

EVALUATION DE LA CONVENTION D'OBJECTIFS

« GRANDS LACS »

ENTRE

LE MINISTÈRE DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES

ET

LE COMITÉ CATHOLIQUE CONTRE LA FAIM

ET POUR LE DÉVELOPPEMENT

(CCFD)

RAPPORT FINAL : PARTIE 2

RAPPORTS NATIONAUX

**BURUNDI
RWANDA
R.D.CONGO**

**PONTIEN BIKEBAKO
MICHEL FALISSE
GRÉGOIRE NTAMBUA
PAMPHILE SEBAHARA**

« Le présent rapport n'engage que ses auteurs »

FEVRIER 2005

RAPPORT BURUNDI	2
INTRODUCTION	3
METHOLOGIE	3
CONTEXTE	4
Introduction	4
Aspects sécurité et paix	4
La situation de la femme	5
Société Civile	5
Le secteur de la micro finance ou du micro crédit	6
Points faibles et contraintes	6
Points forts et opportunités	6
PRESENTATION DES PARTENAIRES A LA CONVENTION D'OBJECTIFS	7
INADES–FORMATION Burundi	7
Son identité	7
La Valeur de INADES - Formation	7
La vision de l'INADES	7
La mission d'INADES-Formation	7
Le Bureau National	8
Le personnel	8
Les domaines d'intervention de l'INADES	8
L'approche d'intervention de l'association	8
Le choix des activités	8
La planification des activités	8
La mise ne œuvre des activités	9
Le suivi évaluation	9
Les subventions	9
Viabilité des activités de INADES-Formation	11
Viabilité économique	11
Viabilité socioculturelle	11
Viabilité institutionnelle	11
Viabilité financière	11
Forces et Faiblesses	11
Points forts	11
Faiblesse	12
PREFED	12
Son identité	12
Viabilité des activités de PREFED	13
Forces et Faiblesses	13
Forces	14
Points faibles	14
LE RESEAU MYCICOLE	14
Son identité	14
Gestion du Réseau Mycicole	15
Financements	15
Viabilité	16
Viabilité économique et financière	16
Viabilité socioculturelle	17

Viabilité institutionnelle	17
Forces et Faiblesses	18
EVALUATION DES PARTENAIRES VIS-A-VIS DE LA CONVENTION D'OBJECTIFS	18
Les attentes initiales des partenaires par rapport à la Convention	18
Pour INADES-Formation	18
Pour PREFED	19
Pour le Réseau Mycicole	19
Résultats atteints par rapport aux attentes initiales	19
Pour Inades Formation	19
Pour PREFED	19
Pour le Réseau Mycicole	19
Les attentes des partenaires par rapport à la coordination	20
Résultats atteints par rapport aux attentes vis-à-vis de la coordination	20
Analyse des activités relevant de la dotation aux activités de la CO	20
INADES –Formation	20
PREFED	22
REJA	22
Activités mycicoles dans la province de Cibitoke	23
Le Réseau Mycicole	23
Résultats obtenus	23
Conclusion partielle sur les activités	23
ANALYSE DES QUESTIONS SPECIFIQUES	24
L'entendement des partenaires par rapport aux axes	24
Appui institutionnel	24
Appui matériel, technique et formation	24
Micro crédit et financement des Activités Génératrices de Revenu	24
Promotion féminine	25
Construction de la paix	25
Commentaires sur les axes transversaux	25
Le micro crédit	25
La promotion de la femme	26
Construction de la paix	26
La dynamisation de la société civile	27
SYNTHESE DES RESULTATS ATTEINTS PAR LES PARTENAIRES A LA CO	28
Par rapport aux objectifs globaux du document de la convention	28
Par rapport à la coordination régionale	28
Par rapport à la pertinence, efficacité et efficience des activités conduites dans le cadre de la dotation aux activités (analyse faite partenaire par partenaire)	28
INADES	28
Analyse de la viabilité	30
PREFED	30
LE RESEAU MYCICOLE	31
Rappel des résultats atteints	31
Analyse de la viabilité de la myciculture	31
Analyse des effets des activités menées dans le cadre de la convention	32
En matière de renforcement des capacités	32

En matière de développement économique	32
CONCLUSION GÉNÉRALE	34
RECOMMANDATIONS	34
Aux bailleurs	34
Aux partenaires de la convention	34
INADES – Formation	34
PREFED	35
RESEAU MYCICOLE	35
Liste des Sigles et leur signification	36
RAPPORT RWANDA	37
Contexte national et régional du Rwanda	38
Contexte national	38
Le contexte socio-économique	38
Le contexte socioculturel	39
Le contexte politique	39
Le contexte régional	41
Appréciation de la cohérence interne du Programme	42
Evaluation de la 2ème phase de la COGL au Rwanda	44
Analyse des partenaires de la 2ème phase de la COGL au Rwanda	44
Historique des relations avec le CCFD et critères de choix des partenaires	44
Typologie des partenaires : des catégories OA et OB incomplètes	45
Evaluation de la ligne « dotation aux activités » : comparaison entre le prévu et le réalisé	47
Comparaison prévu / réalisé en termes budgétaires	47
Impacts des activités de la « dotation aux activités » en termes de développement	50
Synthèse de l'analyse des actions de la ligne « dotation aux activités »	52
Les résultats atteints par rapport aux objectifs généraux du Programme.	52
Les résultats atteints par rapport aux recommandations de l'évaluation externe de la 1ère phase de la COGL	53
Les relations entre les OA et les OB	55
Evaluation des activités conduites dans le cadre des axes transversaux	57
Au titre de l'axe 1 (Appui institutionnel) : Projet de la Coordination régionale et du Service Cofinancements du CCFD : « Renforcement en gestion administrative et financière des responsables financiers de la COGL».	57
Analyse de l'impact des résultats de cette formation	58
Au titre de l'axe 2 (Appuis matériels, techniques et de formation) : Réseau Mycicole : Promotion et diffusion de la myciculture dans la région africaine des Grands Lacs.	58
Au titre de l'axe 3 (Appuis aux activités rémunératrices de revenus) : Projet de Mutuelles de solidarité (MUSO)	59
Au titre de l'axe 4 : Promotion féminine	60
Au titre de l'axe 5 (Appuis à la construction de la paix) : Projet de l'ASBL APROFER / UMUSEKE : Séminaire sur les outils de l'éducation à la Paix.	60
Analyse de l'impact des résultats de ce Séminaire	60
Des partenaires aux capacités de proposition faibles	61
Analyse de la coordination régionale de la COGL	62

Analyse du dispositif de coopération du CCFD dans les Grands Lacs	63
Des leçons à tirer des expériences d'organisations poursuivant les objectifs similaires à ceux de la COGL.	66
Des leçons pertinentes pour la suite de la COGL :	66
Conclusions et recommandations	69
Conclusions générales	69
Points forts du Programme	70
Quelques constats généraux et tentatives d'explications	70
Recommandations	73
Pour tous les partenaires (associations, coordination régionale, CCFD, MAE)	73
Pour le CCFD	74
Pour le MAE	76
Pour les associations partenaires de la COGL	76
Pour la coordination régionale	76
Personnes rencontrées au Rwanda	77
Abréviations et sigles	78
RAPPORT RDC	79
INTRODUCTION	80
GENERALITES	82
Attentes des ONG partenaires par rapport à l'Evaluation	82
Méthodologie de travail	83
Durée et planning des activités	84
Difficultés rencontrées	87
Structure du Rapport d'Evaluation	87
LE CONTEXTE	87
Présentation du contexte général de la R.D.Congo	88
Présentation du contexte spécifique de la région du Kivu	89
Résultat du diagnostic organisationnel	90
Par rapport à la vision, aux valeurs et aux objectifs	91
Par rapport à la structure d'organisation	91
Par rapport au relationnel	91
Par rapport aux appuis	91
Par rapport à la motivation, incitation et sanction	92
Par rapport à la gestion management	92
Forces et faiblesses des partenaires	92
Par quelle image, quel animal, quel arbre se présentent-ils eux-mêmes ?	94
Perception sur des ONG partenaires de la C.O. par les autres acteurs	94
Notre propre regard sur les ONG partenaires de la C.O.	97
Attentes des acteurs par rapport à la coordination Régionale	101
Analyse des activités des partenaires	103
Les activités relevant de la ligne de dotation aux activités de la convention d'objectifs	103

<i>Quelques constats et commentaires sur les activités visitées</i>	104
Appréciation globale des activités	112
Par rapport à l'efficacité	113
Par rapport à l'efficience	114
Par rapport à la cohérence	114
Par rapport à l'impact	115
Viabilité et durabilité	115
<i>Résultats atteints par rapport aux objectifs de la deuxième convention</i>	116
Résultats atteints par rapport aux recommandations émises par les évaluateurs de la première convention	119
Relation entre OA et OB	123
Commentaires généraux sur la chaîne des acteurs : Bailleurs – Coordination – OA – OB - acteurs ultimes	124
ANALYSE DES QUESTIONS SPECIFIQUES	125
Les axes transversaux	125
Analyse des activités transversales	127
Par rapport à l'efficacité, efficience, cohérence, impact, viabilité	127
Capacité de proposition	128
Analyse globale : axes définis en fonction des objectifs ?	128
Regard sur la coordination régionale	129
Analyse du dispositif de coopération du CCFD dans la région	130
La dimension régionale	130
La délégation	130
Les modalités financières	131
Les modalités de rapports	131
Les mécanismes de suivi	131
<i>Les réunions semestrielles</i>	131
<i>Les relations avec les acteurs institutionnels</i>	132
La politique de partenariat du CCFD dans la région	133
L'Eglise catholique locale : positionnement, pratique et activités concrètes	134
Approche genre ou promotion féminine ?	134
L'approche « construction de paix »	134
CONCLUSIONS GENERALES	136
RECOMMANDATIONS	138
Au CCFD	138
A la Coordination régionale	138
Aux partenaires	138
Au Ministère	139
A tous les acteurs impliqués dans le programme	139
Annexes	140

EVALUATION CONVENTION D'OBJECTIFS DES GRANDS LACS

MAE / CCFD

RAPPORT BURUNDI

PONTIEN BIKEBAKO

INTRODUCTION

Le présent rapport se situe dans le contexte d'une évaluation de la Convention d'Objectifs « Grands Lacs » Ministère des Affaires Etrangères / CCFD. L'origine de la convention remonte au génocide rwandais de 1994 dont l'analyse montre que ces crimes n'ont pas été « une simple crise accidentelle » mais plutôt le fruit d'une idéologie de haine ethnique développée non seulement au Rwanda mais également dans la région des grands lacs eu égard à certains facteurs de tensions qui sont communs dans les trois pays (Burundi, Rwanda et République Démocratique du Congo). Dans ces crises, les responsabilités de certaines structures étatiques sont évidentes.

C'est donc en 1995-1996 que le CCFD met sur pied, en concertation avec le Ministère des Affaires Etrangères, un programme de développement rural et d'appui aux sociétés civiles dans les trois pays.

En effet il était apparu qu'il était utile d'agir dans un cadre régional et que le renforcement de la société civile devenait indispensable pour créer des contre-pouvoirs face aux défaillances de l'appareil d'Etat dans l'accomplissement des fonctions essentielles telle que la sécurité des populations.

La première phase a été évaluée en 2000 et s'appuyant sur les recommandations de l'évaluation, les partenaires ont convenu de mettre en œuvre une deuxième phase qui devrait s'achever en 2004.

Dix-huit (18) partenaires répartis dans les trois pays ont été identifiés pour bénéficier des appuis de la deuxième phase. Trois seulement se trouvent au Burundi. Il s'agit de INADES – Formation, de l'Antenne du PREFED du Burundi et du Réseau Mycicole qui même s'il s'agit d'une ASBL régie par la législation burundaise ses membres sont répartis sur les trois pays.

