmes dans la société ; Adopter une approche intégrée, multidimensionnelle, séquentielle concernant les questions foncières ; Soutenir une gestion équitable et participative des ressources naturelles autour des parcs nationaux et des aires protégées ; Renforcer la gouvernance de proximité pour rapprocher les gouvernants des citoyens ; Renforcer les capacités des autorités coutumières en vue d'une gouvernance efficace et d'une gestion pacifique des conflits ; Renforcer les connaissances, le dialogue et la coopération interethniques.

20. Le Projet de Relèvement Communautaire et de Consolidation de la Paix au Nord-Kivu (KOICA) objet du présent Rapport d'évaluation, s'inscrivait dans ce cadre global de réarmement sécuritaire, socioéconomique et humain du milieu. Tout en prenant appui sur les acquis des interventions précédentes comme le Projet de Développement Communautaire (PNUD/COMDEV), il venait en interaction avec d'autres projets conduits dans la même période, notamment : Soutien à la prévention et à la stabilisation des conflits, Espagne/Fonds OMD ; Accès à la justice, Suède/PNUD ; Sécurisation, autonomisation et réinsertion socio-économique des femmes dans le Nord et le Sud Kivu, PNUD/BCPR ; Soutien à la pacification et à la prévention des conflits, PNUD/BCPR et Fonds de la Consolidation de la Paix ; Projet de Réinsertion, PNUD/BCPR, France et Fonds de Consolidation de la Paix.

## **2. Contenu du Programme**

21. Comme l'indique sa dénomination, le projet KOICA était centré sur le relèvement communautaire et la consolidation de la paix, et couvrait une période allant de Juillet 2011 à Juin 2015, y compris l'extension consentie par les parties en 2014. Il avait pour zones d'intervention, dans la province du Nord-Kivu, les Territoires de Masisi, Rutshuru et Walikale. Toutefois, la recrudescence de l'insécurité à Rutshuru a conduit finalement à relocaliser les activités qui y étaient prévues dans le territoire de Masisi

### **2.1. Objectifs et axes stratégiques**

22. Les objectifs du projet, qui renvoyaient aussi à ses quatre axes stratégiques d'intervention, sont comme suit :

- (v) Créer des possibilités d'emploi, notamment pour les jeunes et les anciens combattants par la formation professionnelle, le coaching et le soutien aux petites entreprises.
- (vi) Réhabiliter et construire les principaux marchés ruraux, ainsi que les principales routes de desserte agricole en vue de la redynamisation des activités économiques au Nord Kivu.
- (vii) Mettre au point une expérience pilote d'utilisation de la traction animale comme moyen de transport rural pour stimuler la mobilité des personnes, des biens et des services et pour réduire la surcharge de travail des femmes.
- (viii) Réhabiliter et/ou construire des micro-barrages en vue de la production de l'électricité et de la réduction de l'utilisation du charbon de bois.

23. Au-delà de ces objectifs spécifiques et de leur résonance dans le cadre plus ample des effets, du CPAP/PNUD, d'abord, des effets de l'UNDAF, ensuite, le projet visait à contribuer

localement à la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement, notamment les OMD ci-dessous :

- ◆ OMD 1 : Réduire l'extrême pauvreté
- ◆ OMD 3 : Promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes
- ◆ OMD 7 : Assurer un environnement durable

## **2.2. Cadre de mise en œuvre**

24. Le Projet de Relèvement Communautaire et de Consolidation de la Paix dans le Nord-Kivu était mis en œuvre par le Programme des Nations Unies pour le Développement, en tant qu'Agence d'exécution. Il avait pour autres partenaires, notamment, le Fonds des Nations Unies pour l'Agriculture et l'Alimentation, ainsi deux ONG nationales, CAAP et CARITAS.

## **2.3. Cadre budgétaire**

25. Les ressources nécessaires à la réalisation des objectifs du projet KOICA étaient évaluées à 3,5 millions dollar des Etats Unis d'Amérique, réparties entre 2,9 millions apportés par le gouvernement Sud-Coréen et 600 000 par le PNUD. Le PNUD jouait également le rôle d'Agence internationale d'exécution.

## **2.5. Modifications intervenues en cours de mise en œuvre**

26. Le cadre des résultats et des ressources du projet n'a pas été formellement révisé durant l'exécution du projet, y compris la phase d'extension. Toutefois, en pratique, une modification a été apportée au ciblage géographique du projet, avec le transfert des activités de Rutshuru vers Masisi.

# **3. Evaluation de performances**

## **3.1. Pertinence**

### **3.1.1. Pertinence stratégique : alignement sur les priorités de développement du pays**

27. Le projet KOICA était en ligne avec les stratégies de développement de la République Démocratique du Congo, qu'il s'agisse des instruments internationaux auxquels le pays a souscrit, comme les Objectifs du Millénaire pour le Développement, ou des outils de programmation qui les opérationnalisent dans les politiques nationales. En tant que cadre de consolidation de la paix et de relèvement communautaire, le projet servait de manière transversale la quasi-totalité des OMD, avec toutefois une emphase principale sur la réduction de l'extrême pauvreté, la promotion de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes, et le développement durable.

28. Au niveau des stratégies nationales, le projet KOICA était en adéquation avec la Stratégie de Croissance et de Réduction de la Pauvreté de la RDC, (DSCR, II, 2011-2013), déclinée en 4 Piliers stratégiques offrant solidairement un cadre d'ancrage propice au projet : (i) *Renforcer la gouvernance et la paix* ; (ii) *Diversifier l'économie, accélérer la croissance et promouvoir l'emploi* ; (iii) *Améliorer l'accès aux services sociaux de base et renforcer le capital humain* ; (iv) *Promouvoir l'environnement et lutter contre le changement climatique*. Dans un registre plus ciblé, plus sectoriel, le projet était surtout en lien avec le Plan de Stabilisation et de Reconstruction pour l'Est du Congo (STAREC) adopté en 2009 par l'Etat,

faisant siens, plus spécifiquement encore, les conclusions du diagnostic de développement régional diligenté par la Province avec l'appui du PNUD (voir supra).

### **3.1.2. Pertinence stratégique : cohérence avec les stratégies de la coopération au développement en RDC**

29. En référence aux domaines de concentration des partenaires au développement parties prenantes au projet, aussi la pertinence du projet fait sens. Sur le plan stratégique et opérationnel, le projet était bien ancré dans l'UNDAF<sup>1</sup>, notamment son effet 1 : « *La gouvernance (politique, administrative et économique) et la consolidation de la paix sont rendues plus effectives, durables et plus respectueuses des droits humains et de l'égalité de genre.* » Il devait, aussi bien, servir le CPD 2008-2012 (en vigueur lors de la formulation du projet) articulé autour des huit résultats ci-dessous, dont le 3<sup>ème</sup>, le 7<sup>ème</sup> et le 8<sup>ème</sup> étaient particulièrement concernées dans la stratégie de KOICA :

1. Réduire sensiblement la violence armée et assurer efficacement par les services de l'Etat, la protection des citoyens et de leurs biens ;
2. Accroître la participation des citoyens au processus politique et à l'exercice du pouvoir
3. Orienter les actions des institutions publiques locales vers la satisfaction des besoins de la population ;
4. Rendre l'administration publique plus performante et fiable pour rendre efficacement, équitablement et dans la transparence des services publics aux citoyens ;
5. Renforcer les capacités de formulation des politiques en faveur de l'atteinte des OMD;
6. Harmoniser la réponse au VIH/SIDA et renforcer les capacités nationales de gestion des programmes;
7. Pacifier les communautés et relancer les économies locales;
8. Renforcer les capacités des institutions nationales pour la gestion de l'environnement et l'accès à l'énergie, notamment pour les plus pauvres.

30. Enfin, le projet KOICA s'inscrivait parfaitement dans le cadre des sept priorités de la coopération au développement de l'Agence Coréenne de Coopération Internationale : Education, Santé, Gouvernance, Agriculture et développement rural, Industrie, Changement climatique et Thématiques transversales comme le genre. En direction spécifiquement de la RDC, la Corée se concentrait dans la période du projet sur quatre domaines de focalisation : Santé publique, Eau potable, Agriculture et Développement rural<sup>2</sup>. Les quatre axes stratégiques du projet KOICA étaient inclus dans le quatrième domaine.

### **3.1.3. Pertinence opérationnelle : du choix de certaines orientations programmatiques**

31. La pertinence opérationnelle recouvre la capacité du projet à contribuer à résoudre des problèmes de développement à la base, sur les différents sites ciblés, ainsi qu'à déployer un modèle d'organisation adéquat pour y arriver. En commençant par le modèle organisationnel,

---

<sup>1</sup> UNDAF, Résultat 1 : « D'ici à 2012, la violence armée est significativement réduite et les performances des institutions publiques sont améliorées pour assurer dans la transparence et l'équité, l'accès aux services de base aux populations et maintenir la cohésion et la paix »

<sup>2</sup> Agence Congolaise de Presse, ACP, [http://www.acpcongo.com/index.php?option=com\\_content&id=8689:la-coree-du-sud-appuie-le-developpement-de-la-rdc-a-travers-la-koica](http://www.acpcongo.com/index.php?option=com_content&id=8689:la-coree-du-sud-appuie-le-developpement-de-la-rdc-a-travers-la-koica)

sa pertinence s'apprécie à l'aune de ses rendus. A cet égard, en fonction des segments de projet considérés, les situations sont assez nuancées. Les attelages bovins ont été mis en place entièrement, mais avec un ratio de casse relativement élevé : 5 à 6 cas, en instance contentieuse, donnant un ratio de sinistre ou de quasi sinistre de 40%. Sur les pistes de production, seulement 10 kilomètres sur 100 ont été touchés, et encore s'est-il agi d'interventions sur les points de rupture ('*points chauds*' dans le jargon de projet), soit un ratio de casse de 90% sur l'objectif initial.

32. Les Centres de formation professionnelle qui devaient permettre de qualifier 500 jeunes sont apparus à la mission d'évaluation sérieusement menacés de fermeture après la formation de deux cohortes (une par centre) de 230 jeunes. Leur survie est difficilement envisageable dans le contexte actuel de fin de projet et en l'absence de toute volonté et ou capacité des autorités (nationales, provinciales et locales) à prendre le flambeau des mains des bailleurs.

33. Les objectifs de construction d'infrastructures marchandes et de mise en place d'AGR, largement atteints, arrivent à peine à relativiser les autres déficits observés sur la chaîne des autres résultats. Le cadre organisationnel mis en place ou les acteurs qui l'ont porté ne sont-ils pas en cause dans ces résultats? En attendant d'examiner les contributions respectives des uns et des autres, un autre facteur apparaît avoir également contribué à cette situation. En effet, à côté du cadre et de ses acteurs, les contraintes du contexte post conflit et un milieu physique très difficile à maints endroits, mais surtout le manque de ressources adéquates, sont également en cause dans l'état des rendus du projet.

34. Si tous les quatre axes d'intervention rencontraient assurément, localement, des attentes avérées, les stratégies spécifiques utilisées sont parfois ressorties inadaptées ici ou là. S'agissant des attelages, ils ont été déployés dans des milieux allant de modérément hostiles à franchement inappropriés. Quasiment dans toutes les 9 occurrences observées par la mission, il est clairement ressorti qu'au mieux l'état des routes gênait l'exploitation de ces équipements, et au pire la rendait impossible. C'est ainsi qu'ont été observées des suspensions d'exploitation et des transferts d'attelages de leur affectation initiale vers d'autres sites qui seraient un peu plus adaptés. Par ailleurs, nonobstant ces difficultés, et au lieu de tenter de les résorber en encourageant la polyvalence des équipements (ajouter le labour aux fonctionnalités de l'attelage, par exemple), rien de tel n'a été fait généralement parlant.

35. S'agissant de la réhabilitation des pistes rurales, aussi, le choix qui a été fait de se limiter à raccorder les points de rupture a fortement été mis en débat par les bénéficiaires, populations et autorités locales rencontrées confondues. D'ailleurs, c'est une telle option, expliquée par l'insuffisance des ressources, qui n'a pas rendu les routes parfaitement opérationnelles pour les attelages. Au total, l'hostilité du milieu physique n'a pas été suffisamment appréhendée pour y articuler les solutions robustes appropriées. Une forme d'hostilité culturelle non traitée, représentée par le refus de faire droit à l'idée de faire des bovins des animaux de trait, a aussi été invoquée par certaines populations et spontanément confirmée par l'autorité territoriale locale, tout cela concourant à relativiser la pertinence opérationnelle des solutions techniques que le projet s'est évertué à promouvoir localement.

36. En ce qui concerne la réhabilitation et la construction de marchés, elles ont permis de créer des places d'achalandage et de structurer des espaces dédiés où les commerces se sont installés plus confortablement, et dans un environnement mieux assaini. Il s'agit donc d'investissements pertinents. Les centres de formation professionnelle contribuent localement à la qualification des jeunes, mais la tutelle se demande s'il n'eût pas mieux valu en faire moins

et mettre l'accent sur l'équipement d'autres structures déjà existantes<sup>1</sup>. En tout état de cause, la faiblesse de leur modèle économique qui menace leur viabilité laisse ouverte la question de leur pertinence dans leur forme actuelle.

### **3.1.4. Pertinence logique : qualité du cadre de résultats et des ressources**

37. Le cadre des résultats et des ressources de KOICA, déclinait donc pour le projet un ensemble de quatre résultats attendus : (i) Créer des possibilités d'emploi, notamment pour les jeunes et les anciens combattants par la formation professionnelle, le coaching et le soutien aux petites entreprises ; (ii) Réhabiliter et construire les principaux marchés ruraux, ainsi que les principales routes de desserte agricole en vue de la redynamisation des activités économiques au Nord Kivu ; (iii) Mettre au point une expérience pilote de l'utilisation de la traction animale comme moyen de transport rural pour stimuler la mobilité des personnes, des biens et des services et pour réduire la surcharge de travail des femmes ; (iv) Réhabiliter et/ou construire des micro-barrages en vue de la production de l'électricité et de la réduction de l'utilisation du charbon de bois.

38. Ainsi déclinés, au fond, les résultats attendus du projet montrent une cohérence d'ensemble, signe d'un bon niveau de pertinence logique. En effet, les quatre résultats, solidairement, c'est-à-dire en se soutenant mutuellement, concourent à la réalisation de la finalité du projet : le relèvement communautaire et la consolidation de la paix. Ce cadre stratégique est également pertinent en son contenu parce qu'il fait droit aux thématiques transversales que les interventions du Système des Nationaux se doivent de promouvoir : en l'occurrence, sont présentes au cœur du projet le genre et le développement de capacités, l'environnement étant inséré dans une approche sectorielle à travers le quatrième résultat attendu.

39. Si les résultats montrent une grande consistance au fond, le projet a peiné à exprimer de manière complète leur itinéraire de progression. Sur les 5 indicateurs de performance du Résultat 1, seuls 2 sont assortis de cibles chiffrées, tandis que pour aucun la situation de référence n'est donnée. Des 10 indicateurs couvrant le Résultat 2, seuls 3 renvoient à des cibles déterminées, et aucun ne possède de situation de référence. Le Résultat 3 est à peine mieux loti, toujours sans situations référence mais avec 3 de ses 4 indicateurs assortis de cibles précises. Enfin, le Résultat 4 affiche un ratio de ciblage de ses indicateurs de seulement 3 sur 8 et, non plus, ne détermine aucune situation de référence. Cette situation, faut-il le préciser, dommageable à l'évaluabilité du projet, entrave aussi bien sa pertinence logique. Quand bien même les performances seraient déterminées, leur significativité resterait indéterminée puisqu'on ne saurait pas d'où sont partis les efforts dont les résultats ont été observés. L'exigence d'une étude initiale pour déterminer les données de base du milieu n'a pas été réalisée que tardivement en 2013 et sans aboutir à une réécriture des objectifs du projet<sup>2</sup>.

40. L'absence à bonne date (dès le début) d'une véritable situation de référence a généré des erreurs d'appréciation de l'importance des investissements nécessaires à l'installation des ouvrages hydroélectriques. Les ressources réelles à engager se sont révélées supérieures de près

---

<sup>1</sup> Un centre a déjà été construit dans la zone avec la coopération japonaise. Il est vrai que ce projet (Rubaya) a été lancé après KOICA, en 2012, mais les centres KOICA ont vu le jour bien après le prestataire en charge ayant été mobilisé en Août 2013.

<sup>2</sup> Une matrice de suivi-évaluation a été élaborée en Août 2013, à un an de la fin initialement prévue pour le projet, n'a pas été formellement intégrée au Prodoc dont il ne peut donc pas légalement remplacer le cadre de résultats.

de 70% aux provisions initiales, rendant impossibles la mise en place des unités en l'absence de ressources additionnelles importantes.

41. En direction des thématiques transversales, le cadre logique du projet a fait un effort pour structurer les cibles de sorte à faire ressortir les bénéfices spécifiques des femmes et des jeunes. De même, le développement de capacités est généralement traduit en objectifs quantifiés. L'indicateur suivant illustre ces deux dimensions : "*Inscription de 500 jeunes, dont 50% de femmes, dans le programme de formation professionnelle*". La prise en charge de ces questions transversales ressort donc comme un atout en faveur de la pertinence logique du projet.

### **3.1.5. Pertinence globale du projet**

42. Au total, la pertinence d'ensemble du projet KOICA est avérée d'un point de vue stratégique, parce que l'intervention disposait d'un ancrage de qualité dans les priorités de développement et de coopération au développement, telles que définies par le pays et soutenues par ses partenaires techniques et financiers, y compris et notamment la Corée du Sud et le PNUD. Au niveau opérationnel, si les quatre dimensions du projet mordaient formellement dans des problématiques réelles, la modulation de certaines des solutions techniques mises en avant finissait par brider leur pertinence effective : les ambitions limitées du volet Réhabilitation routière a rendu inadaptée dans beaucoup de zones la composante Attelage pourtant ressortie comme une grande vitrine du projet.

43. S'agissant du cadre des résultats et des ressources du projet, sa pertinence a souffert de deux handicaps : l'absence dès le début d'une véritable situation de référence (une étude de base a été réalisée tardivement mais n'avait pas pour objet de modifier les objectifs du projet) n'a pas permis de disposer ex ante d'une connaissance fine du contexte d'intervention et des moyens adéquats à engager. A titre d'illustration de cette situation, l'incidence du mauvais état des routes n'a pas été correctement internalisée pour y articuler une intervention plus vigoureuse que celle déroulée finalement dans le volet routier, d'une part ; les moyens d'installation des ouvrages hydroélectriques ont été largement sous-évalués, ce qui a généré des déficits budgétaires entraînant la non réalisation de ce volet, même à la fin de la prolongation du projet.

## **3.2. Efficacité**

44. Pour rappel, les quatre résultats attendus du Projet de Relèvement Communautaire et de Consolidation de la Paix au Nord-Kivu, sont comme suit :

- (i) Créer des possibilités d'emploi, notamment pour les jeunes et les anciens combattants par la formation professionnelle, le coaching et le soutien aux petites entreprises.
- (ii) Réhabiliter et construire les principaux marchés ruraux, ainsi que les principales routes de desserte agricole en vue de la redynamisation des activités économiques au Nord Kivu.
- (iii) Mettre au point une expérience pilote d'utilisation de la traction animale comme moyen de transport rural pour stimuler la mobilité des personnes, des biens et des services et pour réduire la surcharge de travail des femmes.
- (iv) Réhabiliter et/ou construire des micro-barrages en vue de la production de l'électricité et de la réduction de l'utilisation du charbon de bois.

45. Il s'agit dans cette section, à un premier niveau, au titre de chacun de résultats stratégiques, de confronter les réalisations du projet aux cibles qui étaient identifiées ex ante, lorsqu'elles existent, pour dégager sur ce résultat spécifique un profil de performance, illustré lui-même dans un intervalle qualitatif allant de « Elevé » à « Faible ou Nul ». Au-delà de ces résultats factuels, le rendement global du projet sera interrogé, ainsi que ses contributions aux effets pertinents du CPAP et de l'UNDAF de référence (contemporains de la formulation du projet).

### **3.2.1. Efficacité sur le Résultat attendu 1 : « Créer des possibilités d'emploi, notamment pour les jeunes et les ex-combattants par la formation professionnelle, le coaching et le soutien aux petites entreprises »**

46. Le projet KOICA devait ouvrir trois centres de formation professionnelle, à raison d'un dans chacun des trois territoires initialement ciblés. Il n'en a finalement réalisé que deux, soit, 75% de l'objectif inscrit dans le cadre logique du document de projet. Toutefois, l'unité non produite est moins le fait d'une carence de mise en œuvre, que le résultat d'une réorientation dictée par les contraintes sécuritaires qui prévalaient à Rutshuru. Les instances de pilotage du projet avaient du reste dûment constaté cette situation et décidé d'exclure ce territoire du champ d'action du projet, après en avoir formellement informé le bailleur.

47. A l'intérieur de cette performance, les réalisations spécifiques ressortent mitigées à non satisfaisante, comparativement aux objectifs spécifiques qui étaient retenus et pour ceux qui étaient quantifiés. Le bassin d'enrôlement des deux centres, c'est-à-dire la population de jeunes effectivement alertée sur l'existence des deux cadres de formation s'est étendue à 429<sup>1</sup> individus (chiffre arrêté par extrapolation sur la base du nombre de jeunes s'étant manifestés pour inscription). En l'absence d'un objectif fixé, cette quantité reste difficile à apprécier, même si l'on peut raisonnablement penser qu'il s'agit d'une réalisation minimale, quand on invoque l'objectif fixé par ailleurs de former effectivement 500 jeunes sur la durée de vie du projet. Il faut préciser que suite à l'exclusion de Rutshuru du champ du projet, la cible a été ramenée à 334 jeunes, sans toutefois aller jusqu'à modifier le Prodoc en conséquence.

