

**OAP - Operation d'Appui à l'Autopromotion, Bujumbura, Burundi**  
**CIEPAC – Appui au Développement Local, Montpellier, France**

**DYNAMISATION DES SOCIETES CIVILES EN MONDE RURAL PAR  
LE SOUTIEN A L'ECONOMIE PAYSANNE EN MILIEU TROPICAL**

**CONVENTION D'OBJECTIFS**

Entre le Ministère de la Coopération DEV / IVA et le  
Comité Catholique contre la Faim et pour le Développement

# **FICHES PARTENAIRES**

**(version provisoire)**

Mission d'évaluation réalisée par :

Jean-Eudes BEURET  
Jean-Marie KATI KATI  
Yanick LASICA  
Alexis PEZI

Au Burundi, Congo et Rwanda  
En septembre et octobre 2000

**OAP - Operation d'Appui à l'Autopromotion, Bujumbura, Burundi**  
**CIEPAC – Appui au Développement Local, Montpellier, France**

**DYNAMISATION DES SOCIETES CIVILES EN MONDE RURAL PAR  
LE SOUTIEN A L'ECONOMIE PAYSANNE EN MILIEU TROPICAL**

**CONVENTION D'OBJECTIFS**

Entre le Ministère de la Coopération DEV / IVA et le  
Comité Catholique contre la Faim et pour le Développement

# **RAPPORT D'EVALUATION**

Mission d'évaluation réalisée par :

Jean-Eudes BEURET  
Jean-Marie KATI KATI  
Yanick LASICA  
Alexis PEZI

Au Burundi, Congo et Rwanda  
En septembre et octobre 2000



**OAP - Operation d'Appui à l'Autopromotion, Bujumbura, Burundi**  
**CIEPAC – Appui au Développement Local, Montpellier, France**

**DYNAMISATION DES SOCIETES CIVILES EN MONDE RURAL PAR  
LE SOUTIEN A L'ECONOMIE PAYSANNE EN MILIEU TROPICAL**

**CONVENTION D'OBJECTIFS**

Entre le Ministère de la Coopération DEV / IVA et le  
Comité Catholique contre la Faim et pour le Développement

# **ANNEXES**

**(version provisoire)**

Mission d'évaluation réalisée par :

Jean-Eudes BEURET  
Jean-Marie KATI KATI  
Yannick LASICA  
Alexis PEZI

Au Burundi, Congo et Rwanda  
En septembre et octobre 2000

## SOMMAIRE

### SYNTHESE

### INTRODUCTION

Le programme dans son contexte  
Méthodologie d'évaluation  
Les limites de l'évaluation  
Mode d'emploi du rapport  
Remerciements

### CHAPITRE I : LE PROGRAMME TEL QU'IL A ETE FORMULE ET TEL QU'IL A ETE MIS EN OEUVRE

#### 1. Présentation du programme et comparaison prévu / réalisé

11. Les bénéficiaires
12. Les OAIB partenaires
13. Les objectifs du programme
14. Les moyens mis en œuvre et les réalisations effectives

#### 2. Des écarts qualitatifs majeurs

21. du renforcement institutionnel des partenaires... au transfert de technologies via des partenaires et groupements de base
22. Des écarts dus à ds problèmes de gestion budgétaire
23. A l'origine des écarts : trop de personnalisation dans la mise en oeuvre

### CHAPITRE 2. EVALUATION STRATEGIQUE : UNE REPONSE TECHNIQUE UNIFORME POUR DES PROBLEMATIQUES COMPLEXES

#### 1. Analyse des contextes nationaux

11. Le Burundi
12. Le Rwanda
13. Le Sud et le Nord Kivu

#### 2. Les choix stratégiques effectifs de la Convention d'Objectifs : évaluation

21. La logique des choix stratégiques
22. Commentaires sur la pertinence de cette analyse
23. Un point très positif : la pertinence d'une dimension sous-régionale
24. Dans l'ensemble : un programme assez décontextualisé