La mission d'évaluation s'intéresse à tous les partenaires de la convention. Elle est composée de quatre personnes dont un chef de mission et une personne par pays. Le présent rapport fera partie du rapport global et concerne essentiellement les trois partenaires indiqués en supra ainsi que les activités financées par la Convention et menées sur le territoire burundais.

METHOLOGIE

La méthodologie suivie dans le cadre de la présente évaluation comporte quatre étapes essentielles :

- Une réunion avec le chef de mission en vue d'harmoniser notre compréhension des termes de référence et l'organisation pratique de la mission,
- Une consultation des documents comprenant les divers rapports élaborés dans le cadre de la convention programme et la documentation en rapport avec la mission,

- Une réunion avec les trois associations partenaires de la convention pour une prise de contact, échanges sur les objectifs de la mission et élaboration du calendrier de travaux,
- Une rencontre et interview des responsables exécutifs des trois associations partenaires directs de la convention,
- Des missions de terrain dans les provinces de Bujumbura, Kayanza et Ngozi. Au cours de ces missions nous avons eu l'occasion de nous rendre compte de quelques réalisations et d'échanger avec le personnel oeuvrant sur le terrain pour INADES et le réseau mycicole ;
- Un entretien avec les responsables des OB bénéficiaires de l'appui de la convention programme,
- Un entretien avec d'autres responsables des associations actives comme membre de la société civile burundaise.

CONTEXTE

Introduction

Le présent rapport retrace de manière succincte le contexte du pays en rapport avec certains axes transversaux en vue de permettre au lecteur de comprendre la pertinence du choix de ces axes au niveau du programme de la convention d'objectifs dans ce contexte et de pouvoir établir des relations entre celui-ci et l'analyse qui va être faite au cours de l'évaluation du programme.

Aspects sécurité et paix

Dès l'accession à l'indépendance, l'histoire du Burundi est jalonnée par des cycles de violences répétitives dont la plus grave et la plus profonde est celle de 1993 caractérisée par l'assassinat du Président de la République élu suivi de massacres inter ethniques des populations avec des soubassements génocidaires. Cette crise profonde qui a débuté en 1993 est un conflit armé qui, combiné aux effets néfastes de 3 années d'embargo (de 1996 à 1999) a affaibli le pays au niveau de sa capacité institutionnelle, détruit les infrastructures de base et occasionné de graves violations des droits de l'homme caractérisées notamment par d'importantes tueries, des déplacements des populations (déplacés internes ou réfugiés à l'extérieur du pays) et des violences sexuelles.

Dans le but de sortir de cette grave crise, des négociations politiques ont été réalisées et un accord de paix et de réconciliation nationale a été conclu en août 2000 à Arusha (Tanzanie) entre les protagonistes politiques, sous la médiation de l'ancien Président Sud – Africain Nelson Mandela.

De même, en vue d'obtenir la cessation définitive de la guerre, des accords de cessez-le-feu entre le Gouvernement de la République du Burundi et les mouvements rebelles armés ont été conclus les années suivantes.

La signature de ces accords de paix et de cessez-le-feu et leur mise en application devraient ouvrir de nouvelles perspectives pour le Burundi. En effet, depuis la mise en application de l'accord de cessez-le-feu avec le principal mouvement armé, la situation s'est améliorée dans les provinces du pays à l'exception de celle de Bujumbura.

Cela ne veut pas dire que les violations des droits de l'homme ont pour autant cessé. Les plus importantes et récentes étant les massacres de Gatumba où des populations vulnérables vivant dans des camps des déplacés ont trouvé la mort dans des conditions ignobles, ainsi que les déplacements des populations de Kirundo vers le Rwanda.

On constate malheureusement sur le plan de la sécurité et de la paix des phénomènes qui bloquent l'évolution positive de la situation. Il s'agit notamment de l'impunité des auteurs des violations des droits de l'homme et une manipulation partisane des populations pour accéder ou rester au pouvoir exacerbant des sentiments ethniques et provoquant un rejet et une peur de l'autre n'appartenant pas à la même ethnie.

La situation de la femme

La société traditionnelle burundaise ne met pas sur le même pied d'égalité la femme et l'homme. Dans le contexte de conflit armé ci-haut décrit, les femmes représentent un groupe discriminé et défavorisé par rapport aux hommes. Elles ont souffert de manière disproportionnée durant la crise et ont été victimes de violences et le viol est devenu indissociable de la crise de guerre armée. De part leur statut, les femmes et les jeunes filles ont été exposées aux violences sexuelles. Selon une étude récente réalisée par la ligue Iteka et l'UNFPA¹, la situation a pris une ampleur qui interpelle de manière urgente le gouvernement et ses partenaires.

Société Civile

Face à une pareille situation dans laquelle on constate que l'Etat est affaibli suite à la crise, la société civile est interpellée pour soit pallier à l'insuffisance de l'accomplissement des missions traditionnellement dédiées à l'Etat, soit pour prévenir ou dénoncer les violations des droits de l'homme, soit pour exercer des pressions pour que les auteurs des crimes soient poursuivis par la justice.

On constate justement que la société civile burundaise tente de s'impliquer dans le rétablissement de la paix et de la confiance entre Burundais et de s'engager face à d'autres défis auxquels la communauté fait face. Cependant, elle – même fait face à quelques faiblesses qu'il convient de relever ici² :

- La société civile n'est pas encore bien organisée pour constituer une véritable structure en mesure de défendre les intérêts des différentes catégories de la

¹ Enquête sur les violences sexuelles au Burundi, Jérémie BUTOYI, Dr Triphonie NKURUNZIZA et Noé NDUWABIKE (octobre 2004)

² Christophe SEBUDANDI, Expérience de la Société Civile Burundaise, Novembre 2004

population et influencer les politiques et faire une pression sur le gouvernement comme la situation l'impose actuellement ;

- La notion de Société civile n'est pas non plus comprise de la même manière par les différentes composantes de la population burundaise, tout comme certains membres de la société civile ne semblent pas comprendre clairement leur rôle.
- La société civile burundaise manque de solidarité et on pourrait même dire qu'elle garde quelques divisions liées à des attentes d'intérêt ;
- Elle agit en ordre dispersé, ce qui réduit sa visibilité et son impact. Ses actions sont souvent menées en parallèle, voire même de manière concurrente ;
- Elle manque d'un plan cohérent et d'intervention et ses activités ne sont pas coordonnées ;
- Elle n'a pas une vision de développement d'actions synergiques;
- Son implantation à la base reste encore faible.

Le secteur de la micro finance ou du micro crédit

C'est un secteur dont les essais de structuration sont jeunes et dont les caractéristiques essentielles sont les suivantes :

Points faibles et contraintes :

- Un environnement défavorable et non sécurisé ;
- L'absence d'un cadre réglementaire approprié et incitatif pour le développement de l'ensemble du secteur ;
- Le manque de ressources adaptées au niveau des institutions et du secteur bancaire pour faire du crédit aux populations à faible revenu ;
- Une offre de services financiers de proximité relativement restreinte par rapport à une demande méconnue, peu étudiée en termes de produits et de besoins financiers ;
- Un potentiel relativement important en termes de crédit agricole eu égard au public cible (90 % des burundais sont des ruraux) et à un nombre relativement important de filières agricoles (café, thé, riz, coton, huile de palme, tabac, etc.) en voie de restructuration et de privatisation ;
- des résultats mitigés enregistrés au niveau de la plupart des fonds d'Etat destinés au financement des populations depuis une dizaine d'années.

Points forts et opportunités :

- Une volonté de la part du Gouvernement de transition de se doter d'une politique en microfinance insérée dans son programme de croissance économique durable et de réduction de la pauvreté (CSLP) ;
- Un tissu d'institutions de microfinance relativement réduit mais qui commence à se concerter et à s'organiser ;
- Un secteur bancaire actif en microfinance mais absent en milieu rural.

PRESENTATION DES PARTENAIRES A LA CONVENTION D'OBJECTIFS

INADES–FORMATION Burundi

Son identité

L'INADES - Formation International a été créé en 1962 en Côte d'Ivoire par les pères blancs jésuites. Plus tard, elle a donné naissance à des bureaux nationaux dont l'INADES - Formation Burundi qui a été créée en 1974 sous une Personnalité juridique d'Association Sans But Lucratif (ASBL). Elle a été agréée le 25/03/1975 sous le N°:560/50. C'est une Organisation Non Gouvernemental locale faisant partie du réseau INADES-Formation dont le Secrétariat Général se trouve à Abidjan.

INADES - Formation International assure le contrôle de la qualité des activités administratives et techniques.

La politique du moment est l'autonomisation des Associations Nationales et Bureaux Nationaux dans le choix des actions et des partenaires. Toutefois, l'AG de l'INADES - Formation International se tient une fois tous les trois ans pour définir des Résolutions qui guident les orientations majeures d'INADES -Formation en général.

A cette AG participent les délégués des Associations nationales (AN) des pays membres du réseau. Les idées forces qui orientent la préparation de l'AG sont les préoccupations majeures de la société et du monde en général.

La Valeur de INADES - Formation:

Prendre l'homme comme capital essentiel car « l'homme est au début et la fin du développement » Il est aussi engagé à la cause du monde rural.

La vision de l'INADES :

Construire une société dans laquelle les paysannes et les paysans sont bien organisés en vue d'acquérir un pouvoir réel pour :

- Influencer la paix sociale et renforcer la solidarité ;
- Instaurer un Etat de droit et influencer les stratégies nationales et locales de développement ;
- Maîtriser et contrôler les filières de production de leur choix (café, apiculture, myciculture, élevage, coton, thé, autres cultures).

La mission d'INADES-Formation :

Contribuer au renforcement des capacités des organisations paysannes en vue de leur auto- promotion économique et sociale.

Par la formation, l'information et l'accompagnement des dynamiques de groupes INADES- Formation Burundi, vise une société où les paysannes et les paysans sont

des véritables acteurs responsables et engagés dans les actions du développement de la nation en générale et de leur communauté en particulier.

Le Bureau National :

Est l'organe exécutif de l'association nationale INADES-Formation. Il est constitué d'une unité légère mais très fonctionnelle.

Le personnel :

Il est recruté sur concours. C'est un personnel dynamique et motivé dont l'idéal est «Relations entre les collèges», qui sont horizontales en marge des relations hiérarchiques.

INADES- Formation Burundi agit sur tout le pays. Sur le terrain les efforts sont plus concentrés aujourd'hui sur les provinces suivantes : Kirundo, Muyinga, Bubanza, Cibitoke, Ngozi, Kayanza, Karusi, Gitega, Muramvya, Mwaro.

Les domaines d'intervention de l'INADES:

- Analyse de contexte
- Elaboration des plans d'orientation et d'action des organisations paysannes.
- Commercialisation des produits agropastoraux.
- Autofinancement des organisations paysannes
- Structuration et fonctionnement des organisations paysannes (OP) et organisme d'Appuis (OA).
- Production agricole et gestion des filières.
- Environnement / Gestion des ressources naturelles.
- Gestion des unités socio-économiques et financières (caisse communautaires, activités génératrices de revenus)
- Autoévaluation.
- Education civique et gestion des conflits
- Egalité des genres

L'approche d'intervention de l'association :

Il s'agit d'une approche participative intégrée dénommée « Accompagnements des dynamiques organisationnelles paysannes (ADOP).

Le choix des activités :

Il est fait en fonction des défis formulés par la population accompagnée et il tient compte généralement du contexte national. En pratique. INADES-Formation appuie la mise en œuvre des défis des groupes accompagnés.

La planification des activités :

La planification suit le cycle ci – dessous décrit :

- Planification triennale : les orientations définies sur trois ans rentrent dans la vision. Il y a donc un plan d'orientation et d'action (POA) triennal
- Annuelle : un plan de travail et budget annuel est élaboré chaque année
- Un programme opérationnel couvrant une période de deux mois est établi :
- Il y a systématisation des réunions pédagogiques par mois pour tirer des leçons sur le travail fait et prendre des stratégies sur le court terme :

La mise en œuvre des activités :

La mise en œuvre des activités est réalisée par une équipe polyvalente sur tous les projets.