48. Sur cet objectif de 500 jeunes à former, les réalisations cumulées des deux centres affichent un total de 230 jeunes effectivement formés avec succès. Cette notion d'achèvement renvoie aux évaluations internes conduites par les établissements eux-mêmes, dans l'attente des certifications finales que la tutelle et l'opérateur d'exécution devaient entreprendre. La réalisation est donc de 46% par rapport à l'objectif initial. Le fait que le troisième centre, celui de Rutshuru, qui devait aussi contribuer à l'objectif, a été ajourné, concourt certainement à relativiser cette valeur. L'indicateur monte à 69% si la performance est rapportée à l'objectif ajusté de 334 jeunes (qui tient compte de l'annulation du Centre de Rutshuru). Enfin, elle concerne la seule première cohorte, la deuxième en cours ayant été trouvée en situation de délitement avancé, analysée plus bas dans la section consacrée à la pérennité.

49. La prise en compte de la dimension genre dans le résultat 1, imposait des réalisations parfaitement paritaires. A l'arrivée, 100 jeunes femmes sont présentes dans l'effectif formé par les deux centres, un taux de représentation féminine de 43%. Toutefois, en comparaison de l'objectif spécifique d'un ratio de participation féminine de 50%, il ressort pour le projet une performance spécifique de 86% sur cet indicateur. Dans le même registre, la représentation des

---

<sup>1</sup> Dont 346 effectivement recrutés en fin de compte.

femmes dans les encadrements (formateurs et gestionnaires) est ressortie anecdotique (2 formateurs en coupe et couture !).

50. Sans êtres quantifiés, les ex-combattants étaient nommément ciblés dans les effectifs à enrôler. Les centres ne donnent pas non plus de statistiques exhaustives les concernant. On sait seulement qu'ils ont été 30 à être formés à Masisi (chiffre CAAP). A Masisi, d'ailleurs, tant les responsables du centre que les autorités locales ont fait connaître qu'ils proféraient des menaces contre le centre, si les kits d'insertion prévus dans le projet n'étaient pas livrés incessamment.

51. Les deux dernières attentes spécifiques attachées au résultat 1 concernaient la formation des formateurs, d'une part, le renforcement des capacités des petites unités de production locales, d'autre part. Les réalisations du projet sont strictement nulles à ces deux niveaux. Si les enseignants ont effectivement bénéficié de renforcements de capacités<sup>1</sup>, et une modification de l'approche de la formation par le projet ne lui a plus permis de cibler les artisans locaux en relation avec les centres de formation professionnelle. En effet, l'option d'équiper les ateliers locaux pour recevoir les apprenants en stage d'application a été finalement abandonnée au profit de l'équipement des centres.

52. Au-delà des effectifs donnés effectivement formés dans les deux centres, qu'en-t-il de la qualité et de l'envergure des capacités qui leur ont été conférées ? Les centres, qui disposent de cellules d'insertion encore formelles, ne disposent pas de données de suivi de l'insertion des jeunes formés dans le marché du travail. A la question de savoir que deviennent les ex apprenants, il est invariablement répondu qu'ils s'efforcent de se "débrouiller sur le marché". Les intéressés rencontrés par la mission, eux, répondent volontiers qu'ils sont encore handicapés par la non réception des kits d'insertions, qui sont en réalité des paquets d'outils de travail que l'opérateur envisage de livrer en copropriétés aux gradués (16 et 17 groupes déjà identifiés pour les centres de Masisi et Walikale, respectivement).

53. L'insertion pourrait cependant être handicapée, par ailleurs, par la nature des filières uniformément enseignées dans les deux centres. L'on trouve par exemple une filière de mécanique auto particulièrement courue (près de 30% des gradués à Walikale, par exemple), dans un environnement où les véhicules automobiles sont particulièrement rares et les groupes électrogènes et cyclomoteurs prépondérants. A l'inverse, et très étrangement, dans des économies locales nettement dominées par l'agriculture et l'élevage, aucune filière agropastorale n'est enseignée dans les centres. Ces errements viennent de ce que les filières n'ont pas été déterminées sur la base de véritables études d'opportunités, mais uniquement en exploitant les choix spontanés contenus dans les demandes d'inscription<sup>2</sup>.

54. Enfin, une ultime entrave à la qualité, et donc à la capacité d'insertion, se fait jour lorsque l'on interroge les crédits temps à l'intérieur des deux cohortes. En effet, de l'effectif de 230 passés par les centres, la Division provinciale de la jeunesse fait connaître que tous n'ont pas suivi l'ensemble des curricula. De nombreux gradués ont rejoint les cohortes en cours de processus et n'ont donc pas reçu l'entièreté des formations inscrites au programme, situation qui fragilise leur profil de sortie et, partant, leur employabilité.

## Résultat 1.

<sup>1</sup> Un curriculum de formation a été élaboré par filière et les formateurs ont bénéficié d'un renforcement des capacités sur la méthodologie de l'enseignement et une actualisation l'utilisation des modules. Cette formation a été faite en partenariat avec l'Institut national de préparation professionnelle (INPP) et la Division de la jeunesse.

<sup>2</sup> La liberté était laissée aux jeunes de proposer jusqu'à trois filières.

<b>Créer des possibilités d'emploi, notamment pour les jeunes et les anciens combattants par la formation professionnelle, le coaching et le soutien aux petites entreprises</b>				
Niveau Programmation		Niveau Exécution		
Baseline/Cibles disponibles	Résultats spécifiques	Rating		
		E	M	F-N
Groupes de jeunes identifiés pour inscription au projet (Baseline et cibles non déterminés)	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 167 enrôlés au départ à Masisi, et 179 à Walikale, soit un 346 jeunes pour la cohorte 1 (2013-2014)</li> </ul>			
03 centres de formation professionnelle réhabilités	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 02 Centre de formation professionnelle créés, soit un ratio de 75%</li> </ul>			
500 Jeunes, dont 50% de filles, inscrits dans le programme de formation professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 100 (Masisi) et 130 (Walikale), soit 230 Jeunes effectivement formés, soit encore 46% de l'objectif ;</li> <li>◆ 100 filles parmi les 230 formés en cohorte 1, soit 43% ; objectif atteint à 86% de l'objectif d'enrôlement féminin du projet</li> </ul>			
Formateurs ayant bénéficié de renforcement de capacités (Baseline et cibles non déterminés)	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Tous les enseignants effectivement formés :14 formateurs ont reçu un renforcement de capacité en collaboration avec INPP sur la méthodologie de l'enseignement et une mise à jour sur l'utilisation des modules pour chaque curricula</li> </ul>			
Petites entreprises et AGR renforcées (Baseline et cibles non déterminés)	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Néant : l'option d'équiper les ateliers artisanaux pour recevoir les apprenants en stage d'application abandonnée</li> <li>◆ Même sans baseline, le ratio de performance sur l'objectif, ressort nul</li> </ul>			

Nota : E (Elevé) ; Moyen (Moyen) ; F-N (Faible à Nul)

### **3.2.2. Efficacité sur le Résultat attendu 2 : « Mettre au point une expérience pilote de l'utilisation de la traction animale comme moyen de transport rural pour stimuler la mobilité des personnes, des biens et des services et pour réduire la surcharge de travail des femmes.»**

55. Le second résultat spécifique du projet était articulé à des indicateurs qui s'organisent autour de 4 grappes : (i) la production de charrettes et la mise à disposition de bouvillons de trait, (ii) l'installation de centres de dressage, (iii) l'acquisition de malaxeurs à huile de palme, et (iv) le renforcement de capacités autour de ces pôles d'activités.

56. Les cibles en matière de mise à disposition de bouvillons et de charrettes ont été statistiquement atteintes. En effet les 15 attelages planifiés ont bien été rendus disponibles, soit un ratio de performance de 100% à cet égard. D'un point de vue qualitatif, c'est-à-dire en regard de l'effet économique visé, ce résultat demande toutefois à être relativisé. Les attelages auront été modérément fonctionnels, tributaires de routes restées impraticables dans une grande mesure. Sur les 15 attelages produits, 6 n'étaient plus en exploitation au moment de l'évaluation, soit un taux de sinistre de 40% en moins d'un an.

57. Dans l'ensemble ces attelages sortis, définitivement ou provisoirement, de la trajectoire d'effet du projet doivent leur situation au fait que les exploitants sont vite arrivés à la constatation qu'ils ne pourraient pas les rentabiliser sur les axes routiers prescrits par le projet et se sont engagées dans des alternatives non reconnues par KOICA. Pour ne rien arranger, les charrettes se sont révélées insuffisamment durables. Les incidents s'en sont également mêlés, avec des cas de décès par maladie ou morsure de serpent. Enfin des situations de réticences culturelles ont également été rapportées à la mission dans la zone de Lushebere, territoire de Masisi. Des bénéficiaires ont indiqué que leur exploitation, arrêtée elle aussi, avait souffert,

entre autre autres facteurs, de la culture ambiante qui ne voit pas d'un bon œil le fait d'utiliser les bovidés comme animaux de trait.

58. L'ensemble de ces limites opérationnelles a contribué à minorer l'effet des attelages sur le portage humain en tant que fardeau féminin. Sur les axes ciblés par le projet, la mission a régulièrement observé de nombreuses occurrences de ce phénomène, très faiblement entamé, voire laissé intact par le projet. Mais l'échelle de ce dernier était aussi une échelle pilote (15 unités, même pleinement fonctionnelles et exploitées à fond, pouvant difficilement faire la différence). Sur le plan économique, l'efficacité des attelages aurait pu être augmentée significativement dans une approche plus ouverte de traction et de labour, cette seconde dimension étant applicables dans les zones de pente douce.

59. Sur les centres de dressage et d'incubation de l'attelage bovin dans la zone, l'objectif a été réalisé à 50% puisqu'un centre sur deux a finalement été installé à Kisuma. En tenant compte de la sortie de Rutshuru de la compétence du projet, l'on peut bien considérer que l'objectif a été atteint à 100%, puisqu'il n'était plus prévu qu'un seul centre dans le territoire de Masisi et qu'il a été installé. Ce centre a permis d'incuber l'expérience, avec notamment le dressage des bêtes et leur acclimatation à la stabulation, mais aussi la formation des futurs exploitants. Le projet y ramène également les bêtes en besoin de reconditionnement ou esseulées suite au décès de l'autre congénère.

60. Sans être explicitement visées dans le libellé du résultat 2, les malaxeurs à huile constituaient l'autre type d'unité économique que le projet devait mettre en place pour contribuer à alléger la pénibilité du travail féminin. Les 10 unités qui étaient prévues ont bien été mises en place, toutes dans le territoire de Walikale, soit un taux de réalisation de l'objectif spécifique de 100%. Dans leurs zones d'implantation, les malaxeurs à huile produisent réellement leurs effets en termes d'allègement de la charge de travail des femmes. Elles font la différence non seulement vis-à-vis du pressage traditionnel au pilon, mais aussi par rapport aux malaxeurs artisanaux sans mécanisme de roulements encore très gourmandes en énergie humaine (féminine en l'occurrence !).

61. Sur le plan strictement économique aussi, l'effet des malaxeurs s'est nettement fait sentir dans leur environnement. La productivité en termes de capacité d'extraction a plus que doublé, variant en 15% et 20%, contre 6-9% auparavant, à stock de matière première constant, selon une évaluation de la FAO en tant que partenaire d'exécution. La production journalière elle-même a été multipliée par 5, passant de 20 à 100 litres d'huile et a atteint, en consolidation sur l'ensemble des sites, le seuil de 380 hectolitres. Pourtant le manque de petits matériels complémentaires comme les fûts d'incandescence gêne le confort des exploitations. Ils entrent dans le cadre de la contribution des bénéficiaires.

62. Le développement de capacités a pris plusieurs formes dans le cadre du résultat 2. D'abord le partenariat du projet avec une unité artisanale de Masi pour la production intensive de charrettes a concouru à renforcer ses capacités. Le centre de dressage de Kisuma a également constitué un cadre de développement institutionnel pour les services provinciaux, de surcroît accompagné de la formation de 6 agents du SENATRA. Les bénéficiaires ont enfin été encadrés et formés dans le cadre de la gestion de leurs différentes exploitations, qu'il s'agisse des attelages ou des malaxeurs à huile.

63. En termes qualitatifs et d'effets réels, la mission a observé que les compétences techniques étaient mieux ancrées que les compétences tertiaires. La revue des systèmes de

gestion des bénéficiaires les a fait apparaître très faiblement structurés, avec ici et là des faits de mal gouvernance réels. Quand une équipe est remplacée, elle ne laisse pas trace de sa comptabilité. La mission a aussi rencontré une organisation communautaire dépositaire d'un attelage dont le bureau indique sans ambages être constitué à vie.

64. La dimension genre traverse de part en part ce résultat. Comme il vient d'être indiqué dans les paragraphes précédents, les femmes étaient les bénéficiaires potentielles principales, voire exclusives, des investissements en matière d'attelages et de presse à huile. Dans la réalité, comme cela vient d'être dit également, leur pénibilité a été réduite davantage avec les malaxeurs qu'avec lesattelages. Sur le plan statistique, pourtant, les effectifs féminins sont faiblement présents dans les organisations à la bases porteuses de ces unités de production : 38% dans les associations exploitant les tractions animales et seulement 23% dans celles qui portent les malaxeurs. Sur les 30 sujets directement formés à la gestion opérationnelles des actifs de traction, bouvillons et charrettes, seulement 8 sont des femmes, soit un ratio de représentation féminine d'à peine 27%.

<b>Résultat 2.</b>				
<b>Mettre au point une expérience pilote de l'utilisation de la traction animale comme moyen de transport rural pour stimuler la mobilité des personnes, des biens et des services et pour réduire la surcharge de travail des femmes.</b>				
Niveau Programmation	Niveau Exécution			
Baseline/Cibles disponibles	Résultats spécifiques	Rating		
		E	M	F-N
Artisans/forgers insérés dans la production de charrettes (Baseline et cibles non déterminés)	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 03 ateliers d'artisans identifiés : 02 à Goma et 01 à Masisi</li> <li>◆ 01 atelier finalement retenu pour fabriquer les charrettes</li> </ul>			
Agents des services techniques du Min. Développement du N-Kivu (SENATRA/DVDA) dont les capacités sont renforcées (Baseline et cibles non déterminés)	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 06 agents SENATRA/Goma capacités</li> <li>◆ 01 agent IPAPEL/Walikale capacité</li> </ul>			
02 Centres spécialisés en traction animales identifiés dans la région et insérés comme partenaires du projet	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 01 centre finalement implanté dans le territoire de Masisi</li> </ul>			
05 Ateliers de production de charrettes/traction animale, créés	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 01 atelier finalement retenu pour fabriquer les charrettes</li> </ul>			
50 jeunes formés à la fabrication de charrettes	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 30 personnes (dont 08 femmes) non pas formés à la fabrication de charrettes mais emmenées en session d'imprégnation à l'atelier/charrettes de Masisi</li> </ul>			
15 Charrettes construites (Baseline et cibles non déterminés)	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 15 charrettes construites</li> </ul>			
02 Centres de dressage d'animaux créés	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 01 centre finalement installé à Kisuma</li> </ul>			
30 Animaux dressés et utilisés dans le transport rural	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 30 bouvillons effectivement déployés</li> </ul>			
10 Petites unités d'huile de palme, créées	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 10 unités de presse à huile de palme implantées</li> </ul>			
10 organisations paysannes encadrées pour gérer les malaxeurs à huile	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 10 comités de gestion autour des malaxeurs effectivement encadrées par des opérateurs ad hoc</li> </ul>			

Nota : E (Elevé) ; Moyen (Moyen) ; F-N (Faible à Nul)

### **3.2.3. Efficacité sur le Résultat attendu 3 : « Réhabiliter et construire les principaux marchés ruraux, ainsi que les principales routes de desserte agricole en vue de la redynamisation des activités économiques au Nord Kivu.»**

65. Le troisième résultat spécifique du projet était articulé à deux indicateurs clés, relatifs à la mise en place/réhabilitation d'infrastructures de marché, d'une part, à la réfection de tronçons routiers d'autre part. Sur un plan statistique les performances du projet ressortent particulièrement faibles dans l'absolu sur l'un et l'autre sous-résultat. Sur les 06 marchés initialement prévus, seulement 2 seront touchés, 1 à Masisi et 1 à Walikale, soit un ratio d'exécution de 33%. Sur 100 km de route visés dans le cadre de résultats initial du projet, 10 ont été visités finalement, correspondant à un taux d'exécution physique de 10%. Ces performances statistiques, très faibles dans l'absolu, doivent encore une fois être relativisées en tenant compte du fait que tout ce qui était prévu à Rutshuru dans ce domaine a également été ajourné.

66. En termes qualitatif et d'effet, les deux marchés de Masisi et Walikale disposent de près de 300 places d'achalandage à l'intérieur de halles en dur couvertes. Ce n'est pas peu dans des environnements où les pluies font partie du quotidien. Ces espaces de commerce qui disposent de systèmes d'assainissement sommaires montrent également l'avantage de structurer l'environnement autour des surfaces bâties, permettant à des centaines d'autres bénéficiaires de construire eux-mêmes leurs étals et de les y insérer sagement. Si le marché de Lushebere (Masisi) a été construit sur son site historique, celui de Walikale est un cas de transfert. La mission a pu observer que tous les deux affichaient une occupation pleine et entière, alors que les marchés transférés, en tout cas, restent traditionnellement très faiblement occupés pendant longtemps.

67. Le volet routier aussi a eu un effet qualitatif certain sur le milieu. En effet des tronçons coupés à certains endroits ont été rendus à certaines formes de circulation grâce à la restauration de leurs ouvrages d'art ou à l'aménagement de voies de passage des eaux. Ces réfections/installations de ponts, ponceaux et dalots ont permis notamment aux piétons et aux motocycles de renoncer aux longs contournements des nombreuses collines qui font le paysage des zones concernées, et donc de gagner en temps et en efforts. A titre d'illustration, la mission s'est fait expliquer par des usagers et agents d'entretien de cet axe que le tronçon Lushebere-Mato'v (Masisi) était contourné sur pratiquement 15 km avant d'être réhabilité par le projet.

68. La nature des travaux effectués sur les tronçons n'aura toutefois pas permis de les rendre confortablement carrossables pour les tractions bovines dont le volet routier devait justement faciliter la mobilité et la rentabilité. Le projet n'a touché qu'aux points de rupture et a laissé le reste des tronçons dans leur quasi relief naturel, c'est-à-dire fortement accidenté et jonché de pierres hostiles. Cette situation a non seulement obéré la rentabilité et la viabilité du volet attelage bovin, mais aussi et surtout rendu un mauvais service à l'image du projet, populations et autorités locales se plaignant systématiquement de ce minimalisme qui n'a même pas permis de gratter les pistes production.

<b>Résultat 3.</b>				
<b>Réhabiliter et construire les principaux marchés ruraux, ainsi que les principales routes de desserte agricole en vue de la redynamisation des activités économiques au Nord Kivu</b>				
Niveau Programmation		Niveau Exécution		
Baseline/Cibles disponibles	Résultats spécifiques	Rating		
		E	M	F-N
1 Enquête participative d'identification des marchés et des dessertes à réhabiliter/construire, par zone	Enquêtes réalisées			
06 marchés construits/réhabilités	02 marchés construits/réhabilités			
100 Km de route réhabilités entre Rutshuru, Walikale et Masisi	10 km couverts			

Proportion de réduction du temps de transport par axe (Baseline et cibles non déterminées !)	Non déterminé quantitativement, mais sur les trois axes les travaux effectués ont apporté une différence			
----------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--

Nota : E (Elevé) ; Moyen (Moyen) ; F-N (Faible à Nul)

### 3.2.4. Efficacité sur le Résultat attendu 4 : « Réhabiliter et/ou construire des micro-barrages en vue de la production de l'électricité et de la réduction de l'utilisation du charbon de bois.»

69. Le quatrième résultat spécifique du projet avait trait à la construction de 3 mini centrales hydroélectriques, à raison d'une dans chacun des trois territoires initialement ciblés. A l'arrivée, au moment de l'évaluation tout du moins, aucune n'aura été mise en place. Les investissements prévus à cet effet ont à ce point été sous-estimés dans la programmation initiale du projet, que même les trois provisions mises ensemble ne couvriraient pas un seul des trois ouvrages. Les effets attendus ne sont naturellement pas là : point d'électrification de ménages ou de raccordements d'unités locales de production.