#### 3. Quelle contribution à la construction de la paix ?

31. Rappels sur les généralités
32. Problématique générale : aux sources de la violence
33. L'action sur les blocages économiques structurels : une approche très partielle
34. Mais la Convention d'Objectifs n'a pas été sans effets
35. Les actions spécifiques de construction de la paix : référentiel d'actions

## **CHAPITRE 3. RESULTATS BRUTS : EVALUATION PAR OBJECTIFS ANALYSE DES IMPACTS**

### 1. Les impacts en terme de développement

11. En l'absence d'indicateurs de suivi-évaluation et de documents de synthèse
12. L'évaluation par partenaire
13. Inventaire et qualification des principaux impacts en terme de développement
14. Bilan

### 2. Les impacts entente de renforcement de capacités locales d'autopromotion ou d'appui au développement

21. Un impact général tant pour les OAIB que pour les OB : une intervention très opportune
22. Le renforcement de capacités d'autopromotion et de capacités d'appui au développement : évaluation générale
23. Les principaux impacts en terme d'appui au développement
- 24. Le renforcement de capacités locales d'autopromotion : des impacts faibles**
25. L'émergence de nouvelles capacités d'appui au développement : le réseau mycicole
26. Entre impacts effectifs et potentiels : synthèse

## **CHAPITRE 4 : UN DEFAUT D'ANALYSE INSTITUTIONNELLE**

### 1. Des OAIB partenaires extrêmement diverses

11. Des documents de projet à la réalité : uniformité de traitement versus diversité des partenaires
12. Pour un choix raisonné des partenaires : comment évaluer les potentialités des partenaires en terme de renforcement de la société civile ?
13. Les capacités : des besoins de renforcement radicalement différents

### 2. Les organisations de base

21. Préciser les enjeux de l'appui aux OB
22. La diversité des OB : ce que cache le terme générique de groupements
23. Quand l'appui ignore totalement les spécificités de l'Organisation de base
24. Contre les « dynamiques exogènes imprécises » : proposition pour un outil d'analyse institutionnelle des dynamiques locales et de leur potentiel
25. Justification de l'appui, utilité collective de l'initiative de base et niveau de co-financement

### 3. Synthèse et perspectives : lorsque les objectifs des partenaires divergent... l'explication de certains échecs

## **CHAPITRE 5 : EVALUATION METHODOLOGIQUE : APPORTS TECHNIQUES ET METHODOLOGIE DE DIFFUSION**

### 1. L'introduction d'innovations et la vulgarisation : méthodologie

11. Des fermes-écoles à l'antipode des systèmes de production locaux : un intérêt très limité
12. La diffusion d'une innovation à partir d'un séminaire relayé par un réseau d'OAIB :
13. Quand peut-on parler de « réussite » dans la diffusion d'une innovation ?

### 2. L'innovation technologique : viabilité des innovations proposées et prise en compte du contexte

21. La Traction Animale Bovine (TAB)
22. La myciculture

- 23. Le maraîchage
- 24. L'amélioration génétique caprine
- 25. La lutte anti-érosive
- 26. Le fil conducteur : évaluation du modèle proposé par le CCFD de l'exploitation modernisée

### 3. Les dispositifs de crédit

- 31. Le cas le plus courant : un crédit de projet avec une simple co-responsabilité au sein du groupe bénéficiaire
- 32. Plusieurs exemples de fonds autogérés avec des crédits individuels et une caution solidaire
- 33. Les apports du CCFD sur ce thème : réduit dans le passé, à prévoir à l'avenir

### 4. La promotion féminine : apports techniques versus promotion sociale

- 41. Des moyens d'action inappropriés définis au départ
- 42. Les apports de la Convention d'Objectifs aux collectifs féminins : des apports techniques

### 5. Valoriser les ressources sous-régionales : référentiel d'actions

## **CHAPITRE 6 : LE DISPOSITIF OPERATIONNEL**

### 1. Autoévaluation par les partenaires : les résultats bruts

- 11. perception du CCFD : un financeur intéressé par l'appui technique
- 12. points positifs et négatifs
- 13. les souhaits exprimés