Pour l'instant, les organisations paysannes touchées sont structurées à différents niveaux et par domaine d'activités en associations de bases, unions et fédérations engagées :

- Dans les filières café, coton, champignon, apiculture.
- Dans les activités génératrices de revenus (Agriculture, Elevage, Artisanat)
- Dans la restauration de la paix et promotion de genre.
- Dans la gestion des ressources naturelles et
- Dans la gestion des caisses communautaires

Le suivi évaluation :

Il est assuré de manière participative par l'équipe d'INADES-Formation. Celle-ci appuie périodiquement les groupes qui s'auto-évaluent à l'aide des guides confectionnés à cette fin.

La participation des bénéficiaires au suivi évaluation des activités est un élément appréciable.

L'INADES-Formation dispose d'un partenariat diversifié.

Les subventions :

Les subventions représentent l'essentiel des ressources financières de INADES-Formation. Au niveau international, ses partenaires financiers sont : BROEDERLIJK DELEN, DEVELOPPEMENT ET PAIX, CCFD et le SECRETARIAT GENERAL D'INADES-Formation.

Au Burundi, INADES-Formation a réalisé des prestations sur demande du MINATET, PRDMR, MINAGRIE, OCIBU et COGERCO, soit dans l'organisation d'atelier de réflexion stratégique, soit dans l'appui d'un mouvement associatif paysan autour des activités stratégiques. Ces prestations constituent également des sources de revenu pour l'INADES.

En dehors de ses partenaires susmentionnés, INADES-Formation est bien connu à la fois sur le terrain ainsi qu'au niveau d'autres structures ou autres intervenants du même secteur d'activités. C'est ainsi qu'elle est consultée pour de nouveaux projets

financés par des partenaires de divers ordres dont le Gouvernement du Burundi et la Banque Mondiale.

Le tableau qui suit donne un aperçu de l'importance des subventions de la COGL par rapport à l'ensemble des moyens que l'INADES utilise.

TABLEAU 1 : La part des financements COGL dans le budget global de l'INADES - Formation au cours des trois dernières années.

Année	2004	% par rapport à (1)	2003	% par rapport à (1)	2002	% par rapport à (1)
Budget annuel	177.860.232		181.528.336		12.235.000	
COGL (OA+ OB) (2)	40.886.325	23,0	37.918.197	20,9	26.066.870	21,0%
Réseau Mycicole (OA+OB) (3)	11.000.000	6,2	11.243.523	6,2	11.145.526	9,0%
Total	51.886.325	29,2%	49.161.720	27,1%	37.212.396	30,0%

Source : Tableau confectionné par INADES sur demande de la mission.

N.B. Les montants sont en Francs Burundais (le taux de change est près de 1.456 Fbu pour 1 Euro)

Solde à recevoir pour 2004 :

1°) Tout a été débloqué dans le cadre du projet « appui aux organisations paysannes et gestion des conflits »

2°) Les subventions attendues pour l'année 2004 dans le cadre du Réseau mycicole n'ont pas été débloquées pour environ 11.000.000 Fbu. Le retard est en partie dû à la transmission tardive du rapport d'audit. Le rapport n'a pas été disponible dans les délais requis parce que la transmission des pièces comptables de la part des partenaires congolais et rwandais a accusé des retards.

Il arrive souvent qu'on observe des retards pour recevoir des fonds de la COGL. En attendant les subventions, INADES-Formation Burundi procède au préfinancement des interventions auprès des OB et du financement des projets des OB. Cela permet aux OB de ne pas rater des actions généralement liées aux saisons agricoles, par exemple la gestion des intrants agricoles ou l'organisation de la collecte de cerise.

On remarque que les financements de la COGL interviennent pour près de 30 % dans le budget global de l'INADES-Formation.

Viabilité des activités de INADES-Formation

Viabilité économique

Les activités initiées par INADES-Formation reposent sur la durabilité des facteurs de production ce qui influence le choix généralement porté sur le petit bétail pour les appuis financiers aux OP ou la commercialisation des intrants.

Viabilité socioculturelle

Elle repose sur la solidarité qui se crée entre les bénéficiaires des projets sur les changements positifs d'attitudes et sur le savoir faire acquis grâce aux appuis-conseils.

Viabilité institutionnelle

Tous les projets reposent sur la vision d'INADES et sur le contexte réel du milieu. Même en cas de retrait d'un partenaire, l'essentiel des activités continue mais le volume et la stratégie peuvent en souffrir.

Viabilité financière

Elle ne constitue pas l'objectif essentiel des activités de INADES. En effet, il est évident que les paysans ont d'autres échelles de valeurs qui ne sont pas seulement basées sur la rentabilité financière mais sur la considération dans la société.

Forces et Faiblesses

Points forts

- L'INADES-Formation est une structure dans laquelle les rôles et responsabilités sont clairement définis au sein des organes.
- Son organe exécutif est constitué d'une unité légère mais très fonctionnelle avec un personnel motivé et engagé, qui travaille en équipe et de manière participative. Cette esprit se répercute au niveau des bénéficiaires de ses actions de telle manière qu'ils sont impliqués jusqu'au suivi évaluation.
- Cette implication des bénéficiaires peut être une base des principes démocratiques porteurs de valeurs d'inclusion et développement endogène.
- Les sources de financement sont diversifiées et la gestion des activités et des fonds apparemment transparente.
- Les mécanismes de communication et de circulation de l'information y compris le feed-back des bénéficiaires sont satisfaisants
- L'association jouit d'une bonne réputation auprès des partenaires locaux mais également le fait d'appartenir à un réseau international lui procure une

opportunité d'échanges d'expériences avec les autres sur des sujets d'intérêt commun.

Faiblesse

L'INADES –Formation a atteint des résultats très intéressants qui restent méconnus par les autres acteurs locaux qui partagent les mêmes informations et qui pourraient jouer le rôle de relais pour un meilleur impact au niveau du milieu rural. Elle gagnerait aussi à connaître ce qui se passe dans des réseaux locaux comme le Réseau des Institutions de Microfinance.

Cette préoccupation est d'ailleurs ressentie par l'ONG et des actions de redressement sont déjà envisagées. En effet de plus en plus, au lieu de travailler au niveau micro, l'ONG commence à organiser des ateliers au niveau régional et national.

PREFED

Son identité

L'idée de la création du PREFED (Programme Régional de Formation et d'Echange pour le Développement) date de 1985 suite au constat fait par ses fondateurs qu'il y avait dans les pays des grands lacs une naissance de beaucoup d'associations qui pouvaient constituer un embryon d'une dynamique d'autopromotion des communautés de base. Le PREFED est une ONG internationale de droit suisse qui a signé un accord de coopération avec la Communauté Economique des Pays des Grands Lacs « CEPGL ».

Le PREFED vise une société où les personnes sans distinction de sexe, d'appartenance ethnique, religieuse, culturelle et autre s'approprient des processus décisionnels pour leur autopromotion à travers un mouvement associatif bien structuré et faisant face aux défis du développement des communautés à la base.

Pour contribuer à la réalisation de sa vision, le PREFED se donne pour mission d'accompagner le processus d'autopromotion. Des groupes de base ruraux et urbains défavorisés pour qu'ils s'organisent en mouvements économiquement, politiquement et culturellement forts, et qu'ils défendent leurs intérêts communs aux niveaux local, régional, national et international, en vue de construire une société pluraliste dans un Etat de droit. Elle a en conséquence pour mission un développement endogène et durable par le renforcement des capacités institutionnelles, la formation, la recherche et la mise en réseau des acteurs du mouvement associatif.

Ses principaux domaines d'intervention depuis 2001 sont :

- Le renforcement institutionnel des organisations partenaires
- La formation des animateurs et leader des organisations locales

- La mise en réseau des acteurs du mouvement associatif
- La recherche sur le mouvement associatif

L'organisation et la gestion des activités se basent sur des plans d'action triennaux

Sur base des critères d'éligibilité contenus dans son manuel, il sélectionne des organisations partenaires bénéficiaires de son appui. Le plan d'action provient donc des idées des organisations partenaires. Du plan d'action triennal, on tire un Plan de travail et budget annuel qui est mis en œuvre, évalué et réajusté.

Les activités du PREFED touchent annuellement au moins 100 animateurs (salariés et leaders) des organisations locales et 5 à 15 organisations locales dans chaque pays du Burundi, Rwanda et R.D.C.

Pour le suivi des activités, il n'existe pas de personnel spécifique pour cette activité mais le suivi est réalisé au cours des visites d'appuis conseils aux organisations. Dans l'avenir, le PREFED compte recruter un personnel spécifique pour le suivi.

Les partenaires du PREFED sont les personnes morales qui partagent la philosophie du PREFED et acceptent la démarche du donner et du recevoir. C'est ainsi que l'action du PREFED est principalement soutenue par NOVIB et ICCO de Hollande, CCFD de France, MISEREOR d'Allemagne, Développement et Paix du Canada et TRANSFORM de GRANDE BRETAGNE.

Il n'a pas été possible à la mission d'avoir tous les éléments financiers de manière à dégager l'évolution des apports des divers bailleurs de fonds mais le PREFED a fait l'objet d'une évaluation et le rapport est disponible au CCFD.

Viabilité des activités de PREFED.

Les activités initiées par le PREFED visent l'autopromotion en passant par un renforcement institutionnel et une formation pour accroître la capacité des organisations locales. Elles portent théoriquement un caractère endogène et par conséquent un facteur de viabilité. On ne devrait pas craindre pour la viabilité économique et socioculturelle de ces activités. Elles ne visent pas cependant une viabilité financière. Cependant, si le PREFED s'engage dans des activités économiques des groupes et des ménages, il doit assurer « l'encadrement » ou l'accompagnement pour que cette activité reste financièrement rentable au risque d'affecter la crédibilité vis-à-vis de ses partenaires. La culture des champignons par le PREFED n'est pas une réussite.

La structure organisationnelle actuelle n'est pas performante par rapport à la mission que s'est assignée le PREFED. La proposition de modification de l'organisation institutionnelle est de nature à améliorer sa viabilité institutionnelle.

Forces et Faiblesses

Forces

La vision et la finalité du PREFED, bien définies, sont louables. Il dispose d'un actif sur lequel il peut bâtir et est suffisamment connu dans le pays.

Points faibles

La structure telle qu'elle est actuellement donne très peu de responsabilités à l'antenne qui est en principe l'organe exécutif.

Le personnel est insuffisant et est instable de manière qu'il est difficile de bâtir une mémoire institutionnelle vu la rotation et les effectifs du personnel.

Le suivi des activités sur le terrain ne peut pas être correctement assuré par les effectifs disponibles ce qui risque de faire perdre l'efficacité et entraîner la perte de crédibilité de l'Institution vis-à-vis de ses partenaires.

LE RESEAU MYCICOLE³

Son identité

Le Réseau Mycicole des Grands Lacs a été créé en juin 1998 à KIGALI à l'issue d'un séminaire de formation sur les techniques de culture des champignons organisé par l'Association Rwandaise pour le Développement Intégré « ARDI » et le CCFD. C'est une ASBL de droit burundais, ce qui ne va pas sans difficulté, on y reviendra dans les analyses ultérieures.

Le Réseau Mycicole a démarré ses activités avec 14 membres fondateurs. Avec le développement du réseau, d'autres acteurs du développement ont non seulement manifesté l'intérêt à intégrer la myciculture dans leurs activités mais également à faire partie du réseau en tant que membres effectifs. Au moment de la rédaction du présent rapport le réseau compte plus de 22 membres parmi lesquels des associations de développement à la base (OB), des ONG de développement, des laboratoires universitaires (Bujumbura, Butaré et Butembo) ainsi que des membres à titre individuel.