Résultat 4. Réhabiliter et/ou construire des micro-barrages en vue de la production de l'électricité et de la réduction de l'utilisation du charbon de bois.				
Niveau Programmation		Niveau Exécution		
Baseline/Cibles disponibles	Résultats	Rating		
		E	M	F-N
03 études techniques de nouveaux micro-barrages	◆ Etudes techniques réalisées			
03 micro-barrages construits	◆ Aucun micro barrage construit			
03 systèmes de gestion de micro-barrage installés et opérationnalisés	◆ Aucun comité de gestion de micro barrage installé			
Nombre de kilowatt heure produits par microcentrale (Baseline et cibles non déterminées !)	◆ Aucun kilowatt produit			
Nombre de ménages desservis par microcentrale (Baseline et cibles non déterminées !)	◆ Aucun ménage desservi			
Nombre de personnes sensibilisées à l'usage de sources d'énergie alternatives à la surexploitation des ressources ligneuses (Baseline et cibles non déterminées !)	◆ Aucune personne sensibilisée			
Nombre d'unités de production/transformation fonctionnant à l'électricité induite par le modèle énergétique développé par le projet (Baseline et cibles non déterminées !)	◆ Aucune unité artisanale alimentée à l'électricité			

Nota : E (Elevé) ; Moyen (Moyen) ; F-N (Faible à Nul)

### 3.2.5. Efficacité globale du projet et contribution aux effets sus generis : UNDAF/CPAP

70. La synthèse des performances du projet KOICA est donnée par le tableau ci-dessous, ainsi qu'elles ressortent de la confrontation des réalisations avec les cibles indiquées dans le cadre logique de projet ou précisés dans les protocoles passés entre le PNUD et les agences d'exécution du second rang : FAO et CARITAS. Pour rappel, le but du projet était de " *réduire les tensions dans le Nord-Kivu par la prestation de services sociaux de base et en créant de meilleurs opportunités en termes de moyens de subsistance accessibles aux collectivités locales*". (Prodoc, p.4, section 4). Les marqueurs de cette valeur ajoutée étaient ainsi déclinés :

- (i) 250 000 personnes, dont 50% de femmes, bénéficient d'un environnement économique rendu favorable
- (ii) 45 000 ex combattants/retournés de guerre, réinsérés

- (iii) 100 000, dont 45% de jeunes, personnes bénéficient d'un meilleur accès aux services sociaux de base

71. Les statistiques fines permettant de renseigner de manière les performances du projet en termes d'effets socioéconomiques sur son milieu, ne sont pas disponibles que très partiellement dans les retours de son système de suivi-évaluation, obligeant à des extrapolations raisonnables pour estimer l'influence de KOICA dans la province. L'on connaît les bénéficiaires directs des volets Marchés, traction animale, centres de formation et presse à huile. Les dénombrements de la FAO font ressortir que derrière chaque bénéficiaire direct il y a 4,4 autres membres de sa famille qui sont des bénéficiaires indirects, ce qui après réintégration du bénéficiaire direct en question correspond à la taille moyenne des ménages congolais, qui est de 5,4 individus.

Volets	Bénéficiaires			Total
	Directs	Multiplicateur	Indirects	
Traction animale	561	4,4	2 468	3 029
Formation professionnelles	224 <sup>1</sup>	4,4	986	1 210
Presse à huile	312	4,4	1 373	1 685
Marchés	1 995 <sup>2</sup>	4,4	8 778	10 773
10 Km de pistes reconnectées	Indéterminé			
Total	3 092		13 605	16 697

*Sources : Données FAO pour la traction et les malaxeurs ; entretiens bénéficiaires et CARITAS pour les marchés*

72. Au total, les extrapolations raisonnables, utilisant les démultiplicateurs connus de la démographie congolaise, font ressortir un effectif global de 16 700 personnes environ ayant bénéficié directement ou indirectement de l'environnement socioéconomique modifié par le projet, en termes d'opportunités économiques et de services sociaux de base. Cette réalisation représente 7% des 250 000 individus qui étaient anticipés dans le Prodoc, ou 17% en référence aux 100.000 personnes dont il était prévu de faciliter l'accès aux services sociaux de base. Si l'on agrège les deux exigences, c'est-à-dire les bénéficiaires attendus en matière économique (tractions animale, malaxeurs à huile et marchés et formation professionnelle) et de services sociaux de base (marchés et centres de formation professionnelle) pour les équipements disposant de statistiques), alors les 16 700 bénéficiaires effectifs du projet ne représentent que 5% environ des 350.000 que KOICA envisageait de toucher directement ou indirectement.

73. Les statistiques disponibles ne font pas ressortir le niveau de présence des ex-combattants dans les groupes bénéficiaires, sauf pour la traction animale où ils représentent 13,5% des bénéficiaires directs (chiffre FAO). La représentation des jeunes n'est pas davantage plus systématiquement documentée, tandis que celle des femmes, plus connue, varie d'une activité à l'autre. Elles sont près de 40% des effectifs enrôlés dans les centres de formation. Leur proportion, donnée prépondérante parmi les bénéficiaires des places de marché, n'est pas statistiquement renseignée. L'on dispose, au surplus, de l'indication que 30% des bénéficiaires du dispositif d'épargne-investissement couplé à la mise en place des marchés, sont indistinctement des "*femmes, des jeunes, des ex combattants et des vulnérables*" (Entretien avec chef de projet CARITAS).

<sup>1</sup> Ce chiffre comprend les gradués, les formateurs et les comités de gestion.

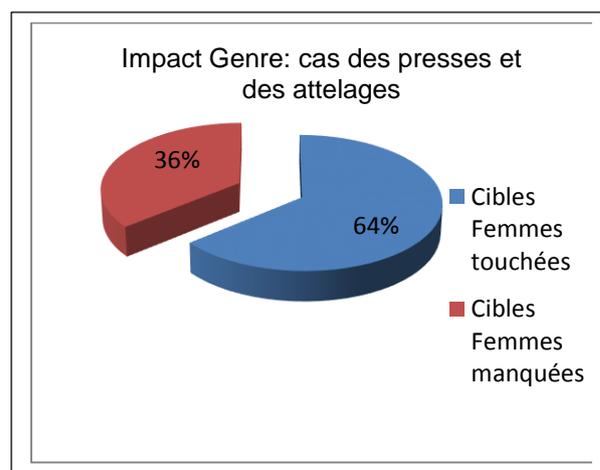
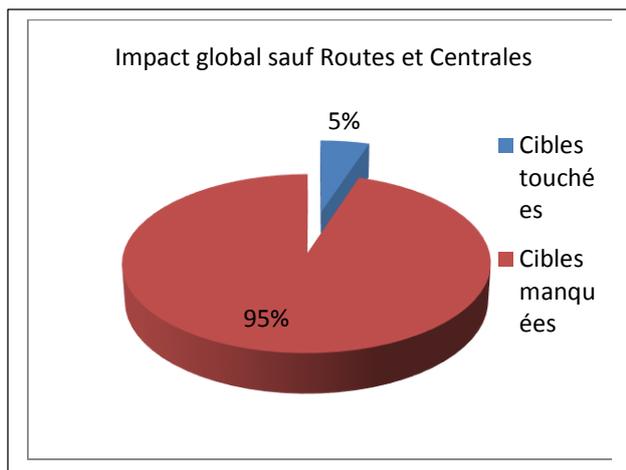
<sup>2</sup> Ce chiffre se désagrège en : 128 et 144 places créées par le projet à Masisi et Walikale, respectivement, augmentés de 840 autres occupants qui bénéficient des aménagements au sein du marché pour Masisi, et de 576 autres occupants de même profil pour Walikale ; pour Masisi, ces "autres occupants" résultent d'un dénombrement réalisé par le Comité de gestion du marché, tandis que pour Walikale ils ont été estimés sur place par la mission et le Comité de Gestion ; est également inclus un effectif de 307 personnes enrôlés dans un dispositif d'épargne et d'investissement couplé à la réhabilitation des marchés (source : entretien avec chef de projet CARITAS).

74. De manière assez surprenante, les femmes ne représentent que 32% de l'effectif des associations qui portent l'ensemble des attelages et des malaxeurs à huile, activités pourtant fondamentalement dédiées à l'allègement de leur pénibilité au travail. A l'analyse, il y a encore proportionnellement moins de femmes dans la détention des actifs de production s'agissant des malaxeurs à huile, puisqu'elles ne représentent que 19% du sociétariat des associations porteuses (FAO), contre 39% dans les groupements détenteurs des actifs de traction. Ce profil statistique surprenant en apparence semble reproduire le modèle capitalistique ambiant, qui s'exprime pleinement dans le régime foncier : là aussi les femmes représentent une grande partie des actifs du secteur tout en étant celles qui possèdent proportionnellement moins de terre<sup>1</sup>. Il faut en déduire que la stratégie genre du projet n'aura pas permis de dénouer cette contradiction profondément ancrée dans le milieu.

75. L'effet socio-économique du projet, ainsi approché, apparaît souffrir nettement des errements notés sur deux segments clés de son volet infrastructures sociales de base : les pistes de productions et les mini centrales hydroélectriques. Sur le premier segment, les réalisations sont dix fois plus réduites que les prévisions (10 km sur 100), et de surcroît, il y a pas eu d'effort d'approximation du peu qui a été fait. C'est toutefois, sur le second segment, les mini barrages, encore totalement absents du rendu du projet, qu'il y a eu les plus grosses pertes d'efficacité et d'effet. Les réseaux électriques qui en auraient résulté auraient certainement significativement modifié la démographie des bénéficiaires des résultats du projet. Ces manquements sont le fait d'une mauvaise estimation des ressources nécessaires à de tels investissements.

---

<sup>1</sup> "Les femmes rurales comptent parmi les principales forces productives dans l'agriculture en RDC, où elles contribuent à hauteur de 50% au secteur agricole et assurent 75% de la production dans l'économie de subsistance, mais elles continuent de faire l'objet de discriminations concernant leur accès à la terre et aux ressources et au contrôle de celles-ci" in *Les femmes héritent des pagnes, les hommes héritent des champs*, par Women For Women International (WFWI) avec l'appui de UK-AID, Décembre 2014.



Sources : Cf. tableau précédent

76. De par ses performances spécifiques, le projet KOICA devait contribuer aux effets dédiés du CPAP/PNUD et de l'UNDAF. Les effets UNDAF (1) « *La gouvernance et la consolidation de la paix sont rendues plus effectives, durables et plus respectueuses des droits humains et de l'égalité de genre* », et (2) « *D'ici 2013, les populations ont un accès équitable à des services de qualité en matière de santé, éducation, eau assainissement, protection sociale et VIH/sida, et les utilisent* », étaient notamment visés ».

77. A l'intérieur de ce cadre, et s'agissant de la programmation spécifique du PNUD, pratiquement l'ensemble des huit effets du CPAP tirent effectivement partie des résultats du projet KOICA, même si celui-ci ciblaient en particulier les suivants, le 1<sup>er</sup> (Le renforcement des capacités des institutions et l'établissement d'une gouvernance démocratique, transparente et responsable sont assurés aux niveaux national et local), le 5<sup>ième</sup> (Les capacités de développement local et de gestion communautaire sont renforcées), le 6<sup>ième</sup> (Création d'emplois et amélioration des conditions d'existence.), le 7<sup>ième</sup> (Les capacités nationales de prévention des conflits et la gestion des catastrophes naturelles et des risques sont renforcés.) et le 8<sup>ième</sup> (Les capacités de planification et de gestion coordonnées des questions environnementales et des énergies à moindre coût sont renforcées.)

78. En relation avec cette grappe d'effets, les opportunités socioéconomiques ouvertes par le projet (équipements marchands, formation professionnelles, activités génératrices de revenus), ont sans conteste contribué à diffuser une culture de paix en donnant aux acteurs des alternatives à la violence armée. Il est seulement dommage à cet égard que ces initiatives économiques se soient révélées finalement très limitées dans l'espace, et certaines qui étaient prévues n'aient pas encore pu se mettre en place (micro barrages) ou aient été déployées dans des proportions nettement inférieures à ce qui était prévu.

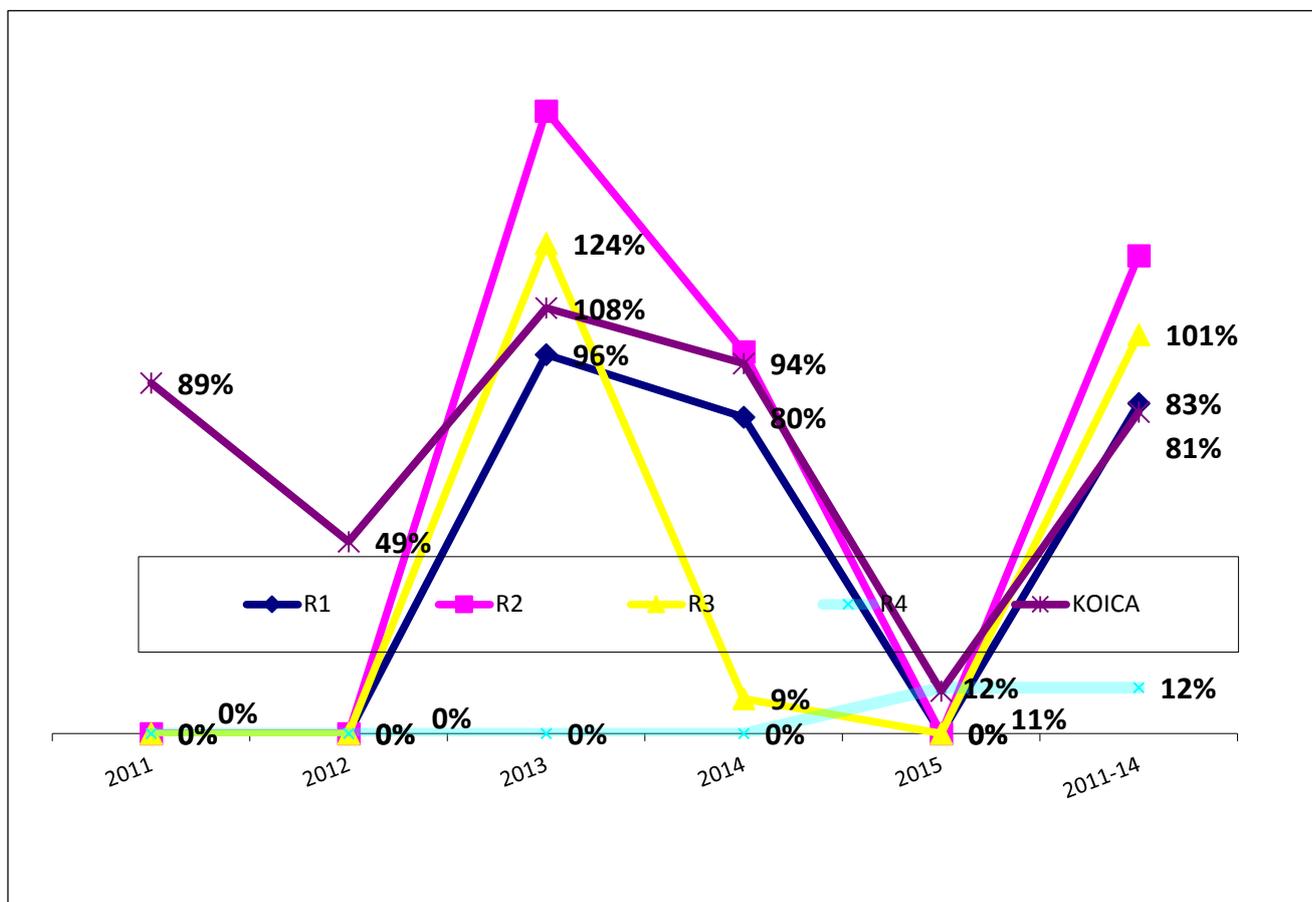
### 3.3. Efficience

79. Selon son document de projet, le projet KOICA disposait d'un budget 2,9 millions dollar des Etats Unis d'Amérique, entièrement programmé entre 2011 et 2015. Dans cette période, un total de 2 393 879,63 dollar a effectivement été exécuté, représentant 81,3% des ressources disponibles. Ce reliquat de 20% environ des ressources programmées reflète le fait que des actifs d'envergure comme les mini centrales électriques n'ont pas encore été mises en place.

80. L'analyse fine des ratios d'exécution montre que le projet n'a pratiquement pas connu de décaissement jusqu'au début de l'année 2013, c'est-à-dire à mi-parcours de son cycle de vie initial. Cette situation est le reflet budgétaire des problèmes sécuritaires qui ont prévalu pendant cette période et ont conduit finalement à évacuer le territoire de Rutshuru du champ d'intervention du projet. Le contexte difficile initial fut donc la principale entorse à l'efficience d'un projet empêché de se déployer pendant une année et demie.

Tableau budgétaire : Programmation versus Exécution (2011-2015)				
Résultats		Prévu.	Exécuté	Taux d'Exécution
R.1.	« Créer des possibilités d'emploi, notamment pour les jeunes et les anciens combattants par la formation professionnelle, le coaching et le soutien aux petites entreprises. »	569 329,00	475 229,09	83%
R.2.	« Mettre au point une expérience pilote de l'utilisation de la traction animale comme moyen de transport rural pour stimuler la mobilité des personnes, des biens et des services et pour réduire la surcharge de travail des femmes. »	539 078,94	651 269,35	121%
R.3.	« Réhabiliter et construire les principaux marchés ruraux, ainsi que les principales routes de desserte agricole en vue de la redynamisation des activités économiques au Nord Kivu. »	200 000,00	201 708,94	101%
R.4.	« Réhabiliter et/ou construire des micro-barrages en vue de la production de l'électricité et de la réduction de l'utilisation du charbon de bois »	345 000,00	40 152,72	12%
Gestion	Fonctionnement/Services communs	1 290 123,06	1 025 519,53	79%
R.1-4	KOICA	2 943 531,00	2 393 879,63	81%

*Source : Finances Bureau du PNUD à Goma, Mai 2015.*



Source : Finances Bureau du PNUD à Goma, Mai 2015.

### Efficiences budgétaires

81. Les coûts d'intermédiation ressortent très élevés sur le projet et se profilent aussi comme des facteurs d'érosion pour son efficacité. L'intermédiation recouvre ici l'ensemble des coûts encourus pour livrer aux bénéficiaires les produits du projet. Dans le tableau ci-dessus, ils correspondent à l'avant dernière ligne qui recense les différents frais de fonctionnement. A 1 025 519,53 USD, ce type de coût représente 42,8% de tous les emplois budgétaires du projet, ce qui est tout de même bien élevé. En d'autres termes, il en a coûté 0,7 unité monétaire pour apporter 1 unité monétaire aux bénéficiaires. Vu sous cet angle, l'on peut dans l'absolu considérer que les ressources n'ont pas été très efficaces. Dans la réalité, cette situation se comprend toutefois, justifiée par le fait que les activités stratégiques du projet (sur les 4 résultats du cadre logique) sont restées longtemps non entamées alors que les charges de fonctionnement étaient régulièrement débitées, sans possibilité de les geler pour attendre le démarrage au fond.

### Efficacité et valeur ajoutée des partenaires d'exécution

82. **PNUD** : Les ressources exécutées l'ont été à l'intérieur de standards de gestion de rang international, comme le sont les procédures du PNUD. L'évaluation n'a pas eu connaissance de faits déviant des canaux assignés par ces procédures, ce qui est le signe que généralement parlant les ressources concernées ont été utilisées dans un souci d'optimisation du rapport coût-

avantage du projet. Aussi, l'on peut parler, à cet égard, d'une gestion efficiente, dans les limites qui lui sont toutefois imposées par le contexte.

83. **FAO** : Le volet réhabilitation de pistes de production rurale a montré de réelles lacunes qui ont eu des répercussions dommageables sur le volet traction animale, conformément au modèle fortement intégré mis en avant par le projet. Sur 100 kilomètres qui devaient être visités, seulement 10 ont été finalement couverts. Et encore, s'est-il agi non pas de reprendre sur chaque tronçon l'ensemble du linéaire, mais seulement d'intervenir sur les points de ruptures en installant des ouvrages d'art ou aménageant des passages souterrains pour permettre le passage des eaux. Ce faible résultat sur le volet routier a défavorisé la rentabilisation des attelages bovins qui devaient justement être exploités sur les pistes nouvellement réhabilitées. Il est ressorti des échanges avec les parties, le PNUD et la FAO, que ces insuffisances n'étaient pas fondamentalement le fait de l'agence d'exécution, mais résultait d'une mauvaise appréciation des ressources sur le projet, qui n'a donc plus eu les moyens de ses ambitions. Illustration de ce que les capacités du partenaire ne sont pas en cause dans l'absolu, le volet presse à huile qu'il avait aussi en charge est celui qui montre le plus de robustesse à la fois technique et économique.

84. Toutefois des lenteurs procédurales ont été notées du côté de la FAO, dont le bureau local n'aurait pas assez d'autonomie pour éviter d'en référer à sa tutelle à Kinshasa, voire à Rome, pour des décisions de gestion courante. Le renforcement de capacités des partenaires provinciaux est également ressorti relativement faible, même si 6 agents du SENATRA ont été formés dans ce cadre. La FAO a mis du temps à doter son bureau de Goma d'un staff à temps plein en traction animale.

85. **ONG partenaires** : Les organisations civiles de société civile, CARITAS et CAAP, sont parvenues à délivrer l'ensemble des produits contractuels visés dans les protocoles les liant au PNUD. Les centres de formation professionnelle, s'agissant de CAAP, et les marchés, s'agissant de CARITAS, montrent une robustesse technique globalement saluée par les bénéficiaires et reconnus par les services techniques provinciaux et territoriaux. CAAP a même fait preuve d'une flexibilité de bon aloi qui lui a permis remplir des besoins découverts sur place et non visés dans la convention de financement. C'est le cas des hangars d'application implantés dans les deux centres et ouverts aux travaux dirigés pour toutes les filières. Le projet ne les prévoyait pas dans le concept de l'ouvrage parce que la formation pratique des étudiants devait se dérouler en dehors de l'école dans les ateliers d'artisans partenaires. Cette option ayant été finalement abandonnée pour éviter de doter ces partenaires d'équipements qu'ils pourraient ensuite aliéner assez facilement, la relocalisation des travaux pratiques dans l'école rendait pertinent de disposer de tels hangars. L'agence d'exécution est parvenue à réaménager son budget pour faire face à cet investissement additionnel, à Masisi comme à Walikale.