### 2. La Mise en œuvre du programme : du document de projet à l'opérationnalisation

- 21. Le processus
- 22. Les atouts observés
- 23. Les problèmes posés

### 3. La gestion des ressources financières

- 31. La gestion budgétaire doit être plus rigoureuse
- 32. L'absence de garanties concernant l'utilisation effective des fonds pose question
- 33. La répartition des fonds entre l'OB et l'OAIB : un bon système

### 4. La gestion des relations de partenariat : centralisme et système de gratifications décidées unilatéralement versus partenariat

- 41. Centralisme
- 42. Retour sur la personnalisation

### 5. La gestion de la Convention d'objectifs en France

- 51. Le dispositif de suivi à distance du CCFD
- 52. Le dispositif de concertation du CCFD avec les services du MAE
- 53. L'appréciation de l'outil de co-financement Convention d'objectifs
- 5.4 Analyse de la conformité avec les textes de la convention d'objectifs du CCFD

## **CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS GENERALES**

## **ANNEXES**

# **Evaluation de la Convention d'Objectifs MAE – CCFD : Dynamisation des sociétés civiles en monde rural par le soutien à l'économie paysanne en milieu tropical (Burundi, Congo, Rwanda) 1996-1998, J-E Beuret, J-M Kati Kati, Y. Lasica, A. Pezi, octobre 2000.**

## **SYNTHESE**

### **EVALUATION**

L'évaluation de la convention d'objectifs (CO) du CCFD en Afrique des grands lacs montre à la fois la pertinence du programme tel qu'il a été initialement défini, le soutien déterminant qu'il a constitué auprès des partenaires, et les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre.

L'équipe d'évaluation a analysé en détail la mise en œuvre de cette CO sur le terrain. En l'absence d'un dispositif de suivi-évaluation permanent, ceci a représenté des efforts très importants. Il a été nécessaire de rencontrer l'ensemble des OAIB et de nombreuses OB partenaires afin de construire une analyse détaillée de ce qui a été mis en œuvre. Il en ressort un document fourni, une analyse sans complaisance dont le ton, parfois dur, traduit ce que l'équipe a observé sur le terrain auprès des partenaires. Les conclusions prennent en compte un nécessaire recul qui complète le contenu du texte principal en intégrant notamment le travail collectif des membres du comité de suivi et les contributions de ses membres.

Le programme initial est très pertinent par rapport au contexte. Sa dimension sous-régionale et la promotion d'échanges transversaux inter-ONGs présentent un grand intérêt. Les objectifs généraux, l'analyse des conditions à réunir et la définition des axes transversaux sont très clairs et pertinents. On relèvera du reste la pertinence de trois éléments annoncés d'emblée : des actions à impact rapide, une programmation souple, un accompagnement institutionnel.

Il s'est avéré très opportun d'avoir engagé ce programme dans ce contexte de crise. Afin de ne pas contribuer à la normalisation de situations porteuses de violence à plus ou moins long terme, il est indispensable d'insister sur le renforcement de la société civile et l'appui aux OAIB, afin qu'elles sachent redéfinir leur rôle et mettre en œuvre des actions visant la construction d'une paix durable.

Les partenaires ont largement souligné l'opportunité du programme, à un moment où beaucoup d'intervenants se retiraient. Le maintien du programme a eu un impact fort en terme de soutien moral aux partenaires, aux personnes comme aux organisations. La permanence de la présence du CCFD, opérateur de développement, au travers des missions régulières, y compris aux moments difficiles de crise agüe constitue un atout majeur.

Mais cette convention d'objectifs a connu une dérive dans sa mise en œuvre, en terme d'orientation et de procédure de suivi :

- L'analyse montre un passage de plus en plus prononcé d'un programme visant le renforcement des organisations de la société civile par le soutien à l'économie paysanne, à un programme de transfert de technologies agricoles via des OAIB et des OB.
- L'absence d'un dispositif rigoureux de suivi opérationnel et financiers présentent des risques importants. Les procédures de suivi global du programme (comités de suivi, rapports du CCFD, suivi par le ministère,...) n'ont pas permis de détecter cette situation en cours de convention.