Avant la mise en place du Réseau Mycicole, la région des Grands Lacs comptait à peine 4 unités de production des champignons : 1 au Burundi, 3 au Rwanda. Grâce aux activités de formation et de sensibilisation, plusieurs nouvelles unités ont vu le jour dans la zone d'action du réseau. Aujourd'hui, le Réseau compte 82 unités de production (42 Burundi, 22 en RD Congo et 18 au Rwanda).

Trois objectifs principaux sont poursuivis par le réseau. Il s'agit de :

³ Contrairement aux deux autres partenaires décrits en supra, le RESEAU MYCICOLE est un produit du financement de la convention d'objectifs. Les autres partenaires du réseau existaient avant la mise en place du financement par le CCFD mais le réseau comme tel est un produit en soi.

- Créer un cadre permanent d'échange d'informations et d'expériences dans le domaine de la culture des champignons.
- Promouvoir la culture hors-sol des champignons comestibles pour lutter contre la faim, la malnutrition et la pauvreté dans un contexte de surpopulation et d'exiguïté des terres.
- Protéger les ressources forestières et lutter contre la pollution de l'environnement par la valorisation des restes des récoltes, les résidus de l'agro-industrie et de l'industrie du bois.

Gestion du Réseau Mycicole :

Cette gestion incombe à la coordination régionale. Un compte géré conjointement par la coordination régionale et INADES-Formation a été ouvert à la Banque Commerciale du Burundi. La structure de gestion du réseau est composée du coordonnateur régional, d'une secrétaire caissière et du chef du service financier d'INADES-Formation. Au départ, tous les fonds du Réseau Mycicole transitaient par le compte de la coordination régionale à Bujumbura. Toutefois, étant donné les difficultés de transfert entre la BANCOBU et les banques de la sous-région, il a été décidé de décentraliser les opérations. A cet effet, les fonds des partenaires du Rwanda sont envoyés par le bailleur aux différents partenaires via le PREFED Rwanda qui assure la coordination des activités de la convention d'objectifs. Les fonds de la RDC sont directement envoyés à chaque partenaire. Seuls les fonds destinés aux partenaires du Burundi transitent par la coordination régionale du réseau puis sont tout de suite répartis entre les différents bénéficiaires.

Financements :

Pour l'instant, le principal bailleur du Réseau Mycicole est le CCFD. Des demandes ont été adressées à d'autres bailleurs de fonds. Cependant, la difficulté majeure à laquelle se heurte le réseau pour l'obtention des financements est liée à sa structure régionale vu que la plupart des bailleurs travaillent dans un cadre de coopération bilatérale. Quelques coordinations nationales sont en train de s'organiser pour soumettre des projets à l'échelle d'un pays.

Au cours de son assemblée générale de mai 2001, le Réseau Mycicole a adopté un plan d'action 2002-2004 qu'il a soumis au CCFD pour financement dans le cadre de la deuxième phase de la Convention d'Objectifs. Ce plan d'action a été financé à concurrence de 244.358 euros répartis comme suit :

TABLEAU 2 : REPARTION DES FINANCEMENTS DE LA COGL PAR ENTITE BENEFICIAIRE

Entité	Montant	Pourcentage
Membres du réseau en RD Congo	71.839 €	29.40 %
Membres du réseau au Burundi	73.167 €	29.94 %
Membres du réseau au Rwanda	66.956 €	27.40%
Coordination Régionale	21.475 €	8.79 %
Comité Exécutif	10.921 €	4.47 %
Total	244.358 €	100.00%

Chaque organisation membre du réseau présente un programme annuel d'activités et un budget y relatif. Toutes les demandes sont centralisées par la coordination régionale et sont transmises au CCFD par l'intermédiaire de la coordination régionale. Les fonds reçus au titre de la dotation aux activités sont gérés par chaque organisation suivant les procédures comptables en vigueur au sein de l'organisation et en suivant les recommandations du bailleur. Un rapport narratif et financier est élaboré à la fin de chaque semestre et à la fin de chaque année. Tous les rapports sont centralisés par les coordinations nationales et transmis à la coordination régionale du réseau qui les consolide avant de les transmettre à la CRCOGL. Un audit est réalisé à la fin de chaque exercice budgétaire sur demande du Comité Exécutif après appel d'offres par la coordination régionale (Le déblocage des tranches annuelles est conditionné par la production d'un rapport d'audit après validation par le bailleur).

Comme mentionné plus haut, par apport aux autres partenaires de la Convention d'Objectifs, le Réseau Mycicole est une structure spécialisée. La vocation principale du réseau consiste à promouvoir la culture hors-sol des champignons en tant que technologie innovante, hautement productive, dans un contexte d'insuffisance des terres d'agriculture et d'élevage. Le réseau dispose à cet effet de compétences suffisantes aussi bien dans la recherche, le transfert de technologies et les techniques de vulgarisation. En effet, le réseau est une structure pluridisciplinaire qui rassemble des chercheurs d'université, des organisations d'appui et des organisations de base. Cette structure permet de mettre d'une part les acquis de la recherche au service des collectivités de base, d'autre part à la recherche de recevoir régulièrement le feed-back de ses résultats en milieu réel.

L'activité principale du Réseau Mycicole est donc la multiplication des semences mycicoles et la production de champignons dans un double objectif de diversification des ressources alimentaires et de promotion des activités génératrices de revenus dans un milieu rural caractérisé par un accès de plus en plus difficile à des ressources alimentaires en quantité suffisante, une pauvreté sans cesse croissante et une faible monétarisation.

Cette activité permet de valoriser les restes des récoltes et autres résidus pour la production alimentaire et in fine de redonner espoir de vivre aux populations en répondant à leurs préoccupations majeures.

Viabilité

Viabilité économique et financière

Les analyses en rapport avec la rentabilité économique montrent que la myciculture est une activité rentable si elle est bien menée.

Pour une champignonnière de 3m x 9m, soit 27 m² de superficie, certaines unités de production arrivent à produire en continu 50 à 100 kg/mois et dégager une marge bénéficiaire de l'ordre de 50.000 F à 100.000 francs burundais par mois. Les unités

les plus performantes vont même jusqu'à 300.000 F voir même 400.000 F de bénéfice net par mois pour la même superficie. Ceci est conditionné bien entendu par une bonne organisation, un approvisionnement régulier en semences, en sacs de culture, une disponibilité permanente de substrats hautement productifs, une «hygiène rigoureuse», un suivi régulier et une maîtrise de la technologie.

Si on rapporte cette production sur une superficie d'1 ha, on peut arriver à des productions de l'ordre de 200 tonnes/an, production de loin supérieure à toutes les spéculations agricoles qu'on connaît dans le pays. A titre de comparaison, la production de haricot est de l'ordre de 2 à 3 tonnes/ha/an.

Le marché le plus important se situe dans les grandes villes. Il tend également à se développer dans les villes secondaires et même dans les villages. Du fait de ses qualités organoleptiques intéressantes et de sa production en conditions naturelles sans additifs (fertilisants, pesticides), le pleurote est très apprécié des consommateurs au point de supplanter les champignons en boîtes de conserves importés.

Toutefois, étant donné que la myciculture demande une bonne organisation, un suivi quasi quotidien, un engagement et une implication personnelle, l'expérience a montré que les unités familiales sont les plus rentables et que les unités associatives le sont moins.

Viabilité socioculturelle

Grâce aux campagnes de sensibilisation, les gens sont de plus en plus convaincus que le champignon est un aliment délicieux, riche capable de remplacer de temps en temps la viande, de prévenir un certain nombre de maladies carenciales et cardiovasculaires. D'un point de vue culturel, la consommation des champignons n'est plus considérée comme un tabou. Par ailleurs, la myciculture génère des revenus non négligeables permettant aux producteurs de faire face aux besoins élémentaires (habillement, habitat décent, soins de santé, ...), d'améliorer les conditions de vie socio-économiques voire de dégager une petite épargne. A ce titre, nous pouvons dire que la myciculture est une activité socialement viable.

Viabilité institutionnelle

Le Réseau Mycicole a été créé en 1998 dans le but de promouvoir la technique de culture des champignons dans une région où cette technologie n'était pas connue et où dans certaines zones le champignon était considéré comme un interdit.

Après 6 ans d'existence et grâce à l'appui financier du CCFD en particulier, le Réseau Mycicole a réussi à développer la technologie en mettant en place des laboratoires de multiplication des semences et des unités de production de champignons. Le réseau a également pu se doter d'un cadre juridique et organisationnel reconnu, de textes réglementaires et statutaires. Il s'accroît en accueillant en son sein de nouveaux membres et d'autres acteurs du développement s'intéressent à l'activité.

Ses missions et ses objectifs restent justifiés ne fut-ce que pour des raisons académiques et de recherche. Par ailleurs, étant donné sa zone géographique d'intervention et les énormes besoins de la population vu le degré élevé de malnutrition et de pauvreté, ainsi que la nécessité de disposer d'une technologie adaptée, le réseau doit être soutenu mais il peut à terme s'entretenir par les moyens des membres.

Dans l'état actuel des choses, les activités du Réseau Mycicole sont financées entièrement par le CCFD dans le cadre de la deuxième Convention d'Objectifs. Les cotisations des membres ne représentent même pas 1/1000ème des moyens requis. Les producteurs de champignons ne sont pas encore arrivés à un stade où ils pourraient eux-mêmes financer les activités de fonctionnement du réseau. Des tentatives de recherche de financements parallèles ont été menées sans beaucoup de succès, la difficulté majeure étant que le réseau est une structure régionale oeuvrant dans trois pays alors que la plupart des bailleurs de fonds fonctionnent dans un cadre de coopération bilatérale. Les contacts se poursuivent néanmoins.

On pourrait recommander dans la foulée de voir comment mettre en place des ASBL ou structures nationales avec des textes législatifs répondant au droit de chaque pays. (C'est à dire que chaque coordination nationale devrait se transformer en une ONG régie par les lois de son pays et les trois resteraient en réseau régional).

Forces et Faiblesses

Le réseau Mycicole est une structure jeune mais dynamique et engagée pour l'atteinte de ses objectifs. Sa faiblesse majeure se trouve dans son statut. En effet, le fait que cette structure régionale soit régie par des textes législatifs burundais ne lui permet pas de fonctionner véritablement comme un réseau. La correction de cette faiblesse est facile (voir recommandations).

EVALUATION DES PARTENAIRES VIS-A-VIS DE LA CONVENTION D'OBJECTIFS

Les attentes initiales des partenaires par rapport à la Convention :

Pour INADES-Formation

La convention était perçue comme une opportunité additionnelle pour la mise en œuvre de sa vision institutionnelle en matière du développement à la base en particulier du renforcement du leadership paysan et du pouvoir économique du paysan à travers les filières agricoles.

C'était aussi une opportunité pour agir dans une dynamique sous-régionale de développement rural.

Enfin, la convention devait offrir un espace de réflexion et d'actions visant les changements sociaux dans la sous-région c'est-à-dire des actions de rapprochement entre les communautés.

Pour PREFED

La convention était perçue comme une opportunité à pouvoir réaliser son projet d'appui à la mise en réseau des associations des jeunes en vue de mieux affronter les défis auxquels ils font face. La présentation du projet de myciculture pour financement à la convention était plutôt perçue comme une occasion pour pouvoir entrer dans ce nouveau secteur.

Pour le Réseau Mycicole

Les attentes du réseau mycicole par rapport à la convention d'objectifs étaient le financement et la mise en place d'un cadre de travail dans une dimension régionale permettant un développement des technologies locales:

Résultats atteints par rapport aux attentes initiales :

Pour Inades Formation

La convention d'objectifs a permis de déclencher une dynamique organisationnelle paysanne « société civile rurale » mais face aux défis, le chemin reste long sur le plan institutionnel. INADES-Formation Burundi a saisi les opportunités offertes par la COGL pour renforcer son équipe en planification et suivi évaluation ce qui représente un capital important.

Il n'existe cependant pas encore un espace d'échanges de résultats. Des expériences réussies ou échouées par l'un ou l'autre partenaire peuvent servir d'apprentissage dans une perspective de la sous-région ou par les partenaires d'un pays.