86. Les deux ONG ont également fait preuve d'ingéniosité dans la gestion des surcoûts de construction encourus à Walikale. Alors que cette localité est connue pour son enclavement sévère, son accès particulièrement difficile aux véhicules de livraison de tous genres de fournitures, cette contrainte n'avait pas été prise en compte dans la programmation budgétaire du projet. Les ouvrages de génie civil (centre de formation professionnelle et marché) avaient reçu les mêmes dotations budgétaires pour Walikale que pour Masisi, alors que du fait du facteur transport, les coûts sont plus élevés d'au moins 50% en moyenne le premier nommé des deux territoires. En l'absence d'une révision budgétaire demandée mais non accordée, ces deux agences d'exécution se sont montrées imaginative pour juguler ces situations, y compris en sollicitant les ressources logistiques d'autres partenaires desservant la zone comme le PAM.

87. **Entités étatiques provinciales** : Le projet a reçu un accompagnement politique initial significatif de la part du gouvernement provincial. Une autorité ministérielle est même partie sur le terrain en tournée d'information et de préparation pour le projet. Au niveau stratégique intermédiaire, les services étatiques ont participé à certaines missions de formulation d'activités du projet, mais sont restés par la suite dans une certaine distance vis-à-vis de la mise en œuvre. La rareté des missions conjointes de suivi ne leur aura pas permis de coller au train du projet. Seules deux missions de ce type ont été organisées. Les services techniques déconcentrés au niveau des territoires n'ont pas eu davantage d'emprise sur les réalisations locales confiées aux ONG. Même s'il leur arrivait de noter quelques insuffisances, ils n'avaient pas d'interface avec les opérateurs pour les alerter et avoir quelque chance d'être entendu.

88. La valeur ajoutée de toutes ces entités étatiques, à l'exception de SENATRA et DVDA, a donc été faible, en tout plus réduite que ce qu'elle aurait pu être si elles avaient été mieux mises à contribution. Le Division provinciale de la jeunesse a même fait savoir que si elle avait été mise à contribution plus substantiellement et suffisamment tôt, elle aurait pesé pour une restructuration du volet formation professionnelle dans deux directions : se conformer aux standards de construction couramment utiliser les ONG pour ce genre d'infrastructures, minorer les coûts et gagner en capacités d'accueil, d'une part ; dans certaines zones, mettre l'accent sur l'équipement de centres déjà existants et éviter les situations de relatif encombrement qui empêchent de rentabiliser les nouvelles infrastructures, d'autre part. Le modèle économique des centres menace de s'effondrer, en effet, parce que les cibles, auxquelles il est demandé une contribution pécuniaire de 2500F/mois, ne voient pas l'intérêt de payer un service que d'autres centres dans leur milieu leur offrent gratuitement.

89. **Cas spécifiques de SENATRA et DVDA** : Ces deux structures qui représentent dans la province les services nationaux en charge, respectivement, de la traction animale, et des voies de desserte agricole, avaient un statut particulier dans le projet dans la mesure où ils étaient sous convention de concession avec la FAO. Le SENATRA a joué son rôle dans l'identification, l'acquisition, le dressage et le déploiement des bouvillons et de leurs équipements connexes. Le suivi opérationnel des groupements bénéficiaires est en revanche apparu à la mission moins consistant, en tout cas moins efficient, si l'on en juge par le taux de sinistre sur ce volet du projet (5 à 6) attelages engagés en procédure contentieuse. Les moyens matériels du SENATRA étaient trop modestes pour lui permettre de jouer pleinement son rôle en matière de suivi de proximité. Il est composé d'une demi-douzaine d'agents dont seul le coordonnateur, chef de service, est régulièrement rémunéré par l'Etat.

90. En ce qui concerne DVDA, le volet pistes de production qu'il avait en charge fait partie des grandes déceptions des bénéficiaires. Il est toutefois déjà indiqué que cela n'était pas le fait des partenaires techniques d'exécution, mais le résultat du manque de ressources observé sur le projet. En revanche, le cas du 2ème pont Tchangunga présentant une dangerosité et reprise dans le cadre d'une extension avec coût, a été évoqué devant la mission par les bénéficiaires. DVDA n'a pas pu s'en expliquer devant la mission pour avoir été absente de la rencontre prévue à cet effet au niveau de la Division provinciale du Développement rural. Sur le terrain, si les membres des comités d'entretien des pistes ont indiqué avoir été formés et dotés de petit matériel de travail, la mission ne les a pas vu à la manœuvre, contrairement aux agents d'entretien FONER qui sont en activités sur toutes leurs routes. Les évaluateurs ont au contraire constaté que l'entretien des routes du projet était insatisfaisant : des éboulements laissés là rendent impraticables certains segments de tronçons réhabilités.

### 3.4. Durabilité

91. La durabilité des acquis d'un projet est fonction de déterminants clés, d'amont et d'aval. En amont, il y a la qualité des produits livrés, et en aval la qualité de l'appropriation des bénéficiaires et leur capacité à prendre le relai et à tenir un résultat. Sans produits de qualité, l'on ne peut envisager de réelle pérennité. Aussi bien, si de bons produits ont été livrés mais ne sont pas tenus comme ils devraient l'être et que la contrepartie nationale n'est pas réellement prête à les porter comme ils l'étaient dans le cycle de projet révolu, l'on ne peut pas davantage parler de durabilité.

92. La qualité des livraisons faites au milieu et à ses bénéficiaires recouvre deux dimensions également pertinentes à analyser : d'un côté les réalisations elles-mêmes, de l'autre le modèle économique qui les porte. Les extrants durs du projet sont comme suit :

- (i) 02 Centres de formation professionnelle
- (ii) 02 Hales de marché
- (iii) 15 attelages bovins et 30 bouvillons
- (iv) 10 malaxeurs à huile
- (v) 10 km linéaires de pistes rurales réhabilité

93. Ces différents produits ont été acquis à travers les procédures d'acquisition du PNUD, qui sont de rang international, et ont permis de sécuriser de bons niveaux de robustesse, généralement parlant. Le souci de livrer des produits suffisamment robustes a même pu être interprété comme une déficience vis-à-vis de la recherche d'efficience. Par exemple, la tutelle provinciale des centres de formation professionnelle a fait connaître à la mission qu'on aurait pu abaisser les standards de construction et disposer d'édifice de plus grande capacité. En tout état de cause, s'agissant des halles et des centres de formations, l'ensemble des constructions sont fortement saluées par les bénéficiaires comme des ouvrages de grande qualité.

94. En ce qui concerne les actifs de traction, ils connaissent quelques problèmes de qualité. Les charrettes en particulier ont régulièrement été décrites à la mission comme étant insuffisamment résistantes au regard de la nature des pistes où elles doivent être exploitées. Il est vrai que le projet avait fait l'option d'entrer en partenariat avec des producteurs artisanaux locaux. Les bouvillons eux-mêmes sont intrinsèquement de bonne race, mais l'environnement difficile, voire hostile, dans lequel ils sont utilisés les fragilise. Les cas d'accident comme les blessures ou les morsures de serpent ont été notés à plusieurs reprises. Les malaxeurs à huile se comportent bien dans l'ensemble. Malgré le fait qu'il s'agisse de structures mécaniques sollicitées de manière quasi continue, une seule panne a été rapportée à la mission sur le parc de 10 unités installées.

95. Les 10 kilomètres linéaires dont il est question n'ont hélas pas été entièrement refaits, mais seulement consolidés grâce à la pose d'ouvrages d'art et à l'aménagement de voies de passage souterraine pour les nombreuses eaux de ruissellement qui coupent les tronçons. Cette approche restrictive du volet routier obère la qualité globale du rendu du projet dans ce domaine. Malgré ces réalisations, les tronçons concernés sont restés très modérément carrossables, la mission ayant même eu à rebrousser chemin sur l'un d'entre eux pour cause de successions d'entraves sérieuses suite à des éboulements.

96. Sur le plan strictement technique, le pronostic de durabilité physique est plus favorable s'agissant des halles de marché, des centres de formation et des malaxeurs à huile, et moins

favorable s'agissant des actifs de traction et des réalisations routières. Encore une plus, les ouvrages les plus robustes ont plus de ressources techniques pour durer, la durée étant naturellement une condition nécessaire mais non suffisante à la durabilité.

97. Le business model vient compléter l'analyse technique, et recouvre les modalités économiques prévues pour assurer une véritable soutenabilité aux résultats obtenus. Entre notamment dans le modèle économiques les paramètres d'exploitation au sens large. Or à ce niveau, il ressort que pratiquement tous les volets du projet connaissent une certaine fragilité. Les centres de formation professionnelle sont en situation de quasi étouffement budgétaire, en l'absence des subsides du projet qui n'ont pas été relayés par les ressources nationales, malgré les engagements de contrepartie pris par l'Etat.

98. Les attelages génèrent des ressources très modestes du fait de la praticabilité limitée des axes qu'ils exploitent, et d'un business model exclusivement centré sur la traction à l'exclusion d'alternatives comme le labour. Les comités d'entretien des routes réhabilitées, rencontrés sur place par la mission affichent une démotivation préoccupante liée au fait qu'ils attendent des contreparties financières qui ne viennent pas. Même les marchés cherchent encore leur modèle économique de survie, leurs comités de gestion n'ont accès à aucune source de revenus : pour le moment les autorités ne leur permettent pas de collecter des taxes, même si un accord de principe serait en vue pour les autoriser à se réserver un ou deux jours de prélèvement fiscal pour s'autofinancer.

99. Seules les malaxeurs à huile apparaissent pour le moment disposer d'un modèle économique relativement viable. L'activité relativement importante et soutenue permet de rémunérer relativement l'actif de production. Preuve que ce modèle a de l'avenir malgré quelques errements de gouvernance, l'activité se diversifie progressivement. Certains malaxeurs ont contribué à l'édification de cases de santé, tandis que d'autres s'approprient, au moment du passage de la mission, à étendre leurs activités à la fabrication de savons.

100. Le renforcement de capacités et l'appropriation nationale viennent compléter le business modèle, en influant en bien ou en mal sur la durabilité. En l'occurrence, il est ressorti de l'évaluation que tous les volets étaient assortis de développement de capacités. L'appropriation, quant à elle, connaît des fortunes diverses selon qu'il s'agisse du niveau provincial ou de l'échelon local. Au niveau provincial, le projet a bénéficié de l'appui et de l'accompagnement de la tutelle politique provinciale, l'échelon intermédiaire que constitue les structures techniques d'encadrement faisant connaître, de leur côté, avoir été tenu dans une certaine distance. Il en veut pour preuve le tarissement rapide des missions de suivi qui ne leur aurait plus permis de garder la main sur le projet. Seules deux missions conjointes de terrain ont été organisées en quatre années d'exécution.

101. Au niveau local, l'appropriation traditionnelle mieux épanouie, n'est pas toujours de bonne qualité. Les pratiques dominantes de gestion de crise et les logiques d'assistanat qu'elles charrient ont laissé des traces profondes dans les milieux. Aussi les populations développent des réflexes attentistes qui les laissent rétives à toutes approches de coopération relativement différentes. Au titre d'illustration, au niveau des centres de formation professionnelle, les sortants de la première cohorte font une fixation sur les kits d'insertion qu'ils considèrent comme une promesse non tenue. A Masisi, des noyaux de gradués, autour de cellules d'ex combattants profèrent même des menaces assorties d'ultimatums. Certains bénéficiaires de traction considèrent que les attelages leur sont personnellement offerts et coupent le contact

avec l'encadreur SENATRA qui, avec la fin du projet, n'est plus à leurs yeux qu'un intrus à qui ils ne doivent plus de compte.

### **3.5. Contraintes au projet**

102. Le projet a été mis en œuvre, voire préparé, dans un contexte caractérisé par diverses contraintes, de qualité aussi bien conjoncturelle que structurelle : (i) insécurité, (ii) difficultés liées au milieu physique, (iii) tropismes liés aux logiques d'assistanat, (iv) insuffisances du cadre budgétaire. Cet enchevêtrement de difficultés fortement pesé sur les performances du projet, s'agissant aussi bien des produits livrés que des résultats et de leur pérennité potentielle.

#### **3.5.1. Contexte sécuritaire**

103. La mise en œuvre du projet, et donc ses effets potentiels, a fortement souffert d'un environnement sécuritaire des plus difficiles dans toute partie des zones ciblées. Le territoire de Rutshuru a notamment été occupé par le mouvement de rébellion dénommé M23. Cet état de fait a longtemps retardé le démarrage des activités du projet dans ce territoire, puis conduit l'instance de pilotage à prendre la décision de sortir la zone du bénéfice de KOICA. Cela emportait pratiquement le renoncement au tiers environ des actifs que le projet devait déployer et aux résultats et effets y attachés.

104. Le contexte sécurité a négativement influé sur les résultats du projet parce que les réalisations qui devaient avoir pour cadre le territoire de Rutshuru ont été ajournées : un centre de formation professionnelle, des halles de marché, des attelages bovins et surtout des dizaines de piste de production rurale à réhabiliter. Naturellement, l'idée avait été retenue de reposer certaines de ces activités prévues à Rutshuru vers Masisi, mais ce transfert était contrarié in fine par le temps perdu et les difficultés liées à une reprogrammation au pied levé, de surcroît dans un environnement physique lui-même assez difficile (voir contrainte suivante).

#### **3.5.2. Difficulté du milieu physique**

105. Les caractéristiques de la géographie du milieu sont une autre contrainte exogène qui a négativement pesé sur les résultats du projet. Un relief particulièrement accidenté à maints endroits et des voies de communication de très mauvaise qualité, voire inexistantes en direction de certaines localités, ont grandement gêné la mobilité opérationnelle nécessaire à la conduite des actions du projet. Le territoire de Walikale vérifie particulièrement ce profil provincial. Les opérateurs recrutés pour construire les infrastructures communautaires de base de cette localité, notamment le marché et le centre de formation professionnelle, ont rencontré beaucoup de difficultés pour y déployer leurs intrants de travail (matériel de construction), perdu du temps et assisté à l'explosion de leurs coûts de production.

106. Lorsque les actifs de production apportés par le projet ont malgré tout fini d'être déployés, la nature du milieu a aussi, parfois gêné leur pleine exploitation. C'est notamment ce qui s'est produit avec la traction animale, où les attelages n'ont pu optimiser leur rentabilité sur de nombreux axes. Le projet a tenté de dénouer cette contrainte en intégrant la traction avec la réhabilitation des pistes de production, mais la moindre réussite de ce dernier volet a laissé le problème pratiquement irrésolu. Une partie des cas litigieux de gestion d'attelage, en cours d'instruction devant la justice, est ancrée dans ce contexte : les bénéficiaires ont cru devoir donner d'autres affectations aux bouvillons après avoir constaté qu'ils ne pouvaient les utiliser en attelage sur les axes qui leur étaient initialement affectés.

### 3.5.3. Tropismes liés aux logiques d'aide d'urgence et d'assistanat

107. Des conservatismes, ayant un ancrage plus ou moins ancien dans le milieu, ont également joué contre l'optimisation des plus-values potentiellement apportées par le projet. D'une manière générale, et il s'agit là davantage d'un tropisme acquis que d'un acte de conservation de valeur, les bénéficiaires ont montré une nette tendance à considérer les actifs du projet comme des dons sans contrepartie d'investissement personnel, exactement comme elles ont vu faire dans les nombreuses interventions d'urgence à caractère humanitaire auxquels ils ont pris goût. Des bouvillons ont été reconvertis dans d'autres projets personnels, sans en référer à l'encadre de KOICA, parce que les bénéficiaires les considèrent comme une propriété personnelle résultant d'un don. Les mêmes bénéficiaires empêchent objectivement les agents du SENATRA d'accéder à ces bêtes parce qu'ils considèrent que l'encadreur n'a plus aucune légitimité vis-à-vis d'eux et de ce qui est désormais leur propriété.

108. La même logique d'assistanat a été retrouvée derrière les bénéficiaires et cibles des centres de formation professionnelle. Ceux qui ont bouclé leur cycle de formation font la réception des kits d'insertion un préalable pour aller de l'avant, alors qu'ils sont maintenant assez outillés pour aller vers le marché du travail. Certains, à Masisi, menacent même d'attenter à l'intégrité du centre si le kit tardait encore à être livré. Ces menaces ont été communiquées à la mission par les responsables du centre autant que par l'autorité administrative territoriale.

### 3.5.4. Insuffisances du cadre budgétaire

109. Le projet KOICA a été fortement handicapé par l'absence d'un cadre de programmation budgétaire suffisamment robuste. Les coûts de production et de livraison des différents actifs de projet ont littéralement explosé par rapport aux niveaux où ils étaient anticipés. Les centrales hydro-électriques constituent la preuve la plus tangible de cette mauvaise visibilité sur l'environnement budgétaire. Alors que le projet avait cru pouvoir en construire trois avec ses ressources, celles-ci n'ont plus permis d'en implanter une seule. Pendant la mission, les parties, le PNUD notamment, cherchaient encore à boucler le financement nécessaire pour réaliser la seule centrale de Masisi.

110. Des errements ont également été notés dans la programmation financière des produits livrés. Centres de formation et halles de marché ont été réalisés avec des budgets qui n'intégraient pas toutes les contraintes du milieu et les coûts induits, surtout à Walikale où des dépenses additionnelles liées au transport n'ont pas été adéquatement évaluées. Les conséquences de cette mauvaise visibilité budgétaire prennent la forme de retard dans les finitions des ouvrages et leur réception définitive. Le projet avait prévu de démarrer par une étude de base line pour mieux éclairer son environnement de mise en œuvre, affiner la situation de référence et préciser ses paramètres d'exploitation et sans doute ses coûts réels. La réalisation tardive de cette évaluation lui aura valu cette mauvaise visibilité<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> L'étude de base, transmise à l'évaluation après le rapport provisoire, est de surcroît apparue limitée dans son concept. En effet, *son objet n'était pas d'éclairer l'environnement et de donner des objectifs et un contenu réalistes au projet*, ce qui est la finalité d'une étude référence, mais seulement de définir des indicateurs de suivi, comme cela est dit dans son préambule : « *L'étude visait à élaborer la situation de référence du projet, afin de permettre un suivi et évaluation précis et régulier des résultats (produits, effets, impacts) obtenus par le projet. Pour chaque indicateur, développer un plan de suivi et de collecte. Plus spécifiquement, l'étude visait les objectifs majeurs suivants :*

1. *développer une liste d'indicateurs pour le projet afin de permettre le suivi et l'évaluation des résultats du projet. Pour chaque indicateur, développer un plan de suivi et de collecte ;*

## Conclusion

### 1. Rappel de principales constations sur le projet

111. Doté d'un volant initial de ressources de 2,9 millions de dollar américain, le projet KOICA en a absorbé in fine que 2,4 millions, soit un taux d'exécution budgétaire de 81,3%. En termes de résultats stratégiques, ce qui suit a été relevé :

- ◆ 15 unités d'exploitation de traction animale mises en place dans les territoires de Masisi et Walikale
- ◆ 10 unités économiques d'exploitation de presse à huile mise en place dans le territoire de Walikale
- ◆ 2 Marchés aménagés et construits dans les territoires de Masisi et Walikale
- ◆ 2 Centres de formation professionnelle construits et équipés dans les territoires de Masisi et Walikale
- ◆ 10 kilomètres de pistes de production rurale réhabilités sur leurs points de rupture
- ◆ Comités de gestion mis en place, formés et équipés, pour gérer ou entretenir les différentes réalisations ci-dessus

112. En termes d'effets, des extrapolations raisonnables, utilisant les démultiplicateurs connus de la démographie congolaise, font ressortir un effectif global de 16 700 personnes environ ayant bénéficié directement ou indirectement des opportunités économiques et de services sociaux de base créés. Cette réalisation représente 5% environ des 350.000 bénéficiaires potentiels que KOICA envisageait de toucher directement ou indirectement. L'allègement de la pénibilité des femmes n'a été réussi que dans une faible mesure, avec notamment les 10 unités de presse à huile, les attelages bovins qui devaient être une alternative au portage ayant été modérément fonctionnels du fait d'axes routiers restés très peu carrossables.

113. Un certain enchevêtrement de contraintes exogènes et d'insuffisances internes ont contribué à cette situation : (i) Contexte sécuritaire, (ii) Difficulté du milieu physique, (iii) Tropismes liés aux logiques d'aide d'urgence et d'assistanat, (iv) Insuffisances du cadre budgétaire. Deux conséquences notables de ces contraintes, ayant eu une résonance forte sur le résultat final, ont été l'ajournement des actifs qui devaient être livrés dans le territoire de Rutshuru et la non réalisation, pour le moment, des 3 mini centrales hydroélectriques attendues du projet.