L'analyse de l'origine de ces dérives fait apparaître cinq causes principales :

- on peut penser au vu du déroulement de la CO du CCFD que les procédures de suivi-évaluation de cet outil de co-financement gagneraient à être plus précises.
- Très engagé dans la préparation, la formulation et le démarrage de cette convention d'objectifs, le Ministère n'a sans doute pas les moyens d'exercer ensuite son rôle de partenaire de façon régulière. Ainsi, il n'est pas en mesure d'identifier les lacunes du dispositif de suivi opérationnel et financier en cours de programme.
- alors seul pour co-gérer, le CCFD a concentré trop de fonctions sur une équipe trop restreinte.

- L'équipe du CCFD ne s'est pas assez appuyée sur l'expérience des réseaux spécialisés.
- l'équipe du CCFD ne s'est pas suffisamment appuyée sur les compétences locales.

Ainsi, les résultats de la convention d'objectifs ont été contrastés.

La stratégie visant à privilégier des apports techniques et l'innovation pose des problèmes dans l'adaptation du programme au contexte de crise grave. On retrouve un programme que l'on aurait pu exécuter à l'identique avant la crise, avec seulement moins de problèmes opérationnels.

Globalement l'impact en terme de renforcement institutionnel et de renforcement de la société civile est faible par rapport à ce que l'on aurait pu en attendre. Par ailleurs, des OAIB n'ayant aucune expérience ont appris beaucoup au contact d'autres partenaires du réseau.

Quelques apports techniques ont eu des effets positifs d'ampleur non négligeable. C'est le cas de la myciculture au travers du réseau sous-régional et du maraîchage dans le nord Kivu. D'autres comme la culture attelée, l'amélioration génétique caprine, les fermes-écoles et le crédit ont rencontré des problèmes d'adaptation au contexte et aux circonstances.

## **RECOMMANDATIONS PRINCIPALES**

Voici quelques unes des recommandations figurant dans le rapport

- Revenir au programme tel qu'il a été conçu.
- Choisir des partenaires qui se retrouvent autour de visions et objectifs communs, afin que les échanges transversaux soient enrichissants : on s'orientera avant tout vers ce qui est défini comme des ONGs d'auto promotion, des ONGs de troisième type intervenant pour les appuyer, sous forme de prestations de services.
- Centrer le programme sur le renforcement de la société civile et la construction de la paix en affichant une offre d'appui aux partenaires concernant l'action sur l'ensemble des déterminants de la violence que nous avons identifié.
- Du point de vue des actions de développement économique, il est indispensable d'insister sur l'appui à la structuration du monde rural qui représente aujourd'hui un enjeu majeur face au contexte de crise.
- Raisonner de façon concertée et adaptée au contexte local la diffusion de technologies.
- Décentraliser la coordination du programme (ou seulement certaines fonctions) en concertation avec les partenaires.
- Exploiter la dimension sous-régionale du programme pour stimuler une réflexion commune des partenaires sur l'adaptation de leurs actions au contexte de crise et leur évolution vers un nouveau rôle leur donnant une place réelle dans la construction de la paix (et leur permettant de ne pas contribuer à la normalisation en cours de situations porteuses de violence).
- Réaménager les modalités de suivi et de coopération avec les partenaires mises en place dans cette opération par le CCFD.
- Le CCFD doit mettre en place un dispositif de diagnostic-suivi-évaluation permanent, un système de capitalisation sur cette CO et un système de partenariat donnant certaines garanties du point de vue financier.
- Dans le souci d'améliorer la gestion de cet outil de co-financement, il apparaît important, à l'issue des récentes évaluations de plusieurs conventions d'objectifs, d'effectuer un bilan et d'affiner les caractéristiques. C'est l'occasion pour le Ministère de réévaluer le degré et les formes de son implication dans la co-gestion de ces conventions.