Pour PREFED

Ses attentes vis-à-vis du réseau des jeunes sont partiellement atteintes mais le chantier est à sa croisière. Le REJA (Réseau des Jeunes) est dynamique mais a encore besoin d'un appui institutionnel.

Pour le Réseau Mycicole

Les attentes ont été satisfaites mais le problème de retard de l'arrivée des fonds a réduit l'efficacité.

Les attentes des partenaires par rapport à la coordination :

Un consensus se dégage par rapport aux attentes :

- La centralisation et capitalisation des expériences en lien avec la mise en œuvre de la COGL par les partenaires ;
- La stimulation des innovations dans la mise en œuvre de la convention ;
- L'organisation des cadres de réflexions en relation avec les axes transversaux ;
- Le renforcement des capacités des équipes des partenaires membres de la COGL ;
- Facilité de contact et de communication avec les bailleurs.

Résultats atteints par rapport aux attentes vis -à vis de la coordination:

La coordination a pu mettre en œuvre des mécanismes de renforcement des capacités des équipes des partenaires surtout en matière d'élaboration du cadre logique et du système de suivi évaluation.

Les résultats en matière de centralisation et de capitalisation d'expériences, de stimulation des innovations, d'échanges d'expériences entre partenaires membres de la convention ou autres intervenants intéressés par les axes transversaux, ne sont pas remarquables au niveau du Burundi.

Analyse des activités relevant de la dotation aux activités de la CO

INADES –Formation :

Le plan d'orientation et d'action triennal 2003-2005 de INADES Formation repose sur des orientations articulées sur cinq axes dont deux intéressent l'évaluation car ils se retrouvent soit dans la finalité, soit dans les axes transversaux de la convention d'objectifs.

Il s'agit des axes suivants :

- Contribution aux efforts de restauration de la paix en milieu rural et
- Soutien à l'émergence d'une société civile rurale éveillée capable de défendre ses droits et de contribuer à l'instauration d'un Etat de droits.

L'exécution de ce plan se traduit en projets de restauration de la paix et la promotion de la Société Civile. Dans ce cadre, deux objectifs principaux ont été poursuivis par INADES-Formation. Il s'agit du renforcement des capacités des paysans en particulier des associations caféicoles à la prévention et à la gestion des conflits et de la promotion d'un débat en milieu rural pour l'émergence de structures capables

de faire des propositions d'une meilleure gestion des biens et services d'intérêt commun.

Pour atteindre ces objectifs, des projets thématiques ont été mis en œuvre dans le cadre des activités de la CO. Il s'agit de :

- L'appui au renforcement des organisations caféicoles engagées dans la maîtrise de la filière ;
- L'appui à la filière « champignon » ;
- La promotion de l'autonomie financière à travers des micro- crédits ;
- La promotion du genre et
- « la restauration de la paix ».

Pour se rendre compte des réalisations et de leur impact, la mission s'est entretenue avec l'INADES et les bénéficiaires, a consulté les documents mis à sa disposition et a effectué des missions sur terrain.

Au niveau de l'appui au renforcement des organisations caféicoles, les résultats essentiels atteints sont les suivants :

- la structuration et le renforcement du mouvement associatif : la création des unions et des fédérations dotées de statuts, de plans d'orientation et de plans d'action et de programmes annuels.
- la prise en main des activités de collecte des cerises, activité qui était assurée dans le passé par les SOGESTAL. Ceci est un signe positif pour le processus d'autopromotion
- la mise en place des comités qui supervisent les activités de production, la mobilisation et la gestion des fonds propres ;
- la participation au contrôle des activités de la filière,
- la recherche des alternatives économiques à la caféiculture.

Le CCFD a contribué au renforcement de l'INADES-Formation au niveau matériel.

Au niveau de l'appui à la filière « champignon », les principaux résultats atteints sont les suivants :

- Une amélioration qualitative de l'alimentation et des sources de revenu chez les bénéficiaires ;
- Une meilleure maîtrise de la technique de production des champignons.

Au niveau de l'amélioration de l'autonomie financière, des associations ont pu obtenir des crédits « CCFD » et de la part d'autres partenaires pour la commercialisation des engrais chimiques pour viviers ou pour la conservation et la gestion des ressources naturelles.

Dans le domaine du genre, on constate plus de participation des femmes des les organes de direction des unions et fédérations, une prise de conscience d'une répartition plus équitable et plus logique des tâches dans les activités caféicoles notamment. Elles accèdent également aux micro- crédits.

Au niveau d'appui financier, le CCFD a contribué au renforcement des liens de solidarité au niveau des bénéficiaires de base (OB) par la création de ce que l'on appelle « Chaîne de solidarité et caution solidaire ».

Cette initiative de recherche d'une certaine autonomie financière n'est pas encore très développée suite à des cycles de conjoncture qui frappent les ménages surtout suite aux perturbations climatiques. Le recours aux crédits auprès des Institutions de Micro finance reste une des solutions couramment adoptées.

A côté des activités d'entretien des caféiers, les membres des associations s'auto encadrent dans l'aménagement et l'entretien de leurs petites propriétés surtout en ce qui concerne la lutte anti-érosive (cas des associations de Kayanza) et la mise à disposition des engrais chimiques (cas des associations de Kirimiro).

L'impact de ces activités est l'émergence d'un leadership paysan qui prend conscience de son rôle dans la participation à la gestion des affaires économiques et sociales du pays.

Aujourd'hui, la fédération de Gitega est en train de négocier le transfert d'un fonds engrais disponible au niveau du Ministère de l'Agriculture et de l'Elevage.

Le point de vue des représentants des caféiculteurs est de plus en plus écouté dans la filière café.

PREFED :

Le PREFED a mis en œuvre deux projets. Il s'agit de l'appui au Réseau des Organisations des jeunes en Action REJA en sigle et de la myciculture en province de Cibitoke.

REJA

REJA est une organisation agréée, qui est constituée par 164 associations réparties sur toute l'étendue du territoire national et oeuvrant dans divers domaines d'intervention. La motivation de sa création ; son organigramme, le partage des responsabilités au niveau de ses organes, ses réalisations se retrouvent en annexe à ce rapport.

Les résultats atteints à ce niveau sont :

- La création d'un cadre élargi d'échange d'informations et d'échange d'expériences, de renforcement et de transfert de compétences entre et au sein des organisations de jeunes : le REJA doté d'une structure opérationnelle ;
- Le REJA organise régulièrement des séminaires de réflexion et de sensibilisation sur les principaux défis qui menacent la jeunesse en mettant en avant l'approche participative. C'est à dire que, au cours de ces ateliers, les

jeunes sont impliqués/responsabilisés dans l'évaluation de la situation et l'identification des stratégies efficaces à mettre en œuvre pour préparer un avenir meilleur. Ce programme a déjà touché environ 10.000 jeunes de tous les coins du pays.

- Un engagement réel des membres du REJA (Réseau des jaunes) dans la gestion de leur réseau.

Activités mycicoles dans la province de Cibitoke

La mission ne peut pas se prononcer sur les résultats atteints parce que au moment de l'évaluation le partenaire lui a indiqué qu'une visite de terrain était inutile pour cette activité car elle avait échoué totalement à cause des semences de mauvaise qualité et des retards dans l'arrivée des fonds CCFD.

Le Réseau Mycicole.

Comme dit en supra, toutes les activités décrites sous la responsabilité de ce partenaire sont financées par la Convention d'Objectifs.

Résultats obtenus

- Une meilleure maîtrise de la technique de production des champignons ;
- Un nouveau produit alimentaire hors sol et riche en nutriment ;
- Une nouvelle source de revenu pour les ménages sans terre.

Conclusion partielle sur les activités :

Les activités initiées dans le cadre de la convention sont dans leur grande majorité pertinentes. En tenant compte de l'approche utilisée au moment de l'identification des activités, on remarque qu'elles correspondent à la demande des bénéficiaires mais il y aurait probablement moyen d'améliorer si on passait d'abord par une priorisation des besoins des populations.

Au regard des résultats et impact présentés en supra, pour Inades-Formation Burundi, la convention d'objectifs a permis de déclencher une dynamique organisationnelle paysanne « société civile rurale » mais face aux défis, le chemin reste long sur le plan institutionnel. INADES-Formation Burundi a saisi les opportunités offertes par la COGL pour renforcer son équipe en planification et suivi-évaluation ce qui constitue un capital important.

La convention programme a permis à l'INADES et au Réseau mycicole d'introduire une nouvelle technologie en mesure de diversifier les productions agricoles.

Elle a permis au Réseau des Jeunes de renforcer sa capacité d'action mais le chantier se trouve à sa croisière. Le Réseau estime qu'on aurait atteint plus de résultat s'il y avait eu plus de flexibilité et qu'au cours de l'année 2002, elle avait été hissée au niveau d'OA au lieu de rester OB.

Certains objectifs sont placés très haut par rapport aux moyens accordés par la convention.

Nous constatons que la dynamisation des sociétés civiles, la construction de la paix, le changement du statut de la femme étaient des objectifs qui dans le cadre régional ne pouvaient pas être à la hauteur des acteurs partenaires à la convention avec les moyens dont ils disposaient et les stratégies mises en œuvre.

ANALYSE DES QUESTIONS SPECIFIQUES

L'entendement des partenaires par rapport aux axes :

Appui institutionnel :

Cet axe se rencontre chez les trois partenaires oeuvrant au Burundi. L'appui institutionnel est compris par les divers partenaires comme un renforcement des capacités d'intervention de ces partenaires, y compris la formation du personnel, l'amélioration de la qualité dans la mise en œuvre des activités et dans l'accomplissement de leurs missions, l'amélioration des moyens de fonctionnement.

Appui matériel, technique et formation :

Cet axe est compris comme une dotation des biens et services aux acteurs à la base organisations accompagnées ou unités familiales pour le réseau mycicole dans le cadre de la convention d'objectif. C'est aussi faciliter l'introduction et l'approbation des innovations (culture du champignon, femme en apiculture, équipement moderne en apiculture).

Micro crédit et financement des Activités Génératrices de Revenu :

Cet axe se retrouve uniquement chez INADES-Formation qui le comprend ainsi :

- Contribuer à la réhabilitation et au renforcement des liens de solidarité des membres des OP bénéficiaires : ce qui se répand dans le milieu par effet de tache d'huiles : donc restauration de la paix notamment par le biais de crédit sous forme de chaînes de solidarité.
- Constitution d'un fonds rotatifs utilisable par les OP à partir des remboursements
- Contribution à la sécurité alimentaire et diversification des sources de revenus dans le cas des organisations de caféiculteurs accompagnés : donc pouvoir économiques des ruraux
- Initiation des paysannes et paysans à la gestion participative des ressources communes et des projets.

Promotion féminine :

Seule INADES-Formation a extériorisé cette préoccupation et lui donne cette signification :

- Egalité des chances entre les genres en stimulant les dynamiques féminines longtemps mises à l'ombre
- Equité dans la société (participation des femmes autant que des hommes dans les actions de développement : dans la répartition, accès et contrôle des revenus)

Construction de la paix

La contribution à la réalisation de cet objectif est perçue différemment d'un partenaire à un autre :

Pour l' INADES, il s'agit :

- Réhabilitation du dialogue entre les populations séparées par la crise que vit le Burundi depuis 1993
- Contribution à l'émergence d'une société civile rurale sous-tendue par des leaders communautaires engagés en tant que paysan, à la cause du respect des droits de l'homme et des valeurs sociales dans leurs milieux respectifs. Evidement, ces dynamiques organisationnelles se construisent à partir des actions réelles.

Pour les autres partenaires, la mise en œuvre de leur activité contribuait à la construction de la paix notamment par l'amélioration de l'alimentation et de la capacité d'action du Réseau des Jeunes. Ils n'en parlent pas de manière spécifique.