### 2. Leçons apprises

- 
2. *collecter et analyser les données permettant de renseigner les indicateurs définis ;*
  3. *produire un rapport qui fournira : la méthodologie utilisée et l'ensemble des outils ayant permis la collecte et le traitement des données, le plan de suivi et évaluation des indicateurs du projet, les difficultés rencontrées pour la collecte des données et si besoin des solutions proposées pour contourner ces difficultés ;*
  4. *réaliser une étude spécifique sur deux marchés : analyser la typologie du marché, le flux économique, le volume des transactions et les mécanismes de commercialisations avant et après réhabilitation (par estimation) afin d'évaluer l'impact de la construction / réhabilitation des marchés dans les zones ciblées. », Etude sur la situation de référence, Avril 2013, page 10.*

***Le Projet s'est efforcé de promouvoir une approche intégrée des questions de développement local, et aurait pu créer un surcroît de valeur ajoutée si le modèle ne s'était pas heurté aux rigueurs du milieu***

114. Le concept stratégique du projet s'est montré particulièrement pertinent en intégrant étroitement des volets comme la traction animale, la réhabilitation des pistes de production et l'aménagement des aires marchands. La réfection de 100 km de routes agricoles devait permettre aux bénéficiaires d'attelages bovins de disposer d'axes de circulation opérationnels pour contribuer à l'évacuation des productions agricoles vers les grands marchés, eux-mêmes réhabilités ou aménagés par le projet. De surcroît, le raccordement de cette chaîne production-transport-échanges à une source d'énergie électrique grâce aux mini-centrales hydrauliques devait couronner une approche réelle holistique du développement des zones ciblées. Cette intégration des intrants du projet aurait certainement créé un surcroît de valeur ajoutée si tous étaient au rendez-vous et à suffisance. Malheureusement, l'absence de certains d'entre eux a créé un effet contrainte de contraction de résultat de même ampleur. L'optimisation de la traction animale a notamment été empêchée par la moindre performance du volet routier qui n'a touché qu'un dixième du réseau qui prévu, et la question de l'accessibilité des sites marchands est restée en l'état, comme la pénibilité que le portage fait peser sur les femmes.

***Le Projet a montré que dans un environnement particulièrement difficile, l'implantation durable d'opportunités économiques socioéconomique demande de les ancrer dans des modèles économiques suffisamment robustes.***

115. Au-delà de l'implantation physique des actifs porteurs des opportunités économiques et sociales à promouvoir, c'est un modèle économique solide qui peut garantir leur viabilité. A cet égard, les réalisations du projet montrent le meilleur et le pire. Les malaxeurs à huile sont assis sur un business model suffisamment confortable pour leur permettre non seulement de durer mais encore de se développer et de se diversifier. Sur certains sites, les revenus générés sont en partie recyclés dans des chantiers alternatifs comme la construction d'une case de santé ou l'insertion dans une filière de production de savon. Avec les centres de formation professionnelle en revanche, le modèle économique ne prend : la tutelle provinciale ne prend pas le relai du projet en matière budgétaire et les cibles rechignent à acheter le service de formation, en justifiant qu'il est gratuitement offert dans d'autres entités de formation de la place. Le business model est à peine plus épanoui dans la traction animale, avec une exploitation obérée par le mauvais état des routes et qui se heurte parfois à des croyances ancestrales qui ne reconnaissent pas volontiers les bovidés comme animaux de trait.

***Le projet apprend à appris à ses dépens combien il est difficile d'apporter des solutions économique de relèvement dans un environnement accoutumé aux solutions humanitaires de gestion d'urgence.***

116. Les populations ont tendance à s'enfermer dans un tropisme d'assistés qui les empêche de tirer le meilleur parti des actifs dont le projet les a dotées. C'est ainsi que le modèle économique sur lequel la viabilité des centres de formation était adossé en partie est en train de s'effondrer. A Masisi, les effectifs de la seconde cohorte non financée par le projet sont tombés de plus de 100 inscrits en début de période à une dizaine parce que les apprenants en croient pas devoir payer un service de qualification professionnelle dont ils estiment majoritairement que l'outil de production leur a été gracieusement offert par les bailleurs. Les diplômés de la première cohorte, de leur côté considèrent que leur insertion dépend en grande partie d'un kit

d'outillage promis par le projet, et menacent même de dégrader le centre si cette devait encore se prolonger. Dans le volet traction animale, certains bénéficiaires se coupent volontairement du SENATRA dont, avec la fin du projet, ils considèrent les visites comme des velléités d'intrusion dans leur propriété privée. Eux aussi tiennent les attelages mis à leur disposition comme des dons purement gracieux, que certains d'ailleurs s'autorisent à redéployer sur d'autres emplois sans en référer au projet.

***Enfin, la dimension genre centrale au projet appelle des stratégies innovantes pour espérer enregistrer des progrès dans un environnement qui a ses conservatismes***

117. Le projet affichait des ambitions importantes en matière de correction des disparités qui handicapent l'épanouissement de la femme congolaise au Nord Kivu. Les malaxeurs à huile et la traction animale étaient spécifiquement dédiés aux femmes et contribuer à réduire la pénibilité liée à certaines servitudes domestiques qui leur incombent dans la distribution traditionnelle du travail. Or les statistiques de la FAO qui était l'agence d'exécution opérationnelle de ces deux volets montrent que les femmes sont encore largement minoritaires dans le sociétariat des organisations communautaires qui ont porté les équipements de production livrés par le projet dans ce cadre. Les associations détentrices des malaxeurs comptent moins de 20% de femmes, tandis que leurs homologues dans la traction animale font à peine mieux avec un taux de représentation féminine de 39%. Pour améliorer l'effet genre, il était nécessaire, au lieu de bâtir sur le fait sociologique en place, de restructurer ces organisations pour mieux y faire représenter les femmes avant même de diffuser les équipements, au lieu de partir du fait acquis.

### **3. Recommandations**

***Niveau opérationnel (finalisation du cycle 2011-2015)***

***(i) Achever les activités résiduelles et vider les situations contentieuses avec certains bénéficiaires de la traction animale***

118. Les activités résiduelles sont de plusieurs types : (i) la construction d'au moins une centrale hydroélectrique, (ii) la livraison des kits d'insertion aux gradués de la première cohorte, (iii) l'organisation de la réception définitive des ouvrages communautaires et leur transfert formel aux autorités provinciales et/ou territoriales compétentes. Les contentieux en question concernent 5 à 6 attelages dont les bénéficiaires ont aliéné et/ou reconverti dans des emplois différents de ceux du projet, tout ou partie des actifs fournis par ce dernier. Sont responsables de la mise en œuvre de cette recommandation le PNUD et les partenaires SENATRA et CAAP.

***(ii) Éviter aux centres de formation professionnelle de devenir des éléphants blancs grâce à un plaidoyer approprié pour leur prise en charge budgétaire***

119. Ce plaidoyer sera adressé au premier chef aux autorités nationales et provinciales, qui détiennent véritablement les clés de la pérennisation de ces outils de qualification. Toutefois, en attendant que le niveau national assume ses responsabilités dans ce cadre, il est nécessaire pour le PNUD de rechercher des solutions budgétaires transitoires, comme raccrocher les centres à des projets encore actifs dans son portefeuille ou celui d'autres partenaires. Sont responsables de la mise en œuvre de cette recommandation le PNUD et les Autorités provinciales.

*Niveau stratégique (en direction de projets futurs)*

**(iii) Améliorer ex ante la visibilité opérationnelle sur les interventions et leur environnement d'accueil**

120. Il s'agit à ce niveau d'aller jusqu'au bout du processus de formulation du projet et de ses stratégies opérationnelles, pour éviter toute déconvenue de mise en œuvre comme KOICA en a connu avec ses budgets structurellement courts dans un milieu dont il ne maîtrisait pas toutes les contraintes. Toutes les études de base pertinentes devront être diligentées à temps pour que le projet sache précisément ce qui est possible, d'où il part, où il va et, jusqu'où il peut aller. Le PNUD est responsable de la mise en œuvre de cette recommandation.

**(iv) Doter les actifs déployés d'un modèle économique robuste pour mieux assurer leur pérennité**

121. Pour chaque équipement ou activité à déployer, les modalités économiques de son exploitation durable doivent être clairement dessinées, les bénéficiaires techniquement habilités pour les tenir, toutes autres parties prenantes impliquées amenées à tenir leur rang dans ce dispositif. Sans modèle économique opérationnel les investissements sont promis à être des éléphants blancs. Le PNUD est responsable de la mise en œuvre de cette recommandation.

**(v) Veiller à acter dans le cadre des ressources et des résultats toutes les modifications apportées au projet pour améliorer leur évaluabilité**

122. Le document de projet (Prodoc), en particulier le cadre des résultats et des ressources y contenu, est le référentiel unique du projet pour l'évaluation de sa mise en œuvre et la mesure de ses performances. Aussi, toutes modifications majeures intervenues en cours de route, notamment sur les objectifs et les stratégies, doivent être formellement reportées à ce niveau pour pouvoir être considérées proprement par l'évaluation en rapport avec la mesure des performances. Le PNUD est responsable de la mise en œuvre de cette recommandation.

## **ANNEXES**

## 1. Audit trail : Journal des commentaires des parties et réponses de l'évaluateur

N°	Commentaires des parties sur le rapport provisoire		Paragraphes	Réponses de l'Évaluateur et traitement des commentaires dans le rapport final
	Observations	Auteurs		
<b>Première lecture</b>				
1.	Considérations de forme	Tous	Document	Observations prises en compte !
2.	Les 15 unités traction animale concernaient la zone de Masisi. Walikale n'était pas concerné	PNUD	iv	Observation prise en compte !
3.	Le malaxeur à huile de palme était pour améliorer la production et non pour réduire la pénibilité des femmes.	FAO	v	Observation tenue en compte !
4.	Ce paragraphe n'est pas très explicite. Merci de l'explicitier davantage	PNUD	vi	Il s'agit effectivement d'une synthèse des contraintes auxquelles sont consacrées dans le détail le chapitre 3.5 qui va des paragraphes 102-110 ; le résumé exécutif doit malheureusement être concis et bref ; se reporter au 3.5 pour les détails des contraintes.
5.	De quelles rigueurs s'agit-il ?	PNUD	vii (leçon apprise 1)	Il s'agit du relief difficile, à Masisi notamment ; cela est suffisamment expliqué dans le paragraphe vii sous le titre.
6.	Compte tenu de fonds disponible, la réhabilitation des pistes ne concernait que les points chauds. Le cas de Masisi, c'est plus son relief qui constitue une problématique et non forcément l'état de route carrossable ou non.	FAO	vii	Ces considérations sont amplement visitées dans la suite ; ici il s'agit seulement d'un bref dans le Résumé Exécutif !
7.	Je crois que ceci n'est pas l'unique raison qui explique l'échec du volet traction animale.	PNUD	vii	Tous les problèmes rencontrés par la traction sont analysés dans la section Efficacité. Ici, nous sommes dans une leçon apprise qui dit que le projet a conceptuellement bien fait d'intégrer ses intrants et que cela aurait créé un surcroît de valeur ajoutée si tous ces intrants étaient là en quantité et

				qualité, d'une part ; mais tous les intrants n'ayant pas été là en qualité et quantité, cela a créé un effet inverse dans les mêmes proportions. Les conséquences des limites du volet routier sur le volet tractions sont invoquées ici pour illustrer comment le cercle vertueux dans le concept du projet, est devenu un frein dans la mise en œuvre ; donc pour le détail des problèmes de la traction, voir chapitre Efficacité
8.	Dans le prodoc , il est dit (Page 7) : « Au préalable, une mission de l'expert technique routes et infrastructures de la FAO sera réalisée, conjointement avec les agents de la DVDA pour confirmer, en concertation avec les communautés, les tronçons qui seront réhabilités. Cette mission permettra de valider ou de modifier l'objectif de 100 km de routes de dessertes agricoles fixé pour le projet.	FAO	vii	Oui, mais la modification n'a pas été formellement actée dans un nouveau Prodoc, ou un addendum au Prodoc initial! Une recommandation additionnelle (une 5 <sup>ème</sup> ) a été ajouté au rapport à cet égard !
9.	La traction animale étant une activité innovante à Masisi (projet pilote qui devrait être testé dans sa faisabilité dans 2 environnements différents : Masisi et Rutshuru) le délai pour confirmer son appropriation à un taux envoisinant 75% demande plus de 5 ans	FAO	vii	En attendant ce délai, les résultats sont pour l'heures ceux qui sont exposés ici !
10.	Dans le prodoc , il est dit (Page 7) : « Au préalable, une mission de l'expert technique routes et infrastructures de la FAO sera réalisée, conjointement avec les agents de la DVDA pour confirmer, en concertation avec les communautés, les tronçons qui seront réhabilités. Cette mission permettra de valider ou de modifier l'objectif de 100 km de routes de dessertes agricoles fixé pour le projet.	FAO	vii	Oui, mais la modification n'a pas été formellement actée dans un nouveau Prodoc, ou un addendum au Prodoc !
11.	La question « genre », est une problématique évidente et complexe dans le contexte échéant :  1. On ne peut structurer ou restructurer que ceux qui sont dans le domaine de prévu ; c'est-à-dire, on ne peut encadrer que les anciens ou anciennes producteurs (trices) qui ont déjà leur palmeraie	FAO	vii	Oui, justement, ici l'idée est qu'il fallait aider les organisations partenaires à mieux ouvrir leur sociétariat et organes de pilotage aux femmes ; c'était possible !

	familiale. Il faut savoir que le projet n'a pas mis en place une palmeraie ; mais le paysannat			
12.	Pas compréhensible !	PNUD	viii	Observation tenue en compte ; Texte réécrit comme suit : " <i>Avec les centres de formation professionnelle, en revanche, la tutelle provinciale ne prend pas le relai du projet en matière budgétaire et les cibles rechignent à acheter le service de formation, en justifiant qu'il est gratuitement offert dans d'autres entités de formation de la place.</i> "
13.	Que signifie ce mot ? Y a-t-il un mot plus compréhensible ?	PNUD	viii	Observation tenue en compte : " <i>obérée</i> " remplacé par " <i>entravée</i> "
14.	Cette thèse n'est pas soutenable (« <i>Le business model est à peine plus épanoui dans la traction animale, avec une exploitation obérée par le mauvais état des routes et qui se heurte parfois à des croyances ancestrales qui ne reconnaissent pas volontiers les bovidés comme animaux de trait.</i> »)	FAO	viii	Viabilité économique des attelages globalement faible ; d'ailleurs 6 sur les 15 sont déjà hors exploitation ; et les autres souffrent de l'état des pistes ; donc le business model n'est pas parfait, pour dire le moins :
15.	Les apprenants devraient en principe être doté des kits d'insertion depuis le mois de décembre 2014 mais suite au problème de budget qu'avait le projet, la situation a tardé jusqu'au mois d'avril 2015. Donc cette situation a fait que les apprenants commençaient à soupçonner le projet de faire disparaître leurs kits mais à chaque moment ils avaient été sensibilisé et se remettaient à niveau de patience. Donc formuler cette phrase autrement serait important en précisant peut être le non positionnement de l'ASL pour le projet causant ainsi ce retard	PNUD	ix	Le pourquoi de la non livraison du kit (donné ailleurs) n'est pas pertinent ici : l'absence du kit est invoqué dans cette leçon apprise pour documenter le fait que les bénéficiaires sont de tendance attentiste, car même sans les kits, ils auraient dû être portés vers la recherche de solutions personnelles d'insertion ; ce kit les amène à menacer le centre, comme cela a été dit par le comité de gestion et le chef de territoire !
16.	Comparativement à la situation avant-projet dans la zone d'intervention, la représentativité de femmes dans la dynamique communautaire quoiqu'encore insuffisante est déjà accrue et cela grâce à l'appui à la structuration	FAO	x	Observation non prise en compte car non documentée !

<b>17.</b>	Il y a lieu de relativiser cette observation dans la mesure où bien que la représentativité des femmes (basée sur l'échantillon d'enquête) soit faible, les principales (plus de 80%) de bénéficiaires/clientes de cette activité restent les femmes dont la pénibilité du travail est réduite par ce projet. Ceci pour la simple raison que la transformation des produits agricoles en général et le malaxage des noix de palme en particulier est sous la responsabilité principale de femmes. Idem pour la traction animale.	FAO	x	Observation pertinente et déjà considérée dans l'analyse ; mais les statistiques n'en sont pas affectées pour autant
<b>18.</b>	Je pense qu'il faut vérifier cette assertion car les bénéficiaires des presses à huile et traction animale sont des associations dans lesquelles on trouve et les femmes et les hommes	PNUD	x	La mission a elle aussi été d'abord surprise par cette situation, compte tenu justement de la nature spécifique de ces activités ; le portage et le pilage sont des tâches traditionnellement dévolues aux femmes, on pourrait escompter que les organisations porteuses des alternatives technologiques apportées par le projet soient dominées par les femmes, mais cela n'est pas le cas et a justifié qu'on articule une leçon apprise sur le sujet ; les données sur le ratio de représentation des femmes dans ces associations sont de 20% à 39% et elles sont fournies par les rapports de la FAO !
<b>19.</b>	Préciser les responsabilités de chacune des recommandations	PNUD	xi-xiv	Observation tenue en compte ; pour chaque recommandation, le ou les responsables de la mise en œuvre sont indiqués.
<b>20.</b>	Le projet n'a pas démarré en 2011 ; Le démarrage effectif est intervenu en avril 2012	PNUD	3 et 21	Il s'agit ici (juillet 2011) du début du cycle de programmation donné dans le Prodoc ; et ce décalage entre le cycle nominal signé et le cycle des activités, est aussi une information pour l'évaluation.
<b>21.</b>	Des contacts ont été effectués aussi avec les expertes du PNUD Kinshasa	PNUD	9	Observation prise en compte
<b>22.</b>	S'il s'agit du débriefing qui a été fait à Goma le 12 mai, il a été fait avec les responsables du CIDD (Pilier Pauvreté)	PNUD	11	Observation tenue en compte, texte revu en conséquence !

23.	La partie contexte devrait en principe être reprise au début	PNUD	12	Observation tenue en compte : un brief du contexte est à présent intégré au Résumé Exécutif
24.	Il y a redondance des objectifs du projet	PNUD	22	Oui, les objectifs sont déjà rappelés dans le Résumé Exécutif, mais cette partie du rapport est une pièce à part qui doit pouvoir être exploitée isolément (c'est un rapport complet en miniature) ; Redondance nécessaire, donc !
25.	230 jeunes ont fini dont 100 ont été certifiés à Masisi et 130 en cours de certification à Walikale	CAAP	32	Pour Masisi l'évaluation confirme le chiffre de 100 (interview du comité de gestion) ; pour Walikale, CAAP n'ayant pas encore certifié, on considère l'examen interne du Centre auquel 98 ont réussi, contre 34 déperditions formées de 8 échecs et 26 absences à l'examen (source : Rapport 2013-2014 du Comité de Gestion de Walikale)
26.	La formation de la première promotion a été de 239 pour Masisi et Walikale si nous excluons les 9 apprenants qui ont terminé la formation mais n'avaient pas passé le jury à Masisi dont le total des apprenants devrait être 239 apprenants qui ont poursuivi la formation jusqu'à la fin	PNUD	32	Chiffres non documentés par leurs sources !  Les 198 sont des gradués : 100 à Masisi et 98 à Walikale. Pour Masisi, nous nous référons à nos notes d'interview sur place, tandis que pour Walikale, le comité de gestion nous a transmis son rapport 2013-2014 du Centre "98 ont réussi, dont 56 hommes et 42 femmes" (voir p4 du rapport Walikale.
27.	Lors de notre visite à Masisi, les apprenants avaient déclaré qu'ils ont des compétences et sont en train de se démener dans le milieu grâce à la formation reçue, le problème qui s'est remarqué lors de notre visite c'est les kits n'étant pas encore remis d'où les apprenants ne s'étaient pas encore installés ou mettre en place leurs micros entreprises dans le milieu suite au problème expliqué ci-haut.	PNUD	32	Commentaire sans lien avec le fond de la phrase qui pose le problème de la continuité de services des centres : encore une fois, le projet étant terminé, la partie nationale ne met pas en place une alternative budgétaire, d'une part, et les apprenants rechignent à payer, d'autre part. Comment les centres vont-ils survivre ? Pour la deuxième année, à Masisi les effectifs sont tombés de plus de 100 à moins de 10, tandis qu'à Walikale, 6

				filières sur 8 seulement ne fonctionnaient au passage de la mission pour manque d'effectifs !
28.	Le projet Rubaya auquel il est fait allusion a été formulé et démarré en octobre 2012, soit une année après le projet KOICA qui tenait déjà sa première revue annuelle (20/10/2012)	PNUD	36	Oui, mais en pratique, les centres KOICA se sont mis en place beaucoup plus tard : le prestataire CAAP a démarré le 1 <sup>er</sup> Août 2013.
29.	Les cibles et situation de référence n'ont pas été précisées dans le document de projet mais un exercice de définition de baseline et cibles a été fait et c'est sur cette base que les progrès étaient régulièrement suivis. L'évaluateur n'a pas eu à exploiter le tableau sur les progrès du projet et s'est contenté uniquement du PRODOC qui bien sûr n'avait pas tous ces détails.  J'admets que le PRODOC avait beaucoup de faiblesses surtout dans sa partie cadre des résultats	PNUD	39	Dont acte ! Une feuille Excel a été communiquée à l'évaluation en même temps que les commentaires ; mais elle date du 13 Août 2013, c'est-à-dire 2 ans après la signature du projet et à un an de sa date de clôture initial ! L'existence de ce document, qui ne peut dans ces conditions, remplacer le cadre logique du Prodoc, est à présent mentionné dans le texte pour indiquer qu'un effort a été fait en cours de route pour tenter de rattraper les limites du Prodoc.
30.	Il existe une situation de référence pour le projet, peut-être il faudrait noter de l'existence de la situation de référence qui a été disponible quelques jours après le démarrage du projet mais dire que ça n'existe pas ce n'est pas reconnaître le travail qui était fait à ce niveau.	PNUD	43	Il est écrit "absence d'une véritable situation de référence" : cela veut exactement dire ce que vous indiquez dans le commentaire, à savoir une situation de référence insatisfaisante car n'éclairant pas suffisamment la réalité sur laquelle le projet souhaitait agir : par exemple, on a déployé des tractions là où elles ne pouvaient pas bien fonctionner à cause du relief ; on a sous-estimé les coûts à Walikale, sous-estimé aussi les coûts des centrales hydroélectriques, mal évalué encore les coûts réels de réhabilitation de 100 km de pistes de production, etc.
31.	Ajouter que le bailleur a été formellement informé de l'abandon de Rutshuru pour cause d'insécurité.	PNUD	46	Observation tenue en compte : mention ajoutée