Commentaires sur les axes transversaux

Le micro crédit

Dans le cas du Burundi, les actions en matière de micro crédit sont dans le cadre de la convention menées par la seule institution INADES-Formation. Elles sont appréciées par les populations bénéficiaires mais il faut aussi signaler que le crédit structuré est quelque chose de nouveau dans le contexte rural burundais et que des formations sont nécessaires pour que le crédit puisse être réellement un outil de relance de l'économie paysanne. S'il n'est pas correctement perçu par les bénéficiaires, il peut aboutir à des résultats contraires à ceux escomptés. Dans un autre cadre, la coopération française a un certain moment donné un appui à quelques institutions de microfinance au Burundi.

Pour que cette activité puisse produire plus d'effets remarquables dans le milieu rural paysan, on gagnerait à ce qu'il y ait véritablement des échanges horizontaux étant donné que les diverses IMF oeuvrent sur le même terrain

La promotion de la femme

Le statut de la femme burundaise a besoin d'être amélioré. Les facteurs d'influence les plus importants sont l'économie, les conditions environnementales, la guerre et les crises politiques et l'éducation. Pour faire évoluer ce statut, l'INADES-Formation, le seul partenaire qui a abordé ce thème de manière spécifique parle de l'équité et de la compréhension de l'aspect « genre » dans le contexte burundais ou africain.

Pour certains, il est préférable de parler de l'approche « genre » que de promotion féminine pour mettre l'accent sur la réduction des inégalités et promouvoir des relations plus équitables entre les hommes et les femmes.

Une approche globale, qui dépasse le cadre familial et microsocial et qui tienne compte des relations de genre est nécessaire.

Parler de "GENRE " au lieu de "Promotion de la Femme » signifie que la femme ne constitue pas la question mais que la question est plutôt la discrimination ou l'injustice au niveau des relations sociales entre les hommes et les femmes, l'important, c'est la manière dont ces relations sont définies et structurées.

Compte tenu des graves violations des droits de l'homme dont ont souffert particulièrement les femmes, des actions musclées devraient être envisagées pour une sensibilisation au respect des droits.

La mission a échangé sur la question avec des associations qui ont développé des capacités dans ce domaine. Il s'agit de l'ONG « ACORD » et de l'association « Dushirehamwe ». Ces deux associations partagent le même point de vue.

Construction de la paix

Les activités menées dans le cadre de la Convention programme comprenaient des activités de construction de la paix explicitement mises en évidence par la seule association INADES parmi les partenaires de la convention. Les autres partenaires pensaient pouvoir y contribuer par les activités de développement. Cependant, l'axe considéré à juste titre comme transversal est d'une importance capitale pour la région et spécialement à la période particulière que la région traverse. Les activités et les stratégies développées n'ont pas permis une grande visibilité de ces ONG's vis-à-vis de la question. Pour l'INADES, on remarque que la construction de la paix est quand même entrée dans ses préoccupations et dans ses activités classiques qui constituent le socle de ses compétences.

Étant donné que c'est une ONG qui a ses racines à la base et est très crédible auprès des populations, elle dispose des atouts qui pourraient être mis à

contribution dans les actions de construction de la paix. Elle aura juste à adapter les moyens à engager et les stratégies à mettre en œuvre.

Elle devrait travailler en collaboration ou en partenariat avec d'autres ONG locales et internationales qui oeuvrent déjà dans le même axe. Dans ce cadre Christophe SEBUDANDI⁴ souligne que quelques ONG se sont impliquées dans le processus de paix et réconciliation tel le CRID, NDUWAMAHORO, DUSHIREHAMWE etc. L'avantage de INADES est d'être implanté à la base et de jouir déjà d'une certaine crédibilité et écoute auprès de ces populations.

La dynamisation de la société civile

La question est particulièrement importante dans la sous-région compte tenu de la situation sociopolitique des pays concernés.

On ne pourrait pas atteindre l'efficacité recherchée sur les points précédents sans une implication visible de la société civile. C'est pour cette raison que des actions de dynamisation de la société civile sont nécessaires et allant dans le sens de :

- Elaborer des stratégies de concertation et mener des actions communes autour des thématiques déterminées (paix, développement, lutte contre le Sida, etc.) ;
- Mettre en place des cadres formels ou informels de concertation et de collaboration, ponctuellement ou de manière permanente, pour mieux renforcer les actions, l'influence et la visibilité de la société civile ;
- Renforcer la communication avec les acteurs clés et la population autour des principaux défis et enjeux en rapport avec le retour de la paix et de la sécurité et le respect des droits humains ;
- Poursuivre les actions d'information et de formation des populations pour accroître sa participation citoyenne et son sens civique ;
- S'impliquer davantage et de manière coordonnée dans les initiatives visant le rapprochement des diverses catégories de la population en particulier celles séparées par la crise.

⁴ Expérience de la société civile burundaise : essais et succès, exposé de novembre 2004 à Bujumbura

SYNTHESE DES RESULTATS ATTEINTS PAR LES PARTENAIRES A LA CO

Par rapport aux objectifs globaux du document de la convention

Les objectifs sont pertinents mais ils sont haut placés par rapport aux acteurs impliqués, aux moyens et aux stratégies mis en œuvre par la convention. En effet, la dynamisation de la société civile et la construction de la paix sont parmi les objectifs les plus importants que la sous-région attendrait eu égard au contexte actuel. Cependant, la visibilité des acteurs impliqués et des actions menées reste limitée pour ces objectifs au Burundi. Ces acteurs jouent cependant un rôle déterminant dans la contribution au développement économique du pays.

Par rapport à la coordination régionale

Les résultats atteints concernent le renforcement des capacités des équipes des partenaires surtout en matière d'élaboration du cadre logique et du système de suivi évaluation.

D'autres résultats attendus par les partenaires à la convention n'ont pas été atteints. Il s'agit de :

- La centralisation et la capitalisation d'expériences,
- La stimulation des innovations,
- les échanges d'expériences entre partenaires membres de la convention ou autres intervenants intéressés par les axes transversaux.

Les retards dans la transmission des rapports et le transfert des fonds tout au long de la période couverte par la convention sont restés un handicap sérieux à l'efficacité des interventions.

Par rapport à la pertinence, efficacité et efficience des activités conduites dans le cadre de la dotation aux activités (analyse faite partenaire par partenaire)

INADES

Les projets de l'INADES vont bien et devraient se poursuivre en y incluant les recommandations faites en supra.

Il s'agit en particulier des aspects suivants :

1. de l'appui aux groupements, associations et fédérations dans les filières des cultures d'exportation en particulier pour le secteur du café.

Il n'est pas superflu de rappeler les résultats atteints qui sont :

- la structuration et le renforcement du mouvement associatif : la création des unions et des fédérations dotés de statuts, de plans d'orientation et de plan d'action et de programmes annuels.
- la prise en main des activités de collecte des cerises, activité qui était assurée dans le passé par les SOGESTAL. Ceci est un signe positif pour le processus d'autopromotion.
- la mise en place des comités qui supervisent les activités de production, la mobilisation et la gestion des fonds propres ;
- la participation au contrôle des activités de la filière,
- la recherche des alternatives économiques à la caféiculture.

L'impact de ces activités est l'émergence d'un leadership pays qui prend conscience de son rôle dans la participation à la gestion des affaires économiques et sociales du pays.

Aujourd'hui, la fédération de Gitega est en train de négocier le transfert d'un fonds Engrais disponible au niveau du Ministère de l'Agriculture et de l'Elevage.

Le point de vue des représentants des caféiculteurs est de plus en plus écouté dans la filière café.

2. De l'appui des petits producteurs par des micro crédits. C'est à la fois une "éducation" et un appui réel aux producteurs. Aujourd'hui, on remarque une naissance de structures de micro crédits au niveau des caféicultures et une volonté de ceux-ci à prendre en charge l'opération. Les paysans ont initié un système d'épargne et de crédits et font eux-mêmes des contacts auprès des institutions financières.

Les résultats atteints par la mise en œuvre de cette activité sont :

- Au niveau de l'amélioration de l'autonomie financière, des associations ont pu obtenir des crédits « CCFD » et de la part d'autres partenaires pour la commercialisation des engrais chimiques pour viviers ou pour la conservation et la gestion des ressources naturelles.
- Au niveau de l'appui financier, le CCFD a contribué au renforcement des liens de solidarité au niveau des bénéficiaires de base (OB) par la création de ce que l'on appelle « Chaîne de solidarité et caution solidaire ».
- Cette initiative de recherche d'une certaine autonomie financière n'est pas encore très développée suite à des cycles de conjoncture qui frappent les ménages surtout suite aux perturbations climatiques. Le recours aux crédits auprès des Institutions de Micro finance reste une des solutions couramment adoptées.

3. Renforcement des liens de solidarité entre les producteurs à la base.

A côté des activités d'entretien des caféiers, les membres des associations s'auto encadrent dans l'aménagement et l'entretien de leurs petites propriétés surtout en ce

qui concerne la lutte anti-érosive (cas des associations de Kayanza) et la mise à disposition des engrais chimiques (cas des associations de Kirimiro).

4. Dans le domaine de la myciculture.

- Une amélioration qualitative de l'alimentation et des ressources de revenu chez les bénéficiaires ;
- Une meilleure maîtrise de la technique de production des champignons.

5. Dans le domaine du genre, on constate plus de participation des femmes des organes de direction des unions et fédérations, une prise de conscience d'une répartition plus équitable et plus logique des tâches dans les activités caféicoles notamment. Elles accèdent également aux micro- crédits.

Analyse de la viabilité

Il est important de distinguer la viabilité de l'institution et la viabilité des activités.

L'analyse de l'institution INADES a montré que cette institution est viable sur le plan institutionnel, socioculturel et financier.

Pour la viabilité des activités, il est important de faire une distinction :

Pour les activités économiques (micro finance et myciculture) :

Leur viabilité sociale, économique et financière est réelle (se référer au réseau mycicole pour la myciculture).

En ce qui concerne la microfinance, une analyse faite dans le contexte burundais ou d'autres pays pauvres montre que c'est une activité financièrement viable à condition de prendre certaines précautions de gestion. La seule remarque à faire dans le cadre de l'INADES-Formation Burundi est de sauvegarder cet équilibre entre l'aspect économique et l'aspect social de cette activité.

Pour l'accompagnement des filières, la viabilité sociale tient à l'intégration des structures communautaires dans leur environnement. Sur cet aspect, l'activité est viable. L'activité est également économiquement viable au regard des résultats atteints décrits en supra.

La viabilité financière tient sur les activités marchandes menées par les associations et fédérations. Elle sera assurée quand les revenus des activités marchandes seront à même de couvrir les frais de fonctionnement et sera un des principaux indicateurs de la maturité des organisations professionnelles au sein de la filière café.

PREFED

1. Il faut d'abord distinguer les projets et la structure. L'antenne du PREFED au Burundi a quelques difficultés à poursuivre les missions lui assignées avec la

structure actuelle. Cela veut dire comme indiqué plus haut que les projets mis en oeuvre par cette structure en ont souffert. Il n'y a pas sur terrain de résultats relatifs aux activités de myciculture menées par PREFED. Cela ne veut pas dire que la culture de champignons n'est pas pertinente dans le contexte ou qu'elle n'est pas financièrement rentable. On constate des unités de production rentables sous l'encadrement des autres structures. Il a manqué un encadrement adéquat pour le cas de PREFED.

2. L'appui du réseau des jeunes est aussi un projet qui tourne bien en soi. Il y a cependant une divergence sur qui devrait bénéficier de l'appui. Le réseau des jeunes estime que l'appui devrait lui être directement accordé et le considérer comme une OA et non une OB. Le résultat de l'appui institutionnel serait plus visible. Il s'agit évidemment de la situation actuelle et non de la situation au moment du montage du projet en question. Quand le PREFED a présenté ledit projet pour financement au CCFD, le réseau n'avait pas la structure actuelle. Celle-ci est le résultat de l'activité menée par PREFED sur financement du CCFD. Il serait très utile de poursuivre l'appui au réseau et de manière directe. Le contexte du Burundi a besoin de la contribution de la jeunesse plus renforcée.

En ce qui concerne la viabilité des activités menées par le PREFED, tout ce que l'on peut dire pour le moment est que le REJA est viable sur le plan socioculturel et institutionnel. Les autres analyses sont pour le moment sans objet.

LE RESEAU MYCICOLE

Rappel des résultats atteints

- Une meilleure maîtrise de la technique de production des champignons ;
- Un nouveau produit alimentaire hors sol et riche en nutriment ;
- Une nouvelle source de revenu pour les ménages sans terre

Analyse de la viabilité de la myciculture

Il faut rappeler que le présent rapport a montré plus haut que la myciculture est aujourd'hui viable sur le plan culturel, socioéconomique mais qu'il faut retravailler le plan institutionnel. Il semble utile de revenir sur la viabilité financière.

Au niveau de la myciculture, il y a aujourd'hui 4 bénéficiaires d'appui de la convention membres du réseau pour le Burundi. Il s'agit de la FACAGRO, de l'INADES-Formation Burundi, de l'ONG COPED et du PREFED.

La FACAGRO dispose et gère le laboratoire qui fournit les semences de base et les semences qu'on pourrait appeler " abusivement " commerciales.

La multiplication de ces semences se fait dans les laboratoires (pour le moment, il en existe deux au Burundi) 1 situé au Sud fonctionnant sous l'encadrement de COPED, et l'autre qui va bientôt être installé au Nord sous l'encadrement de INADES-Formation Burundi.

Ces labos pourraient être financièrement rentables si des mesures sont prises. Aujourd'hui c'est théorique dans la mesure où les semences sont encore "gratuitement" distribuées aux unités de production. Des calculs pourraient être faits pour déterminer les seuils de rentabilité financière. Il faut rappeler que ces labos sont détenus aujourd'hui par des structures d'encadrement qui ont mis l'aspect "rentabilité" financière au second plan.

Pour la FACAGRO, le matériel de labo est "sophistiqué" et a été acquis dans un cadre académique sur financement autre que le CCFD. La faculté poursuit des objectifs académiques et n'a pas nécessairement recherché une viabilité financière. On pourrait également si cela s'avérait utile pour les bailleurs faire des scénarios maintenant que la culture est plus connue et plus demandée.

Les unités de production des champignons sont financièrement rentables surtout celles qui sont menées par des ménages que celles qui sont menées par des groupements. En recherchant une rentabilité financière, il faudrait s'orienter beaucoup plus vers les unités individuelles de production.

Il faudra cependant donner du temps de préparation aux unités de production des semences pour évoluer vers une recherche d'autonomie financière.

Analyse des effets des activités menées dans le cadre de la convention

En matière de renforcement des capacités:

- La mise en place du réseau mycicole et du REJA sont à inscrire à l'actif de la convention,
- La programmation et le suivi des activités a été amélioré pour l'ensemble des partenaires à travers la maîtrise du cadre logique comme outil.
- La recherche des opportunités de nouvelles sources de financement est une réalité chez les trois partenaires du Burundi notamment à travers les soumissions aux appels d'offres.
- Par contre, le travail en synergie avec d'autres acteurs, les aspects d'échanges d'information et de communication sont restés des points faibles.

En matière de développement économique

- Les activités de microfinance menées par INADES-Formation Burundi contribuent au renforcement du secteur financier de la population paysanne burundaise sans accès au secteur bancaire classique.
- Le développement de la culture des champignons menée par le réseau mycicole notamment à travers la FACAGRO et INADES-Formation Burundi

constitue un nouveau produit alimentaire hors sol et riche en nutriment et une nouvelle source de revenu pour les ménages sans terre.

- En matière de décentralisation, à travers les activités de l'INADES-Formation Burundi, il y a l'émergence d'un leadership paysan qui prend conscience de son rôle dans la participation à la gestion des affaires économiques et sociales du pays. En effet, la dynamique en cours au sein de la filière café constitue une des expériences les plus avancées en matière de décentralisation.
- Par contre, les effets sur le changement du statut de la femme, la construction de la paix et dynamisation de la société civile restent limités dans le cadre des activités de la convention.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Les activités initiées dans le cadre de la convention sont pertinentes bien que certains objectifs semblent ambitieux par rapport aux moyens et aux stratégies mis en œuvre.

Les résultats atteints au niveau de la myciculture, de l'émergence du leadership paysan et du renforcement des capacités du réseau des jeunes sont encourageants mais ils sont à consolider par des actions ultérieures. La structure d'intervention devrait être retouchée en vue d'éviter une lourdeur administrative, favoriser une synergie entre les acteurs ayant des préoccupations communes et promouvoir une véritable responsabilisation des partenaires.

RECOMMANDATIONS

Aux bailleurs :

- Poursuivre les financements des activités en vue de consolider les résultats atteints,
- Revoir la chaîne (montage institutionnel) d'intervention: bailleur – Coordination – OA - OB.
- En vue de préserver les avantages des rencontres et des échanges d'expérience, et de développer des synergies entre les acteurs, on pourrait penser à mettre sur pieds des mécanismes de coordination par pays et par thème en prenant le modèle amélioré et combiné de l'INADES - Formation et du réseau mycicole. La fonction d'appui institutionnel renforcé et rapproché pourrait être rempli par une coordination nationale tandis que des rencontres régionales et périodiques des partenaires qui s'intéressent au même thème devraient être sauvegardées.
- Si le bailleur poursuit son financement en faveur des activités de renforcement ou de la structuration des associations de la société civile, il serait indiqué de considérer le REJA comme une OA qui pourrait fonctionner en autonomie et prévoir en cas de nécessité un appui technique pour lui permettre de répondre aux exigences et normes des bailleurs.
- Dans la mesure du possible prévoir des moyens et des mécanismes permettant d'appuyer réellement la société civile pour qu'elle contribue à l'instauration d'un Etat de droit.

Aux partenaires de la convention :

INADES – Formation

- Renforcer la dissémination des résultats par une stratégie de communication plus large qui s'adresse non seulement aux membres et partenaires directs de INADES, mais également aux autres partenaires de terrain qui traitent les mêmes thèmes avec les mêmes populations,

- Comme dit plus haut, les résultats atteints au niveau de l'accompagnement des organisations des producteurs sont encourageants. Le souci de défense des intérêts des différents groupes socioprofessionnels de la population est noble. La perception des concepts des axes transversaux doit effectivement évoluer en fonction du contexte socioculturel et de la vision de l'Institut. Dans ce cadre, comme l'INADES agit au niveau des filières pour réduire l'iniquité dans la répartition des produits des filières, il devrait poursuivre cet axe mais le renforcer par des actions à la base. Au niveau micro, des actions de formation action et de « sensibilisation » sur le « membership » ou la propriété de la caféiculture en termes de relation entre les hommes et les femmes devraient être entreprises ou renforcées.

PREFED

- L'action urgente serait de passer à la restructuration et à l'adaptation des moyens en fonction du volume d'activités et des objectifs poursuivis. Les effectifs en moyens humains devraient être revus et adaptés.

RESEAU MYCICOLE

- La poursuite des actions en cours et la création des structures nationales conformes à la législation de chaque pays sans perdre les avantages d'action synergiques dans un cadre régional,
- Etant donné l'engouement de la population pour la myciculture, l'intensification des formations des structures du Ministère de l'Agriculture et des autres opérateurs permettrait d'assurer un meilleur suivi de l'extension de cette activité comme nouvelle technologie de diversification des productions alimentaires dans un contexte où la rareté des terres devient un facteur limitant pour la production agricole.

Liste des Sigles et leur signification

- ADOP : Accompagnement des Dynamiques Organisationnelles Paysannes
- AG : Assemblée Générale
- AN : Association Nationale
- ARDI : Association Rwandaise pour le Développement Intégré
- ASBL : Association Sans But Lucratif
- BANCOBU : Banque Commerciale du Burundi
- CCFD : Comité Catholique contre la Faim et pour le Développement
- CEPEGEL : Communauté des Economiques des Pays des Grands Lacs
- COGERCO : Compagnie de Gérance du Coton
- COGL : Convention Grands Lacs
- CRCOGL : Coordination Régionale de la Convention Grands Lacs
- CSLP : Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté
- FUNAP : Fonds des Nations Unis pour la Population
- INADES : Institut Africain pour le Développement Economique et Social
- MINAGRIE : Ministère de l'Agriculture et de l'Elevage
- MINATET : Ministère de l'Aménagement du Territoire et du Tourisme
- OA : Organisation d'Appui
- OB : Organisation à la Base
- OCIBU : Office des Cafés du Burundi
- ONG : Organisation Non Gouvernementale
- POA : Plan d'Orientation et d'Action
- PRDMR : Programme de Relance du Développement du Monde Rural
- PREFED : Programme Régional de Formation et d'Echanges
- RDC : République Démocratique du Congo
- REJA : Réseau des Jeunes en Action

EVALUATION CONVENTION D'OBJECTIFS DES GRANDS LACS

MAE / CCFD

RAPPORT RWANDA

PAMPHILE SEBAHARA

Je remercie toutes les personnes rencontrées dans le cadre de cette évaluation, au Rwanda et à Paris. L'aboutissement de la mission doit beaucoup à leur disponibilité, aux échanges sur leurs projets et pratiques quotidiennes et aux documents qu'elles ont mis à ma disposition

Contexte national et régional du Rwanda

Contexte national

Le Rwanda est un des trois pays de la région des Grands Lacs africains bénéficiaires de la Convention d'objectifs entre le CCFD et le MAE. Pays enclavé, il a une superficie de 26.340 km² et une population de plus de 8 millions d'habitants. Les principales activités de la population sont l'agriculture et l'élevage. Autrement dit, le secteur primaire occupe plus de 80% de la population qui vit dans le monde rural. Le Rwanda est parmi les pays les moins avancés selon les critères du CAD et la majorité de la population vit en dessous du seuil de pauvreté.

Le contexte socio-économique

Depuis le génocide de 1994 et ses conséquences sur le plan économique et social, le Rwanda a connu des progrès au cours des dix dernières années. Il connaît une croissance économique de 8% par an. La stabilité politique sur l'ensemble du territoire depuis 2001 a favorisé la reprise des activités dans les secteurs socio-économiques. En outre, la politique de libéralisation économique initiée et encouragée par le Gouvernement à travers notamment la privatisation des entreprises publiques amplifie le processus de développement d'entreprises privées dans les villes. Le secteur bancaire a vu émerger de nouvelles institutions financières en plus de celles qui existaient déjà avant 1994.

Toutefois, les conséquences sociales de la libéralisation économique sont importantes à court terme. En effet, on assiste à une paupérisation croissante d'une majorité de la population qui n'a pas les moyens de faire face à l'augmentation du coût de la vie, non seulement en ville mais aussi à la campagne. Une conjugaison des contraintes structurelles et conjoncturelles constitue des handicaps sur le plan du développement économique du pays.

D'une part, l'augmentation de la pression démographique dans les campagnes, la réduction des superficies cultivables et l'érosion des sols qui en découlent sont autant de défis à maîtriser. L'irrégularité de la pluviométrie dans plusieurs provinces et l'insuffisance de programmes d'investissements générateurs de revenus dans le monde rural constituent des facteurs qui ont accru la pauvreté des populations et l'augmentation du coût de la vie. D'autre part, la croissance rapide de la population urbaine, notamment à Kigali, a donné lieu à une croissance exponentielle des besoins en termes d'infrastructures de base (eau, électricité, écoles, services sanitaires). Or les pouvoirs publics ne semblent pas à même de satisfaire entièrement ces besoins à court terme. Il en résulte entre autres, des pénuries d'eau et d'électricité dans la capitale et les villes moyennes ; ce qui paralyse les activités économiques et décourage sans doute certains investisseurs. Même si le Gouvernement a lancé des politiques sectorielles dans les domaines de l'agriculture, de l'élevage, de la promotion du secteur privé et du tourisme, les besoins à satisfaire restent considérables.