32.	Comment avez-vous obtenu ce %	PNUD	46	75%, cela représente les 2 centres construits sur 3 prévus dans le Prodoc ; après, l'on donne naturellement le pourquoi du centre manquant (celui de Rutshuru) !
33.	346 apprenants ont été recrutés	CAAP	47	Observation tenue en compte par mention de l'information supplémentaire apportée ici.
34.	Après la relocalisation du projet, la cible était arrêtée à 366 jeunes	CAAP	47	Vous voulez dire 334 ? La mention est à présent portée pour mémoire, les 500 restant malgré tout l'indicateur historique puisque le Prodoc qui le soutient n'a pas été formellement modifié.
35.	Le chiffre de 429 fait référence à quoi ? Est-ce que ce chiffre fait référence à la cible de 334 jeunes qui devraient être formés sur les 500 jeunes initialement prévus au départ du projet pour les 3 centres ?	PNUD	47	Le chiffre est expliqué dans la phrase, voir ce qui est entre parenthèses et que je reprends ici : " <i>(chiffre arrêté par extrapolation sur la base du nombre de jeunes s'étant manifestés pour inscription)</i> " Il s'agit, en l'absence d'une statistique précise, d'une extrapolation pour approcher le nombre de jeunes qui connaissent les centres
36.	334 jeunes prévus dans le projet	CAAP	48	Observation tenue en compte : la mention est à présent portée pour mémoire, les 500 restant malgré tout l'indicateur historique puisque le Prodoc qui le soutient n'a pas été formellement modifié.
37.	Sur base des éléments fournis par l'équipe de gestion du projet, au 30/09/2014, les résultats présentés au comité de pilotage de 2014 annonçaient 305 jeunes dont 113 filles en formation... comment expliquer le chiffre de 198 ? S'il s'agit de la non réussite de la part des apprenants, un total de 107 échecs pose un sérieux problème sur les capacités pédagogiques de la structure qui a dispensé les enseignements	PNUD	48	Les données dépouillées au niveau des 2 centres sont comme suit : Masisi 100 (64 hommes et 36 femmes), Walikale 98 (56 hommes et 42 femmes), soit un total de 198 réussites (120 hommes pour 78 femmes). Ces chiffres sont robustes pour l'évaluation : s'agissant de Masisi, ils ont été directement communiqués en interview par le Comité de gestion du Centre ; pour Walikale, le Comité a communiqué son rapport 2013-2014. Sur les échecs, pour Walikale dont nous avons la

				situation, il y en a eu 34 répartis entre 8 échecs à proprement parler et 26 apprenants qui ne se sont pas présentés le jour de l'évaluation ! Naturellement, l'évaluation n'a considéré que la première cohorte, la seule à être achevée, la deuxième en cours est très incertaine dans les deux centres : il en reste moins de 10 à Masisi, tandis qu'à Walikale 6 filières sur 8 ne fonctionnent pas par manque d'effectifs.
38.	230 jeunes ont fini le cycle de formation	CAAP	48	On parle ici de gradués au sens des évaluations internes : 100 diplômés de Masisi et 98 de Walikale (voir ci-dessus)
39.	Le total des apprenants qui ont été formés pour les CFP Masisi et walikale est de 230 moins les 9 apprenants de Masisi qui n'ont fait le jury ce qui devrait donner le chiffre de 239.	PNUD	48	Chiffres toujours pas documentés par leurs sources ! Les 198 sont les gradués que nous avons dénombrés : 100 à Masisi (source : Interviews) et 98 à Walikale (source : Rapport 2013-2014 du Comité de gestion du Centre "98 ont réussi, dont 56 hommes et 42 femmes" (voir p4 dudit Rapport).
40.	Le pourcentage de réalisation était de 69%	CAAP	48	Observation tenue en compte sur le principe, mais avec un numérateur de 198 qui est le chiffre recoupé par l'évaluation sur le terrain, rapporté au 334 qui est la nouvelle cible faisant suite à la suppression du Centre de Rutshuru, on a un ratio de 60%
41.	La réalisation à ce point est plus de 40%	PNUD	48	Le quotient 198/500 donne bien 40% ! Pour le dénominateur, cela ne peut être que les 500 du Prodoc (il n'y a pas eu de Prodoc nouveau pour le projet). Mais dans le même paragraphe l'explication du ratio est donnée (l'annulation en cours de route des interventions à Rutshuru a obligé à ne plus réaliser que 2 centres). Dès lors que ce réaménagement n'a pas été acté dans un nouveau Prodoc d'égale dignité que

				l'initial, les 500 du début demeurent la référence, le reste relevant de l'explication que le rapport donne à suffisance. Cette limite dans la formalisation des changements décidés sur le projet a conduit à formuler une cinquième recommandation : acter dans le produit par addendum formalisé les différentes modifications substantielles
42.	Merci de considérer les données réelles qui sont dans le tableau des progrès vous transmis ; Calculez le % en fonction des données réelles ; Revoir les chiffres en tenant compte des données réelles ; Revoir les chiffres.	PNUD	48-49-54	<p>Aucun des tableaux de suivi reçu ne contient de données de progrès, ce sont plutôt des maquettes d'indicateurs qui donnent les base line et les cibles visées ; les 6 fichiers reçus dernièrement en même temps que les commentaires sont :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Matrice indicateurs KOICA 2012_10_16</li> <li>2. Rapport final Etude de base KOICA_2013</li> <li>3. Tableau de suivi des indicateurs_KOICA_2013_8_13 résumé Pdf</li> <li>4. Rapport de mission Etude de base KOIC_ collecte complémentaire_2013_avril</li> <li>5. Tableau de suivi des indicateurs_KOICA_2013_04_25 final</li> <li>6. Tableau de suivi des indicateurs_KOICA_2013_08_13 résumé</li> </ol> <p>Les données chiffrées utilisées dans le rapport restent par conséquent celles collectées par l'évaluation lors des interviews et en dépouillant les rapports écrits de la FAO et des autres partenaires.</p>
43.	Lors du Comité de pilotage de 2014, le chiffre était de 113 filles, quid de la crédibilité des informations communiquées par l'équipe CIDD/NK ?	PNUD	49	Les données sur les gradués dépouillées au niveau des 2 centres sont comme suit : Masisi 100 (64 hommes et 36 femmes), Walikale 98 (56 hommes et 42 femmes), soit un total de 198 réussites (120 hommes pour 78 femmes). Ces chiffres sont robustes pour l'évaluation : s'agissant de Masisi, ils ont été directement communiqués en interview par le

				Comité de gestion du Centre ; pour Walikale, le Comité a communiqué son rapport 2013-2014.
44.	100 filles ont fini le c	CAAP	49	Vous voulez dire "...100 filles ont fini le cursus" ? L'évaluation a recoupé sur les deux sites le chiffre de 78 : 36 à Masisi et 42 à Walikale ; encore une fois, nous parlons des femmes ayant réussi les examens internes.
45.	Il s'agit plutôt de 100 filles qui ont le cycle de formation dans le 2 CFP	CAAP	49	L'évaluation a recoupé sur les deux sites le chiffre de 78 : 36 à Masisi et 42 à Walikale ; encore une fois, nous parlons des femmes ayant réussi les examens internes.
46.	49%	CAAP	49	Observation non tenue en compte : 78 femmes sur 198 gradués, cela donne bien un ratio de 39%
47.	Etait-ce un objectif ?	PNUD	49	Oui, dans le Prodoc, il y a bien un objectif de toucher 50% de femmes
48.	Pour le deux centres Masisi et Walikale c'est 100 jeunes femmes qui ont terminé la formation ; Le pourcentage de 39% devrait être revu.	PNUD	49	Sources ?
49.	30 ex-combattants Masisi	CAAP	50	Observation tenue en compte : information insérée dans le paragraphe.
50.	Le problème de non positionnement de l'ASL qui a fait que le partenaire n'était pas payé à temps causant ainsi le retard dans la dotation des Kits aux apprenants, une situation qui a été expliquée lors de votre mission à Goma	PNUD	50	Observation tenue en compte : l'élément budgétaire inséré comme explication du constat qui reste constant.
51.	Un curriculum de formation a été élaboré par filière et les formateurs ont bénéficié d'un renforcement des capacités sur la méthodologie de l'enseignement et une actualisation l'utilisation des modules. Cette formation a bénéficié de la participation de Institut national de préparation professionnel (INPP, CAAP, Division de la jeunesse).	CAAP	51	Observation tenue en compte et paragraphe repris en conséquence.

52.	La formation des formateurs avait été réalisée et le partenaire l'avait bien souligné et même la partie national notamment la division de la jeunesse. Je pense dire que c'est nul à ce niveau c'est trop ne pas reconnaître cette réalisation notée par les parties au projet	PNUD	51	Observation tenue en compte et paragraphe repris en conséquence.
53.	C'est ce que l'on essaie de faire avec FOCIDI, mais ce n'est pas dans le cadre de KOICA !	PNUD	51	Dont acte
54.	Il avait été expliqué que la stratégie de doter les artisans par les outils n'avait pas été acceptée par les autorités locales et provinciales par après. Ces dernières avaient souhaité de doter les centres de ces outils au lieu de les doter aux artisans locaux qui sont de fois instables dans leurs milieux respectifs.	PNUD	51	On lit dans le paragraphe " <i>...une modification de l'approche de la formation par le projet ne lui a plus permis de cibler les artisans locaux en relation avec les centres de formation professionnelle. En effet, l'option d'équiper les ateliers locaux pour recevoir les apprenants en stage d'application a été finalement abandonnée au profit de l'équipement des centres.</i> ". On explique ailleurs cet abandon : les artisans bénéficiaires pourraient aliéner les équipements, alors que les centres les conservent pendant leur durée de vie ! N'est-ce pas la même idée qui est exprimée dans le commentaire ?
55.	17 groupes à Walikale et 16 Groupe à Masisi	CAAP	52	Observation tenue en compte, et nombre de groupes d'insertion complété en conséquence
56.	Lors de l'évaluation de référence, les jeunes avaient la possibilité de choisir jusqu'à 3 filières en fonction des priorités.	CAAP	53	Observation tenue en compte : information additionnelle fournie insérée en note de bas de page.
57.	C'est 500 apprenants	PNUD	54 (tableau R1)	Non, c'est indicateur concerne la proportion réalisée sur le nombre de centres fixé dans le Prodoc (2/3 donnant toujours les 75%), l'explication de la réalisation étant donnée dans l'analyse hors du tableau ; l'indicateur relatif aux 500 apprenants est considéré ailleurs
58.	230 jeunes	CAAP	54	Encore une fois, les données sur les gradués dépouillées sur le terrain au niveau des 2 centres sont comme suit : Masisi 100 (64 hommes et 36 femmes), Walikale 98 (56 hommes et

				42 femmes), soit un total de 198 réussites (120 hommes pour 78 femmes). En réalité, les 230 que vous mentionnez renfermes les déperditions (rien qu'à Walikale 26 ne se sont pas présentés à l'évaluation !)
59.	L'effectif de 198 à revoir sur base des éléments fournies par les partenaires	PNUD	54	Quelle source divergente pour motiver une révision du chiffre (voir nos réponses précédentes sur le sujet)
60.	Walikale 179 et Masisi 167 total 346	CAAP	54 (tableau R1)	Observation tenue en compte : information insérée
61.	14 formateurs ont reçu un renforcement de capacité en collaboration avec INPP sur la méthodologie de l'enseignement et une mise à jour sur l'utilisation des modules pour chaque curricula	CAAP	54	Observation tenue en compte : information fournie insérée dans le rapport
62.	130 apprenants pour Walikale, ce qui fera le nombre de 230 au total : A revoir sur base des chiffres fournis ci-haut	PNUD	54 (tableau R1)	Non, reportez-vous, encore une fois, page 4 du rapport 2012-2014 du Comité de gestion du Centre de Walikalé : "98 ont réussi, dont 56 hommes et 42 femmes "
63.	Tous les formateurs ont été formés sur la méthodologie d'enseignement technique et professionnel. Dire aucune formation des formateurs ce serait méconnaître cette réalisation et je pense que les échanges avec le chef de division de la jeunesse il vous avait précisé sur ce sujet.	PNUD	54 (tableau R1)	Observation prise en compte
64.	Après analyse, les autorités n'ont pas voulu aller dans cette voie afin de conserver les matériels du centre d'après leurs explications	PNUD	54 (tableau R1)	Le tableau recense la réalisation : l'explication contenue dans le commentaire est donnée dans le corps du texte, plutôt plusieurs fois qu'une.
65.	Au départ, la traction animale devait être davantage développée à Rutshuru où les conditions de relief sont adéquates et où il avait existé un centre de dressage de bœufs de trait il y a quelques décennies. Mais l'insécurité récurrente à Rutshuru a dû commander la réorientation sur Masisi	PNUD	58	Dont Acte

66.	Calculs à vérifier : si la production journalière passe de 5 à 100 litre, le taux de multiplication est de 20 ou 5 ? Aussi, 380 hectolitres = 38000 litres alors que sur la base de 100 litres (=1 hl) par jour, on devrait obtenir pour les 10 presses (10 sites) : 100 hectolitres et non 3800 hl, sauf erreur de ma part.	FAO	61	Observation tenu en compte : la productivité est passée de 20 à 100l/jour ; la production totale est de 38.270 L (chiffre rapport FAO, p12) arrondi à 380hl.
67.	C'est la contribution locale des exploitants/ producteurs	FAO	61	Observation tenue en compte : précision introduite dans le rapport !
68.	La représentativité insuffisante des femmes dans les organes de gestion de ces unités ne constitue pas le principal indicateur de l'impact de l'activité sur les femmes. Sans pour autant ignorer la pertinence de cette représentativité, j'estime que l'essentiel c'est le bénéfice que les femmes tirent de l'activité en termes de réduction de la pénibilité de leur tâche journalière.	FAO	64	Les deux dimensions sont dûment considérées dans le rapport
69.	Déployés à Kisumu et dressés. Les bêtes ont été dressées, c'est une dimension à noter dans ce rapport	PNUD	64 (tableau R2)	Le tableau est synthétique par vocation. Mais le texte analytique du résultat donne plus d'explication dans le sens du commentaire ; on lit en effet au paragraphe 56 : " <i>Les cibles en matière de mise à disposition de bouvillons et de charrettes ont été statistiquement atteintes. En effet les 15 attelages planifiés ont bien été rendus disponibles, soit un ratio de performance de 100% à cet égard</i> ".
70.	Implantées et opérationnelles, le mot opération devrait trouver son sens	PNUD	64 (tableau R2)	L'analyse qualitative est donnée dans le texte, pas dans le tableau ; l'opérationnalité n'est pas absolue : nous avons rencontré un malaxeur immobilisé pour panne sur les 6 visitées ; par ailleurs l'opérationnalité est relativisée par l'insuffisance des petits matériels d'appoint comme les cuves de chauffage qui limitent l'attente devant le malaxeur ; ces

				éléments d'analyse sont donnés dans le texte, le tableau donnant juste l'indicateur statistique
71.	Il faut bien vérifier les produits du CPAP actuel 2013 2017. Je crois qu'ils sont différents de ce qui a été repris ici	PNUD	77	Justement, le projet KOICA était adossé au CPAP précédent ; c'est à celui-là que l'évaluation réfère son cadre de résultats !
72.	Mieux serait d'utiliser un autre type de graphique pour une lecture facile !!!!!!!	FAO	79	Graphique mieux aéré par élimination de la superposition de certaines valeurs !
73.	De quoi s'agit-il ? Je suggère que ce paragraphe soit supprimé car pas clair	FAO	84	Paragraphe non supprimé, mais repris en intégrant la précision que vous apportez sur le staff à plein temps.
74.	De Quelle assistance technique ???? Alors comment les 6 agents du SENATRA ont-ils bénéficié de renforcement de leurs capacités ???	FAO	84	Observation tenue en compte.
75.	Laquelle ??? car tout ce qui a été prévu dans le contrat, fut honoré. ("L'assistance technique spécifique qui devait être immobilisée au sein du SENATRA n'a pas été mobilisée")	FAO	84	Observation tenue en compte
76.	"Dans la documentation vous fournit avant la mission d'évaluation KOICA, je crois savoir vous envoyer un certain nombre de compte rendu des réunions du comité consultatif où le PNUD, les partenaires, la société civile et les services étatiques concernés échangeaient sur l'état d'avancement des activités du projet. Dire que il y a une certaine distance dans la mise en œuvre entre le PNUD et la partie nationale ce serait dénudé cette implication qui a toujours existait dans la mise en œuvre du projet avec la partie nationale tout au long de la vie du projet."	PNUD	87	Observation non tenue en compte : les Directeurs de cabinet et les services techniques ont bien argumenté, que l'arrêt des missions conjointes de suivi sur le terrain, les ont laissés déconnectés de la mise en œuvre du projet (une mission conjointe de terrain n'est pas la même chose qu'une réunion de comité de pilotage !)
78.	Rubaya ? Ce centre a été mis en place après Masisi et Walikale	PNUD	88	Rubaya est certes postérieur à KOICA, mais les centres KOICA ne sont pas venus tout de suite : CAAP, le prestataire a été mobilisé en Août 2013, donc un an après le lancement

				de RUBAYA : c'est ce décalage qui est à l'origine du point soulevé ici par la Division Provinciale de la Jeunesse.
<b>79.</b>	Pourquoi ne sommes-nous pas informés au niveau de Kinshasa ?	PNUD	90	En fait le point a été reformulé suite à une objection de la FAO sur le rapport provisoire ; lire à présent ; « <i>Le cas du 2<sup>ème</sup> pont Tchangunga présentant une dangerosité et repris dans le cadre d'une extension avec coût, a été évoqué</i> ».
<b>80.</b>	Aucun pont fait n'a été effondré ; plutôt un 2ème pont Tchangunga qui, à la 1ère évaluation, ne présentait pas de danger, s'est relevé dangereux. Etant donné l'insuffisance financière, une extension avec coût a été accordé.	FAO	90	Observation tenue en compte, paragraphe reformulé !
<b>81.</b>	"D'autres activités du projet disposent des modèles économiques viables malgré une petite différence et des ajustements qui peuvent être opérés. Le centre de formation remis sous la gestion de la partie nationale (division de la jeunesse comme gestionnaire) en synergie avec le conseil de la jeunesse (représentant les jeunes dans le centre) et la cellule d'insertion professionnelle (représentant la communauté au sein du centre), ce modèle est idéalement bien conçu. Il s'agit ici d'inclure cette prise en main de l'Etat cet outil qui devrait être plus soutenu et suivi. Les marchés construits et dotés d'une mise en place des comités de gestion issus des élections résultant de l'expression des vendeurs constitue un bon modèle, les routes réhabilitées avec la mise en place des comités d'entretiens sous la supervision de la partie nationale DVDA fait partie des modèles. A ce niveau il fallait faire ressortir cette tendance en démontrant clairement cette notion intègre de la responsabilisation de la partie nationale et la communauté"	PNUD	99	Observation non tenue en compte : elle parle de modèle institutionnel ou organisationnel, alors qu'il est question ici du modèle économique ; le problème n'est pas tant comment on est organisé, mais qui va continuer à payer ; toutes ces nuances sont prises en charge dans l'analyse Sur le plan organisationnel, c'est bien d'avoir inséré les Services de la Jeunesse et des Dessertes agricoles : mais c'est manifestement insuffisant d'un point de vue économique car sur le terrain, l'évaluation a rencontré des centres sans budget en venant de l'Etat central, de la province ou du territoire (et les apprenants ne veulent pas payer), d'une part, des pistes mal entretenues parce que les comités d'entretien considèrent qu'ils doivent recevoir des motivations pécuniaires qui ne viennent ! En revanche, comme dit dans le paragraphe, le business model fonctionne plutôt pour les malaxeurs qui génèrent assez de revenus pour les entretenir et même diversifier l'activité ! Donc ne pas confondre modèle institutionnel/organisationnel et business model ou modèle économique !
<b>82</b>	L'étude de base a été réalisée	PNUD	110	Observation tenue en compte en insérant l'information formelle dans le rapport ;

				<p>Dans le fond, l'étude de base, réalisée tardivement 2013 et transmise à l'évaluation après le rapport provisoire, est apparue très limitée dans son concept. En effet, <u>son objet n'était pas d'éclairer l'environnement et de donner des objectifs et un contenu réalistes au projet</u>, ce qui est la finalité de droit d'une étude référence, mais seulement de définir des indicateurs de suivi, comme cela est dit dans son préambule : « <i>L'étude visait à élaborer la situation de référence du projet, afin de permettre un suivi et évaluation précis et régulier des résultats (produits, effets, impacts) obtenus par le projet. Pour chaque indicateur, développer un plan de suivi et de collecte. Plus spécifiquement, l'étude visait les objectifs majeurs suivants :</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>développer une liste d'indicateurs pour le projet afin de permettre le suivi et l'évaluation des résultats du projet. Pour chaque indicateur, développer un plan de suivi et de collecte ;</i></li> <li>2. <i>collecter et analyser les données permettant de renseigner les indicateurs définis ;</i></li> <li>3. <i>produire un rapport qui fournira : la méthodologie utilisée et l'ensemble des outils ayant permis la collecte et le traitement des données, le plan de suivi et évaluation des indicateurs du projet, les difficultés rencontrées pour la collecte des données et si besoin des solutions proposées pour contourner ces difficultés ;</i></li> <li>4. <i>réaliser une étude spécifique sur deux marchés : analyser la typologie du marché, le flux économique, le volume des transactions et les mécanismes de commercialisations avant et après réhabilitation (par estimation) afin d'évaluer l'impact de la construction / réhabilitation des marchés dans les zones ciblées. »</i>, Etude sur la situation de référence, Avril 2013, page 10.</li> </ol> <p>En d'autres termes, l'étude a eu une faible valeur ajoutée sur le projet, puisqu'elle ne lui a toujours pas permis de reprofiler ses</p>
Seconde lecture				
	les statistiques des apprenants qui doivent être conformes aux rapports fournis par le partenaire de mise en œuvre	PNUD	Diverses occurrences	Données fournies en commentaires insérés dans le texte

	Le partenaire a déjà reçu la totalité des fonds au jour d'aujourd'hui, ce qui pousse à dire qu'il y a une exécution de 100%	PNUD	80 (Tab.budgétaire)	Indication non suffisante en l'état pour monter le ratio à 100% ; le dernier décompte au prestataire n'est peut-être pas la seule dépense qui manquait !
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------	------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## 2. Matrices d'évaluation

### 1.1. Matrice de collecte de données : guide d'entretien et de revue de documents

N°	Indicateurs à renseigner (Base cadre logique)	Baseline	Cibles	Source	Hypothèse	Alternative (si hypothèse ci-contre non réalisée)	Justification  Observation  Commentaire
1.	<b>Résultat 1 : Créations d'opportunités d'emploi en faveur des jeunes</b>						
1.1.	Nombre de Groupes de jeunes identifiés pour inscription au projet	?	?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapports d'exécution</li> <li>▪ Sources primaires</li> </ul>	Information collectée au fur et mesure et consignée dans les rapports	Sonder les acteurs et bénéficiaires du projet	
1.2.	Nombre de centres de formation professionnelle réhabilités	?	03				
1.3.	Nombre de Jeunes inscrits dans le programme de formation professionnelle	?	500 Dont 250 filles				
1.4.	Nombre de formateurs ayant bénéficié de renforcement de capacités	?	?				

1.5.	Nombre de petites entreprises et AGR renforcées	?	?				
2.	<u>Résultat 2</u> : Promotion de la traction animale pour une réduction de la charge des femmes en matière de transport						
2.1.	Nombre d'artisans/forgerons insérés dans la production de charrettes			<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapports d'exécution</li> <li>▪ Sources primaires</li> </ul>	Information collectée au fur et mesure et consignée dans les rapports	Sonder les acteurs et cibles du projet	
2.2.	Nombre d'Agents des services techniques du Min. Développement du N-Kivu (SENATRA/DVDA) dont les capacités sont renforcées						
2.3.	Nombre de centres spécialisés en traction animales identifiés dans la région et insérés comme partenaires du projet		02				
2.4.	Nombre d'ateliers de production de charrettes/traction animale, créés	?					
2.5.	Nombre de jeunes formés à la fabrication de charrettes	?	50				
2.6.	Nombre de charrettes construites	?	?				

2.7.	Nombre de petites unités d'huile de palme, créées	?	?				
2.8.	Nombre de centres de dressage d'animaux créés		02				
2.9.	Nombre d'animaux dressés et utilisés dans le transport rural						
2.10.	Nombre de nouvelles initiatives de transport à traction animale induites le projet						
3.	<b>Résultat 3 : Construction/réhabilitation de marchés ruraux et de leurs voies de desserte</b>						
3.1.	Enquêtes participatives d'identification des marchés et des dessertes à réhabiliter/construire		1 par zone ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapports d'exécution</li> <li>▪ Sources primaires</li> </ul>	Information collectée au fur et mesure et consignée dans les rapports	Sonder les acteurs et cibles du projet	
3.2.	Nombre de marchés réhabilités	?	06				
3.3.	Nombre de Km de route réhabilités entre Rutshuru, Walikale et Masisi		100				
3.4.	Proportion de réduction du temps de transport par axe	?	?				
4.	<b>Résultat 4 : Construction de micro-barrages pour la production d'électricité</b>						

4.1.	Nombre d'études techniques de nouveaux micro-barrages		03	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapports d'exécution</li> <li>▪ Sources primaires (système judiciaire local)</li> </ul>	Information collectée au fur et mesure et consignée dans les rapports	Sonder les acteurs et cibles du projet	
4.2	Nombre de micro-barrages construits		03	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapports d'exécution</li> <li>▪ Sources primaires (Registres de publication du système judiciaire local)</li> </ul>			
4.3	Nombre de systèmes de gestion de micro-barrage installés et opérationnalisés	?	03	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapports d'exécution</li> <li>▪ Sources primaires (universités et ONGs locales, bénéficiaires)</li> </ul>			
4.4.	Nombre de kilowatt heure produits par microcentrale	?	?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapports d'exécution</li> <li>▪ Sources primaires (universités et ONGs locales, bénéficiaires)</li> </ul>			
4.5.	Nombre de ménages desservis par microcentrale	?	?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> </ul>			

4.6.	Nombre d'unités artisanales fonctionnant à l'électricité	?	?	▪			
4.7.	Nombre de personnes sensibilisés à l'usage de sources d'énergie alternatives à la surexploitation des ressources ligneuses	?	?	▪			
4.8.	Nombre d'unités de production/transformation fonctionnant à l'électricité induite par le modèle énergétique développé par le projet	?	?	▪			

## 1.2. Matrice de documentation des critères d'ancrage de l'évaluation

N°	Critères	Sources	Questions spécifiques (comme soulevées dans les Tdr)
1.	Pertinence	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cadres de politiques de développement du Congo</li> <li>▪ Cadres de politiques de coopération du PNUD et du bailleur</li> <li>▪ Perception des acteurs et des bénéficiaires au niveau opérationnel</li> <li>▪ Document de projet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 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 ? (<i>chômage des jeunes ; difficultés de commercialisation, de transformation et d'évacuation des produits agricoles ; pénibilité de la femme, dégradation des forêts, incapacité de mettre en place des unités de production de petite et moyenne échelle faute d'énergie renouvelable</i>)</li> <li>◆ Dans quelle mesure les partenaires d'exécution participant au Projet ont-ils apporté une valeur ajoutée pour résoudre les problèmes de développement énoncés dans le document de Projet ?</li> <li>◆ 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?</li> <li>◆ Existe-t-il d'autres solutions ou approche d'intervention alternatives par rapport aux problèmes identifiés initialement et résiduels</li> <li>◆ 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 du cycle de Projet ?</li> </ul>
2.	Efficacité	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rapports d'exécution du projet</li> <li>✓ Perception des acteurs, des bénéficiaires et des observateurs qualifiés</li> <li>✓ Visites de réalisations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 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 ?               <ol style="list-style-type: none"> <li>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 ?</li> <li>2. Dans quelle mesure et de quelles façons le Projet a-t-il contribué à réaliser les objectifs définis pour les volets concernés ?</li> <li>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 ?</li> </ol> </li> <li>◆ 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 ?</li> <li>◆ Dans quelle mesure le Projet a-t-il eu un impact sur les personnes ciblées (jeunes, femmes, etc.)?               <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Des bonnes pratiques, réussites, enseignements tirés ou exemples transférables ont-ils été identifiés ?</li> </ol> </li> </ul>

			<p>b) 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 ?</p> <p>c) 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.) ;</p> <p>d) Dans quelle mesure le Projet a-t-il contribué à améliorer le dialogue et la cohésion sociale entre les populations ;</p>
3.	Efficience	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rapports d'exécution du projet</li> <li>✓ Perception des acteurs, des bénéficiaires et des observateurs qualifiés</li> <li>✓ Visites de réalisations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 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 ?</li> <li>◆ 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'information, la prise de décision au niveau de la direction) a-t-il été efficace par rapport aux résultats de développement obtenus ?</li> <li>◆ Les structures de gouvernance mises en place par le Projet (comité consultatif, comité de pilotage) 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 ?</li> <li>◆ 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 ?</li> </ul>
4.	Appropriation	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rapports d'exécution du projet</li> <li>✓ Perception des acteurs, des bénéficiaires et des observateurs qualifiés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ La population ciblée, la communauté, la partie gouvernementale et les autorités locales et nationales se sont-ils appropriés le Projet en y participant activement ? Avec quels modes de participation (leadership) le processus a-t-il fonctionné ?</li> <li>◆ De quelles façons l'appropriation ou le manque d'appropriation ont-ils influencé l'efficacité et l'efficience du projet ?</li> </ul>
5.	Durabilité	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rapports d'exécution du projet</li> <li>✓ Perception des acteurs, des bénéficiaires et des observateurs qualifiés</li> <li>✓ Visites de réalisations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 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 : <ul style="list-style-type: none"> <li>I. Dans quelle mesure les institutions provinciales et/ou locales soutiennent-elles le Projet ?</li> <li>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 ?</li> <li>III. Des capacités d'intervention ont-elles été mises en place et/ou renforcées chez les partenaires nationaux ?</li> </ul> </li> </ul>

			<p>IV. Les partenaires ont-ils les capacités financières suffisantes pour faire perdurer les avantages du Projet ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Dans quelle mesure le Projet pourra-t-il être reproduit ou monté en échelle au niveau national, provincial/ local ?</li> <li>◆ Dans quelle mesure le Projet s'est-il aligné sur les stratégies nationales de développement ?</li> <li>◆ Le Projet dispose-t-il d'une stratégie de sortie élaborée de façon participative avec les différents acteurs ?</li> </ul>
	Partenariat	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rapports d'exécution du projet</li> <li>✓ Perception des acteurs, des bénéficiaires et des observateurs qualifiés</li> <li>✓ Visites de réalisations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 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?</li> <li>◆ 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?</li> </ul>

### 2.3. Matrice de documentation de l'exécution budgétaire du projet

N°	Résultats Spécifiques	ZONAGE												Commentaires
		MASISI				WALIKALE				KOICA				
		An	Pv.	Ex.	Tx.Ex.	An	Pv.	Ex.	Tx.Ex.	An	Pv.	Ex.	Tx.Ex.	
1.	Opportunités d'emploi en faveur des jeunes	11				11				11				
		12				12				12				
		13				13				13				
		14				14				14				
		15				15				15				
		11-15				11-15				11-15				
2.	Promotion de la traction animale pour une réduction de la charge des femmes en matière de transport	An	Pv.	Ex.	Tx.Ex.	An	Pv.	Ex.	Tx.Ex.	An	Pv.	Ex.	Tx.Ex.	
		11				11				11				
		12				12				12				
		13				13				13				
		14				14				14				
		15				15				15				
11-15				11-15				11-15						

3.	<b>Construction/réhabilitation de marchés ruraux et de leurs voies de desserte</b>	<b>An</b>	<b>Pv.</b>	<b>Ex.</b>	<b>Tx.Ex.</b>	<b>An</b>	<b>Pv.</b>	<b>Ex.</b>	<b>Tx.Ex.</b>	<b>An</b>	<b>Pv.</b>	<b>Ex.</b>	<b>Tx.Ex.</b>	
		11				11				11				
		12				12				12				
		13				13				13				
		14				14				14				
		15				15				15				
		11-15				11-15				11-15				
4.	<b>Construction de micro-barrages pour la production d'électricité</b>	<b>An</b>	<b>Pv.</b>	<b>Ex.</b>	<b>Tx.Ex.</b>	<b>An</b>	<b>Pv.</b>	<b>Ex.</b>	<b>Tx.Ex.</b>	<b>An</b>	<b>Pv.</b>	<b>Ex.</b>	<b>Tx.Ex.</b>	
		11				11				11				
		12				12				12				
		13				13				13				
		14				14				14				
		15				15				15				
		11-15				11-15				11-15				
5.	<b>Autres Frais (non répartis ?)</b>	<b>An</b>	<b>Pv.</b>	<b>Ex.</b>	<b>Tx.Ex.</b>	<b>An</b>	<b>Pv.</b>	<b>Ex.</b>	<b>Tx.Ex.</b>	<b>An</b>	<b>Pv.</b>	<b>Ex.</b>	<b>Tx.Ex.</b>	
		11				11				11				
		12				12				12				
		13				13				13				
		14				14				14				
		15				15				15				
		11-15				11-15				11-15				
6.	<b>KOICA</b>	<b>An</b>	<b>Pv.</b>	<b>Ex.</b>	<b>Tx.Ex.</b>	<b>An</b>	<b>Pv.</b>	<b>Ex.</b>	<b>Tx.Ex.</b>	<b>An</b>	<b>Pv.</b>	<b>Ex.</b>	<b>Tx.Ex.</b>	
		11				11				11				
		12				12				12				
		13				13				13				
		14				14				14				
		15				15				15				
		11-15				11-15				11-15				

**Lexique** : An (Année budgétaire) ; Pv. (Prévu) ; Ex. (Exécuté) ; Tx.Ex. (Taux d'Exécution)

### 3. Bibliographie

- PRODOC Koica, 2011
- KOICA CR Revue annuelle 2012[1].pdf
- CR REUNION COMITE DE PILOTAGE PROJET KOICA.pdf
- Avenant KOICA.pdf
- Prodoc FAO Projet Koica révisé 24-10-2012.docx
- Prodoc CARITAS Proposition projet ,Lushebere et Walikale[1].doc
- Prodoc CAAP-TUJITEGEMEE - PNUD - final 02 mai 2013[1].doc
- CR REUNION KOICA PARTIE NATIONALE PNUD 2013[1].doc
- Compte rendu de la réunion du comité consultatif du 05 08 2014 corrigé. doc.doc
- 7 CR de la réunion du PNUD, la partie nationale et la société civile.docx
- 6 CR de la réunion du PNUD, la partie nationale et la société civile du 26 sept 12.docx
- 5 CR de la réunion du PNUD, la partie nationale et la société civile du 2 mai 12 - Copie.docx
- 4 CR de la réunion du PNUD, la partie nationale et la société civile du 2 mai - Copie.docx
- 3 CR REUNION KOICA Partie Nation PNUDOMPTE RENDU KOICA2 - Copie.doc
- 2 CR REUNION KOICA Partie Natio PNUD PCLCP 2 - Copie.doc
- 1 CR REUNION KOICA Partie Natio PNUD PCLCP.doc
- UNDAF, 2008-2012 ; 2013-2017
- CPAP/CPD, 2008-2012 ; 2013-2017
- Rapport National OMD : Évaluation des progrès accomplis par la RDC dans la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement en 2012, Septembre 2014.
- Stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté, DSCRP 2011-2013
- *Population Data* : <http://www.populationdata.net>.
- Consultations FMI/RDC au titre de l'article IV, Juin 2014.
- WFWI RDC, Femmes et terre au Sud Kivu DRC, 2014
- <sup>1</sup> Agence Congolaise de Presse, ACP, [http://www.acpcongo.com/index.php?option=com\\_content&id=8689:la-coree-du-sud-appuie-le-developpement-de-la-rdc-a-travers-la-koica](http://www.acpcongo.com/index.php?option=com_content&id=8689:la-coree-du-sud-appuie-le-developpement-de-la-rdc-a-travers-la-koica)

#### 4. Liste des personnes rencontrées

N°	Nom et post - nom	Institution	Lieu	Foction
1	Ir Claude Malibabo	FAO	Goma	Chef de projet
2	Ir Georges Kasole	SENATRA	Goma	Coordonnateur provincial
3	Cheikh FAYE	Externe		Consultant International
4	KIZA TEMBO Joseph Désiré			Consultant national
5	Zarco BINTU			
6	Pierre Gusira			Chargé de programme
7	Lolo Shungu	PNUD		Expert Suivi et évaluation
8	Abdoulkadri Aboule			ERA
9	BALINGENE BISHUMBI			Chargé de protection
10	HANGI THEOPHILE			Conseiller CEER
11	Valentin Mubawa	Centre d'Encadrement, d'Education et Rééducation	Buhunga/Bweremana	Membre CEER
12	Kakuru Jean			Membre CEER
13	Symweray Amo's			Sécretaire CEER
14	Kasao Bishumbi			Membre CEER
15	Safari Kalekutsi			Membre CEER
16	Shukuru Buzima			Membre CEER
17	Justin Mwank'atabuta			Membre CEER
18	Ndoole Bernadette			Conseillère CEER
19	Ir KABIONA			Membre CEER
20	Jean Marie BITANA			Dynamique Paysanne Féminine
21	Kitsa Masukuru	Sécretaire		
22	Sebutozi	Membre		
23	Furaha JeanMarie	Membre		
24	Sinawema	Membre		
25	Noela Mirenge	Membre		
26	Sinion Kamushesha	Membre		
27	Lukoo Dieu-Done	Membre		
28	Kitsa Hangi	Membre		
29	Berta Kyaupanga	Membre		
30	Riziki Bifundu	Membre		
31	Mahamba Mitecha	Membre		
32	Mubawa Kaza	Membre		
33	Riziki Kayego	Membre		
34	Amani Kahyana	Membre		
35	NIYITEGEKA BARIBANE	ACUEMA	MEMA	Président
36	Shukuru Baribane			Membre
37	Amose Sebatonzi			
38	Ngwizayabo Mushandi			
39	Bora Uzima			
40	Musabyimana Francine			
41	Zawadi Ndekezi			
42	Akili Edodal			

43	Byameme Neretse			
44	MAMBO WILLI	Comité d'entretien routier	KISUMA	Chef de village
45	Ntarakara			Cantonier
46	Kongomani			CEVER
47	Amini Aimé			Gérant de CAPSA
48	Mwammari			
49	Antoine Ndikumwe N'Imana	Comité Villageoise d'Entretien des routes	Lushebere-Matovu	
50	KATAHORA SHINDJA	UPROVITAR	Masisi centre	Président
51	Francine Nakibuya			Bouvière
52	SAFARI MICHUNGO	AFED	Lushebere	Coordonnateur
53	Uzamukiza Janette			Dresseuse/Bouvière
54	Mapendo Alphonsine			Chef de service du genre et famille
55	LUANDA OYIMANIRWE	Centre de Formation Professionnelle	Masisi Centre	Chef de Centre
56	Bilolo Katalonge			Secrétaire comptable
57	Venant Matonde			
58	Bake Hamuli Stéphane			Conseiller territoire de la jeunesse
59	David Vena Herema			Répresentants des apprenants
60	Amani Bakulu		Membre	
61	Alphonso BAZIMAZIKI	Comité du marché	Lushebere	Secrétaire marché
62	Manano Mwicrikyo			Comptable
63	Ngendahimana Matabaro			Conseiller
64	Mme GEORGINE	APANAVIP	Masisi centre	Membre
65	Mme GISELE	IHUDAF	nyamitaba-lushebere	Chef d'antenne
66	Justin	Caritas	Goma	Chargé de Prrojet
67	Hangi TEMBO, , ,	Min Pronv de Developpement rural	Goma	Directeur de Cabinet
68	Patient Bembeleza KIZA			Directeur de Cabinet
69	Adalbert Kiyenge	Min. Pronv. Jeunesse		Conseiller
70	AZIZ MUHINDO	Min. Pronv. De Plans		Expert en suivi et évaluation
71	Jacques Twagirimana	CAAP-TUJENGE	Goma	Coordonnateur
72	Olivier Semivumbi			Chargé de Programme
73	Venant Matonde			Officier de Protection
74	JOS	PNUD	Goma	Spécialiste EALY RECOVERY
75	Etienne de Souza			team lead
76	Polycarpes			Eexpert en relèvement
77	Mme Maire- Claire BANGWENE MWAVITA	Administratrice du Territoire de Walikale	Walikale-Centre	Administrateur de territoire
78	Sabiti Issiaka	Centre de Formation Professionnelle	Walikale-Centre	Chef de service jeunesse
79	Fikiri Mahamuri			Formateur
80	Abdoul Mwana Punda			Formateur mécanique
81	Kasse Musafiri			Formateur en coiffure
82	Janvier Bunda Busogha			Formateur en menuiserie

83	Kitima Bin Isiaka			Secrétaire comptable
84	DUNIA AMISI Byamonde			Chef de centre Adjoint
85	Mariye Nkekeni Joseph			Formateur en maçonnerie
86	Bitubino Luendo Apolline			Formateur en Coupe et couture
87	Bamongo Bushiri			Formateur en mécanique
88	Imani Kulembwa			Sentinelle
89	Georges Aimée Babungwa			Oprérateur dans le Cybercafé
90	Noel LUCIA			Bénéficiaire
91	FAIDA MUHIMA	Presse à huile	Walikale/Nyamianda	Bénéficiaire
92	Jean Mari Bamwisho			Président Comité/PACODEVI
93	Maombi Rebecca	Presse à huile/Comité		Conseillère Comité
94	Masomo Bwenge	PADECOVI	Walikale/Nyamianda	Animateur du comité
95	RAMAZANI Goha			Secrétaire comité
96	SUNGURA HERADI	Presse à huile/Comité		Président du Comité
97	Makuno Hamadi	Umoja	Walikale/Kailenge	Trésorier comité
96	Victorine Mawazo	Presse à huile/Comité		Membre du comité
99	IMANI MANDEVU	Mapendo	Walikale/Wenga	Chef de village
100	PACOME			Président
101	Kamundala Adedi			Agent de l'administration du marché
102	Samamba Mingano			Commandat Commissariat du marché
103	Kalinda Makuru	Comité du marché	Walikale centre	Gérant du marché
104	Pasteur BOMI MULAMBA	Presse à huile	Bilobilo/Walikale	Pasteur 8e CEPAC
105	NGOYI SHEMUHOMBO	Presse à huile	Boboro/Walikale	Secrétaire
106	Maliba Mariam			Trésorière
107	DUNIA BAKULU			Chef de Division
108	Kabasubabo Tuikale			Chef de Bureau de Formation
109	Nyandu Kasongo	Division provinciale de la jeunesse		Chargés des finances
110	Byamoto Lwamba		Goma	Chef de Bureau AP
111	Pierre MATESO			Chef de Division
112	Kambale Mbusa			Chef de Bureau EP
113	Basheka Dénis			Chef de Bureau
114	Kavira Mbafumoja			Chef des bureaux des services généraux
115	Kahimano Pascal			Secrétaire
116	Makelele Déogracius			Chef de bureau Développement communautaire
117	Christian Ndoole	Division provinciale de développement rural		Maitre dresseur/SENATRA
118	Georges Kasole		Goma	Coodronnateur/SENATRA

## 5. Termes de référence de la mission

### 1. Description du Projet faisant l'objet de l'évaluation finale:

Le Projet de Relèvement Communautaire et de Consolidation de la paix au Nord-Kivu (Projet KOICA) est une initiative développée par le PNUD et financée par le gouvernement Sud-Coréen et qui vise à réduire les tensions communautaires au Nord-Kivu (RDC), par le biais de la prestation des services sociaux de base et l'amélioration des moyens de subsistance des collectivités locales.

Les **objectifs majeurs** du Projet sont les suivants :

- Créer des possibilités d'emploi, notamment pour les jeunes et les anciens combattants par la formation professionnelle, le coaching et le soutien aux petites entreprises.
- Réhabiliter et construire les principaux marchés ruraux, ainsi que les principales routes de desserte agricole en vue de la redynamisation des activités économiques au Nord Kivu.
- Mettre au point une expérience pilote de l'utilisation de la traction animale comme moyen de transport rural pour stimuler la mobilité des personnes, des biens et des services et pour réduire la surcharge de travail des femmes.
- Réhabiliter et/ou construire des micro-barrages en vue de la production de l'électricité et de la réduction de l'utilisation du charbon de bois.

Initialement, le Projet devait s'exécuter dans trois territoires de la province du Nord Kivu à savoir Rutshuru, Walikale et Masisi mais suite à l'insécurité grandissante au Nord-Kivu et principalement dans le territoire de Rutshuru jadis occupé par le mouvement rebelle M23, il a été décidé de délocaliser vers Masisi toutes les activités initialement prévues à Rutshuru.

Le budget global estimatif du projet est **USD 3,5 millions** dont 2,9 millions devraient venir du gouvernement Sud-Coréen et **600 000** du PNUD. La durée initiale du projet est de 3 ans, son démarrage effectif date de juillet 2011 et sa fin est prévue au 31 décembre 2014.

Dans la mise en œuvre du projet, le PNUD a collaboré avec plusieurs organisations notamment avec la FAO pour le volet traction animale et transformation des produits agricoles, la Caritas pour le volet construction des marchés, l'ONG locale CAAP pour le volet formation professionnelle.

En plus de la FAO, CARITAS et CAAP comme principaux partenaires d'exécution, un solide partenariat est développé avec les services du Gouvernement provincial, notamment le Ministère ayant la jeunesse dans ses attributions, la Division provinciale de la Jeunesse, le Service National Traction Animale (SENATRA), structure spécialisée de l'Inspection Provinciale de l'Agriculture, etc. et aussi avec les artisans locaux.

### 2. Objet de l'évaluation :

En prévision de la fin du Projet KOICA en décembre 2014, le PNUD a prévu, conformément aux clauses du Document du Projet, d'organiser une évaluation externe et indépendante dudit Projet.

Cette évaluation poursuit les objectifs suivants:

- Évaluer dans quelle mesure le Projet KOICA 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 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 articulation avec les priorités provinciales et nationales ;
- Mesurer dans quelle conditions le Projet KOICA a obtenu les résultats de développement pour la population ciblée, les bénéficiaires et les autres participants, qu'il s'agisse des individus, des communautés, des institutions ou autre ;
- Mesurer la contribution du Projet à la réalisation des objectifs fixés pour ses différents volets d'intervention ainsi qu'à ceux des objectifs globaux (OMD, 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 (traction animale, transformation agroalimentaire, formation professionnelle, etc.) ;
- 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 provinciales et locales, etc.) sur les activités du Projet;
- Apprécier les chances de survie des actions, la capacité à se poursuivre lorsque l'appui aura cessé.

Pour une bonne prise en compte des recommandations, les résultats de cette évaluation seront partagés avec le Bailleur, le Management du PNUD, les partenaires de mise en œuvre, les autorités provinciales, etc.

Le PNUD envisagera de mettre en place un mécanisme de suivi des recommandations issues de cette évaluation.

### **3. Portée de l'évaluation :**

La présente évaluation couvrira le Projet KOICA dans son ensemble et touchera les différents volets mis en œuvre par les différentes partenaires (Traction animale, formation professionnelle, transformation des produits agricoles, réhabilitation des routes de desserte agricole, construction des marchés et construction des micro-centrales hydroélectriques).

Cette évaluation permettra au Bailleur (Korée du Sud), 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 le Projet est mis en œuvre (durabilité versus 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 la mise en œuvre du Projet KOICA qui soient à la fois stratégiques, faisables et monitorables.

Les résultats de l'évaluation fourniront également des orientations sur les perspectives possibles de ce Projet (faudra-t-il envisager une autre phase du Projet ou non/ ou son extension sur d'autres zones).

La couverture géographique est les territoires de Masisi et de Walikale.

### **4. 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 d'évaluation seront appliqués: la pertinence, l'efficacité, l'efficience, 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 Millénaire pour le Développement.**

- 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 ? (*chômage des jeunes ; difficultés de commercialisation, de transformation et d'évacuation des produits agricoles ; pénibilité de la femme, dégradation des forêts, incapacité de mettre en place des unités de production de petite et moyenne échelle faute d'énergie renouvelable*)
- b) Dans quelle mesure les partenaires d'exécution participant au Projet ont-ils apporté une valeur ajoutée 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

- 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 du cycle de Projet ?

**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'information, 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 consultatif, comité de pilotage) 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 appropriés 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 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.**

- e) 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 ?
  - 4. 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 ?
  - 5. Dans quelle mesure et de quelles façons le Projet a-t-il contribué à réaliser les objectifs définis pour les volets concernés ?

6. 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 ?
- f) 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 ?
  - g) Dans quelle mesure le Projet a-t-il eu un impact sur les personnes ciblées (jeunes, femmes, etc.)?
  - h) Des bonnes pratiques, réussites, enseignements tirés ou exemples transférables ont-ils été identifiés ?
  - i) 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 ?
  - j) 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.) ;
  - k) 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 :

- V. Dans quelle mesure les institutions provinciales et/ou locales soutiennent-elles le Projet ?
  - VI. 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 ?
  - VII. Des capacités d'intervention ont-elles été mises en place et/ou renforcées chez les partenaires nationaux ?
  - VIII. Les partenaires ont-ils les capacités financières suffisantes pour faire perdurer les avantages du Projet ?
- b) Dans quelle mesure le Projet pourra-t-il être reproduit ou monté en échelle au niveau national, 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 ?

L'évaluation doit 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?

## **5. Méthodologie :**

Cette évaluation finale utilisera les méthodes et les techniques correspondant aux besoins spécifiques d'information, aux questions énoncées dans les TDRs, à la disponibilité des ressources et aux priorités des acteurs.

Dans tous les cas, les consultants se doivent d'analyser toutes les sources d'information pertinentes, telles que les rapports périodiques de mise en œuvre, les rapports de missions de suivi, les comptes rendus des réunions des comités de pilotage, les documents de projet, les rapports d'examen internes, et tous les autres documents susceptibles d'apporter des informations pour permettre d'émettre des jugements basés sur les évidences.

Les consultants se doivent également de réaliser des **entretiens** et des **enquêtes** ou d'utiliser tout autre outil quantitatif et/ou qualitatif qui s'avérerait utile pour recueillir des données pertinentes pour l'évaluation finale. L'équipe d'évaluation fera en sorte que les voix, les opinions et les informations données par les citoyens/participants ciblés par le Projet KOICA soient prises en compte. Elle veillera également au principe de confidentialité pour les cas qui l'exigent.

Les méthodes et les techniques à utiliser dans l'évaluation doivent être décrites en détail dans le rapport d'étude documentaire et dans le rapport final de l'évaluation. Au minimum, ces derniers présenteront des informations sur les instruments utilisés pour la collecte et l'analyse des données, qu'il s'agisse de documents, d'entretiens, de visites de terrain, de questionnaires ou de techniques participatives.

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'équipe d'évaluation.

Cette évaluation sera menée par une équipe de deux Consultants (1 National et 1 International).

## **6. Principaux produits attendus de l'équipe d'évaluation :**

Les Consultants sont chargés de soumettre les livrables suivants à l'équipe chargée de la gestion de l'évaluation:

- **Rapport initial** (il sera soumis dans les 4 jours après la signature des contrats par l'équipe d'évaluation. L'ensemble de la documentation sur le projet sera envoyé aux consultants avant leur arrivée sur place)

Ce rapport aura une longueur de 10 à 15 pages et proposera des méthodes, des sources et des procédures à utiliser pour la collecte des données. Il comprendra également, si nécessaire, les questions spécifiques devant permettre de répondre aux principales questions d'évaluation formulées dans les TDR ainsi qu'une proposition de calendrier pour les activités. Le rapport d'étude documentaire proposera des premières pistes de réflexion sur le projet. Ce rapport constituera la première base sur laquelle les consultants et les responsables de l'évaluation s'entendront. Le rapport suivra les grandes lignes présentées dans l'annexe 1.

- **Projet de rapport final** (il sera soumis dans les 6 jours suivant l'achèvement de visite de terrain)

Le projet de rapport final sera structuré de la même manière que le rapport final et aura une longueur de 20 à 30 pages. Il contiendra également un résumé analytique d'au maximum 5 pages présentant une brève description du projet, de son contexte et de la situation actuelle, de l'objectif de l'évaluation, de sa méthodologie et de ses principaux résultats, conclusions et recommandations. 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 également un résumé analytique d'au maximum 5 pages présentant une brève description du projet, de son contexte et de la situation actuelle, de l'objectif de l'évaluation, de sa méthodologie et de ses principaux résultats, conclusions et recommandations. Le rapport final sera envoyé aux membres du groupe de référence de l'évaluation. Il sera structuré selon les indications données ci-dessous.

## **7. Ethique d'évaluation :**

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'évaluation<sup>1</sup> et le code de conduite d'UNEG pour l'évaluation dans le système des Nations Unies<sup>2</sup>.

## **8. Arrangements de gestion :**

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

- Équipe d'évaluation**: constituée d'un Consultant International et d'un Consultant National dont les profils sont définis en annexe. **Rôles** : 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. L'Expert international supervisera l'expert national et assurera la qualité des résultats de l'évaluation afin de délivrer dans le temps imparti tous les produits attendus.
- Co-gestionnaires de l'évaluation**: l'Expert en S&E du PNUD, le Chargé de programme du bureau terrain de Goma et l'Expert chargé du Projet KOICA au Nord-Kivu. **Rôles**: 1) Préparer les TDRs de l'évaluation, 2) apprêter toute la documentation à mettre à la disposition des évaluateurs, 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.
- Groupe d'assurance-qualité** : Unité S&E du PNUD (à Kinshasa). Apporte un avis critique externe sur les différents documents produits
- 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	Partenaires Agence et ONG de mise en œuvre : FAO, CAAP, CARITAS,	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Collaborer et disponibiliser avec transparence et objectivité les informations exigées par l'évaluation</li> <li>▪ Partager avec l'équipe d'évaluation 1 ou 2 questions majeurs qu'ils souhaitent être adressées, abordées par l'évaluation et susciter ainsi davantage l'intérêt</li> <li>▪ Utiliser les données de l'évaluation</li> </ul>
02	Structures étatiques : Division Provinciale de la jeunesse, Ministère de la jeunesse, SENATRA, IPPAPEL,	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Collaborer et disponibiliser avec transparence et objectivité les informations exigées par l'évaluation</li> <li>▪ Partager avec l'équipe d'évaluation 1 ou 2 questions majeurs qu'ils souhaitent être adressées, abordées par l'évaluation et susciter ainsi davantage l'intérêt</li> <li>▪ Utiliser les données de l'évaluation</li> <li>▪ Echanger sur la qualité des résultats de l'intervention en comparaison avec les normes et standards nationaux</li> </ul>
03	Autorités locales	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Soutenir tout le processus et à tous les niveaux</li> </ul>
04	Bénéficiaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Produire des feedback objectifs sur le processus de planification, de mise en œuvre et de coordination des activités</li> <li>▪ Produire des feedback 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</li> </ul>

g) **Calendrier pour l'évaluation :**

Publication des postes et soumission des offres	Juillet 2014
Revue technique, revue financière, sélection, finalisation du contrat	Du 21 au 23 Juillet 2014
Arrivée des évaluateurs au Nord Kivu	14 août 2014
Revue des documents clés, Préparation du plan d'évaluation et consultation avec l'équipe en charge de gestion de l'évaluation et présentation de la méthodologie	Du 11 au 13 août 2014 (Cette étape débutera avant l'arrivée des consultants pour gagner en temps)

Mission sur terrain dans le MASISI et Walikale au nord Kivu / Contact avec les autres parties prenantes à Goma	15 au 26 aout 2014
Soumission 1 <sup>er</sup> draft	2 septembre 2014
Commentaires du 1 <sup>er</sup> draft rapport	8 septembre 2014
Séance de validation interne	09 au 10 septembre 2014
Atelier de présentation (avec le Gouvernement)	16 septembre 2014
Soumission rapport final	19 septembre 2014

## 9. Compétences :

**Organisation** : Faire preuve d'une capacité de conception, d'organisation, et de planification des stratégies ou plans d'actions et de proposer des solutions pragmatiques. Capacités à initier des chronogrammes cohérents et rigoureux sur l'exécution du projet.

**Communication** : Démontrer de bonnes capacités de communication orale.

**Maîtrise personnelle** : Aptitude à travailler sous pression, dans un environnement complexe et évolutif.

**Planification et organisation**: Faire preuve d'une aptitude à planifier et à organiser son propre travail ainsi que celui des autres, aptitude proactive démontrée.

**Travail en groupe**: Aptitude à interagir, à établir et à maintenir de façon effective aussi bien avec les collègues qu'avec des personnes ayant des cultures différentes, de bonnes relations de travail dans le respect des diversités.

## 10. Qualifications :

### a. Qualifications du Consultant International Senior (Team Leader d'Equipe) :

<b>Education</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diplôme universitaire supérieur en Sciences agronomiques, Economie Rurale, Sciences de développement, Sciences sociales ou discipline apparenté (au minimum BAC +5).</li> </ul>
<b>Expérience</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Au moins 10 ans d'expérience dans la gestion et de la conduite des évaluations des projets/programme ayant trait aux projets de relèvement communautaire.</li> <li>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.</li> <li>Démontrer de bonnes qualités en réflexion stratégique de haut niveau et des compétences en politiques de développement.</li> <li>Connaissance approfondie des méthodes et procédures de supervision et d'évaluation de projets et programmes.</li> <li>Connaissance pratique de la gestion axée sur les résultats et des domaines transversaux comme le développement de capacités et l'approche genre.</li> <li>Capacité d'analyse organisationnelle avérée.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compétences en gestion d'équipe d'évaluation et des aptitudes rédactionnelles en français et en anglais.</li> <li>• Une bonne connaissance du système des Nations Unies, en particulier le PNUD et de son approche en matière de réduction de la pauvreté.</li> <li>• La connaissance de la RDC et du Nord Kivu en particulier serait un atout.</li> <li>• Excellent leadership et compétences managériales.</li> <li>• Excellentes capacités de facilitation avec l'utilisation de certaines méthodes participatives.</li> </ul>
<b>Langues requises</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une excellente maîtrise de la langue française est exigée.</li> </ul>

**a. Qualifications du Consultant National :**

<b>Education</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diplôme universitaire supérieur en Sciences agronomiques, Economie Rurale, Sciences de développement, Sciences sociales ou discipline apparenté (au minimum BAC +5).</li> </ul>
<b>Expérience</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Au moins 7 ans d'expérience dans l'exercice des évaluations des projets/programme ayant trait aux projets de relèvement communautaire.</li> <li>• 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.</li> <li>• Connaissance approfondie des méthodes et procédures de gestion d'évaluation de projets et programmes.</li> <li>• Connaissance pratique de la gestion axée sur les résultats et des domaines transversaux comme le développement de capacités et l'approche genre.</li> <li>• Capacité d'analyse organisationnelle avérée.</li> <li>• Une bonne connaissance du système des Nations Unies, en particulier le PNUD et la FAO serait un atout.</li> <li>• Connaissance du Nord-Kivu et de la zone du Projet serait un atout.</li> <li>• Excellentes capacités de facilitation avec l'utilisation de certaines méthodes participatives.</li> </ul>
<b>Langues requises</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une excellente maîtrise de la langue française est exigée. Compétences et aptitudes rédactionnelles en français.</li> <li>• La connaissance du Swahili est nécessaire.</li> </ul>

**11. Documents constitutifs de l'Offre :**

Pour démontrer leurs qualifications, les candidat (e)s devront soumettre une offre qui comprendra les documents suivants :

<u>Document</u>	<u>Description</u>	<u>Forme</u>

Note méthodologique pour l'exécution de la mission attendue	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une note de motivation</li> <li>• La démarche ou l'approche méthodologique, les outils ainsi que le chronogramme que vous comptez mettre en œuvre pour réaliser la mission.</li> </ul>	Pas de formulaire spécifique
Curriculum Vitae/P11	Remplir le formulaire de P11 en annexe en y incluant surtout votre expérience des missions similaires et indiquant au moins 3 (trois) personnes de référence.	Formulaire <b><u>P11 (SC&amp; IC/annexe 4)</u></b> - (Cliquer sur « <u>P11 (SC&amp;IC)</u> » pour télécharger le document)
Diplômes	Envoyer les copies de vos diplômes	
Tableau des coûts	Remplir le tableau	Annexe « <b><u>Tableau des coûts (annexe 3)</u></b> ». (Cliquer sur « <u>Tableau des coûts</u> » pour télécharger le document)

## **Evaluation**

L'évaluation des offres se déroule en deux temps. L'évaluation des propositions techniques est achevée avant l'ouverture et la comparaison des propositions financières.

Le marché sera attribué au/à la Consultant (e) ayant présenté le meilleur score combiné (rapport qualité/prix, évaluation cumulative).

### *a. Les propositions techniques*

Elles sont évaluées sur des critères suivants en rapport avec les termes de référence:

Pour information, la proposition technique sera évaluée sur son degré de réponse par rapport aux termes de référence et sur la base des critères suivants :

<b>Critères</b>	<b>Points</b>
Le/la soumissionnaire a-t-il/elle le profil requis en termes de formation pour réaliser la mission ?	20
L/la soumissionnaire a-t-il/elle une expérience pertinente et avérée dans la réalisation des missions d'évaluation des programmes/projets de développement dans le contexte du Projet KOICA ?	30
La méthodologie et les outils proposés sont-ils appropriés aux produits décrits/attendus dans les TDR ?	20
La méthodologie et le chronogramme proposés sont-ils cohérents et réalistes pour garantir la réalisation effective des produits attendus de la mission ?	30
<b>Total note technique</b>	<b>100</b>

**Seront jugées qualifiées, les propositions techniques qui obtiendront 70% de la note maximale de 100 point ; cette note technique sera pondérée à 70%.**

*b. Les propositions financières*

Le/la Consultant (e) fait sa proposition financière suivant le Tableau des coûts. Il doit proposer un montant forfaitaire et présenter dans le Tableau des coûts la ventilation de ce montant forfaitaire.

Dans une deuxième étape du processus d'évaluation, les enveloppes financières seront ouvertes et les offres financières comparées ; une note financière sera calculée pour chaque proposition sur la base de la formule :

$$\text{Note financière A} = [(\text{Offre financière la moins disante}) / \text{Offre financière de A}] \times 30$$

**Le/la Consultant (e) avec le cumul de notes (Technique pondérée + Financière) le plus élevé sera retenu pour le contrat.**

**N.B.**

Les candidat (e)s sont tenus de se renseigner sur les [Conditions Générales des Contrats Individuels \(annexe 2\)](#). (Cliquer sur « [Conditions Générales des Contrats Individuels](#) » pour télécharger le document)