Par ailleurs les contraintes socio-économiques du monde rural ont un impact sur la ville et inversement. Si les produits alimentaires sont chers à la campagne, les répercussions sur les villes sont plus importantes. Sur le plan sanitaire, les villes et les campagnes font face aux mêmes préoccupations aujourd'hui. Les effets néfastes des maladies chroniques tels que le paludisme et les maladies infantiles, mais aussi du SIDA, constituent autant de contraintes pour le développement économique. Enfin, nous verrons aussi que l'environnement régional influe significativement sur les facteurs économiques et sociaux et vice versa.

Le contexte socioculturel

L'environnement socioculturel a connu également des améliorations ces dernières années suite à la stabilisation politique et aux mesures prises par les autorités. La suppression de la mention ethnique dans les cartes d'identité et les documents administratifs, le choix d'une politique de réconciliation nationale comme priorité du Gouvernement, et la réforme du code de la famille sont entre autres des mesures qui visent à consolider la reconstruction du tissu social et culturel. Ainsi par exemple le nouveau code de la famille reconnaît l'égalité entre les hommes et les femmes en ce qui concerne l'héritage foncier. C'est une première dans l'histoire du pays. Il répond à un besoin dans un contexte où le pourcentage de femmes chefs de ménages a beaucoup augmenté.

Dans la pratique toutefois, l'appropriation de ces différentes politiques par la population se fait lentement. En effet, la pacification du tissu social dans un pays qui a connu un génocide ne se fait pas automatiquement. Plus précisément, la résolution des questions de la justice pour les personnes soupçonnées de participation au génocide et la réhabilitation des victimes survivantes semblent être des préalables pour relever ces défis. Dans ce cadre, le climat de tensions et des menaces contre les témoins gênants du génocide qui voient le jour à l'approche du lancement des procès populaires « gacaca » en janvier 2005 constituent des obstacles et des défis pour les acteurs qui travaillent à la consolidation des dynamiques de paix et de réconciliation entre les rwandais.

Le contexte politique

L'environnement politique du Rwanda a beaucoup changé en 2003. Le référendum constitutionnel du 26 mai 2003, les élections présidentielles du 25 août 2003 et les élections législatives des 29 septembre au 2 octobre 2003 ont mis fin à la période de transition politique qui a duré neuf ans. Autrement dit, le pays dispose aujourd'hui d'une loi fondamentale qui garantit entre autres les droits de la personne, l'égalité entre les hommes et les femmes avec une représentation minimale garantie de ces dernières à l'assemblée nationale. Les femmes occupent aujourd'hui plus de 45% des sièges à l'assemblée nationale (parlement et Sénat confondus).

Le Gouvernement a engagé une politique de décentralisation de l'Etat. Les différents niveaux d'administration disposent maintenant d'une certaine autonomie de gestion administrative, financière et politique. L'Etat central a transféré une partie des compétences et des ressources y afférentes aux provinces et aux districts. Ainsi les

districts constituent l'échelon de coordination et de mobilisation des acteurs du développement local. Le comité de développement communal (CDC), composé de représentants de l'ensemble de la population, appuie le maire dans la planification et la gestion des affaires publiques de la collectivité. Les niveaux administratifs les plus bas, à savoir les cellules et les secteurs, élisent également leurs responsables au suffrage universel. Toutefois les partis politiques ne sont pas acceptés à ce niveau de pouvoirs, et l'administration centrale garde un contrôle sur les districts à travers la tutelle qu'elle exerce sur eux.

Par ailleurs, le Gouvernement initie depuis quelques années des politiques sectorielles, à travers notamment le Programme de réduction de la pauvreté (PRSP). Des rencontres avec les collectifs de la société civile sont en cours pour mettre en place des mécanismes de concertation et d'implication accrue de la société civile dans l'élaboration, le suivi et l'évaluation des PRSP⁵. Dans la pratique, cette collaboration ne sera effective qu'à deux conditions. D'une part, que la société civile soit suffisamment organisée et consciente de son rôle dans la société tout en tenant compte des enjeux globaux de la société, notamment en situation post-conflit. D'autre part, que l'Etat favorise la collaboration et la concertation en tenant compte du principe de subsidiarité par rapport à ses entités au niveau local et à la valeur ajoutée des organisations de la société civile dans différents domaines.

Malgré les avancées notables, les conséquences du génocide de 1994 restent d'actualité. Après l'adoption d'une réforme de la justice au début de 2004, le pays se prépare au lancement des procès populaires « gacaca » sur l'ensemble du territoire national. Les « citoyens intègres » désignés pour trancher les procès au niveau des cellules, des secteurs et des districts ont été formés. Les instances de coordination des gacaca aux niveaux national et provincial sont en place. Les inquiétudes actuelles de la population, en particulier les rescapés du génocide, résident dans la multiplication des menaces et des assassinats avérés des personnes susceptibles de témoigner à ces procès. La mesure du problème semble être donné par un rapport d'une commission d'enquête sur l'idéologie génocidaire et de divisionnisme réalisé par le Parlement en juillet 2004 et adopté par le Gouvernement en septembre 2004. La plupart des assassinats ont été également rapportés par les médias nationaux. D'où un sentiment de peur et de suspicion dans certains districts.

Sur cette question de l'idéologie génocidaire, l'Etat se trouve devant un dilemme : publier les noms des personnes ou des associations soupçonnées de diffuser le divisionnisme comme ce fut le cas pour le rapport de septembre 2004 d'une part, et la présomption d'innocence des personnes dénoncées tant qu'elles ne sont pas condamnées par la justice d'autre part. Autrement dit, entre la nécessaire publicité et la transparence du Parlement pour éviter que les événements de 1994 ne se reproduisent d'une part, et le respect de chaque personne ou organisation tant que la justice n'a pas de preuves de sa culpabilité d'autre part, les marges de manœuvres sont limitées. La difficulté réside dans le fait que des cas d'assassinats de témoins gênants du génocide sont avérés et que l'on peut en même temps craindre les diffamations et dénonciations abusives ainsi que les règlements de compte dans ce genre de situations. Pour l'instant, le Gouvernement a opté pour la diffusion du

⁵ MINECOFIN, Conclusions et recommandations du Séminaire – atelier sur le partenariat entre le Gouvernement et la société civile pour la mise en œuvre du PRSP. Kigali, Hôtel Windsor – Umubano, 19 février 2004

rapport du Parlement et a demandé à la justice de faire des enquêtes supplémentaires sur les personnes et organisations qui y sont mentionnées. Beaucoup d'organisations des droits de l'homme ont dénoncé la publicité du dit rapport. Cette question constitue un test quant aux capacités de la société civile rwandaise et du Gouvernement à jouer un rôle complémentaire et à tisser des relations constructives pour asseoir les dynamiques démocratiques dans le pays tout en garantissant la sécurité et la liberté pour tous.

Le contexte régional

Les trois pays de la sous-région des Grands Lacs, à savoir le Burundi, la RD Congo et le Rwanda, ont des liens historiques, économiques et sociaux importants. Ainsi une évolution positive ou négative dans l'un peut avoir des répercussions dans les deux autres. Les conflits et les guerres des quinze dernières années dans la sous-région illustrent l'impact négatif de la régionalisation des conflits internes. D'où la pertinence de promouvoir les dynamiques de pacification au niveau sous-régional et régional.

L'organisation d'une conférence internationale sur la paix et la sécurité dans les Grands Lacs tenue les 19 et 20 novembre 2004 à Dar es-salaam sous l'égide des Nations Unies s'inscrit dans cette perspective de pacification régionale. Elle a réuni les chefs d'Etats et de gouvernements des dix pays d'Afrique centrale et orientale. Le processus de préparation de cette conférence a impliqué au niveau de chaque Etat des consultations avec la société civile. Le défi réside dans la mise en œuvre des résolutions prises par les différents acteurs. Par ailleurs, des accords de paix ont été signés entre les parties en conflits au Burundi et en RD Congo. Les processus de transition politiques sont en cours et les élections sont prévues dans les deux pays en 2005. Leur succès renforcera nécessairement la stabilité régionale.

Cependant, un des enjeux importants de la pacification régionale est la problématique de groupes armés opérant de façon transfrontalière. Plus particulièrement, la présence des milices Interahamwe et des anciennes forces armées rwandaises à l'Est de la RD Congo constitue un obstacle non négligeable. En effet, ces milices constituent non seulement une source de déstabilisation de cette région du Congo mais aussi une menace pour la sécurité du Rwanda. Elles constituent aussi un prétexte pour le renvoi de soldats rwandais en RD Congo pour prévenir cette menace. Dans ce contexte, une neutralisation de ces groupes armés par la MONUC (casques bleus de l'ONU) et l'armée congolaise permettrait aux populations de cette région de vaquer à leurs occupations et contribuerait à relancer les échanges économiques et commerciaux entre le Rwanda et le Congo.

Appréciation de la cohérence interne du Programme

- L'examen des besoins des bénéficiaires, des objectifs globaux et spécifiques du Programme et des caractéristiques du contexte qui prévaut au cours de la période de 2002 à 2004 au Rwanda, met en évidence les premiers enseignements qui serviront dans la suite de l'analyse des données collectées sur le terrain.
- La pertinence du Programme par rapport au contexte dans lequel il est mis en œuvre. La dynamisation de la société civile, le renforcement des groupements de base et la promotion de la femme sont entre autres domaines prioritaires dans un pays qui sort de plusieurs années de guerre et où le tissu social et économique avait été complètement détruit.
- L'articulation entre les besoins, les objectifs globaux et les objectifs spécifiques est bien faite à première vue, c'est-à-dire théoriquement. Cependant, dans la pratique, leur articulation devient problématique.
- La lecture des trois documents de la 2ème phase de la COGL montre que les objectifs visés par le Programme sont tellement larges (quatre objectifs spécifiques, autant d'axes transversaux, plus les actions de la « dotation aux activités ») qu'une multitude de projets et d'activités peuvent y trouver une place. D'où la diversité d'actions appuyées par la Convention d'objectifs. Ceci donne l'impression d'une certaine dispersion d'énergies si l'on tient compte des limites des ressources financières mobilisées.
- Les quatre objectifs spécifiques correspondent aux axes transversaux à l'exception du 5ème qui concerne la construction de la paix. La recherche d'une opérationnalisation cohérente révèle une sorte de « superposition » de deux projets ou programmes. D'une part, un programme avec des objectifs globaux et spécifiques dont la mise en œuvre est basée sur des projets régionaux sélectionnés à l'occasion des conseils de suivi semestriels. D'où son caractère ponctuel et imprévisible. On perd alors les avantages d'une approche programme, à savoir la prévisibilité, le travail dans la durée et la cohérence des actions menées. En effet, contrairement à ce l'on peut penser, cette formule d'enveloppes thématiques non affectées *a priori* n'est pas un avantage dans la mesure où les associations partenaires n'ont pas la garantie *a priori* qu'en présentant les projets à l'occasion des conseils semestriels, ceux-ci seront automatiquement sélectionnés. Faute de cette prévisibilité, ces organisations ne peuvent pas planifier des actions en comptant sur ces fonds. L'expérience montre que pour tirer profit de l'approche programme, il est mieux de décider des ressources globales attribuées à chaque partenaire au début du programme et ensuite de les gérer de façon flexible, c'est-à-dire en s'adaptant aux difficultés ou aux nouvelles initiatives qui émergent. D'autre part, une multitude d'activités financées sur la ligne « dotation aux activités » qui consomme la grande partie des ressources disponibles.
- Les quatre objectifs spécifiques ne semblent pas avoir de dénominateur commun. Il apparaît même que les deux premiers seraient plutôt des stratégies que des objectifs en soi. En effet, l'appui institutionnel et l'appui

matériel et technique peuvent être considérés comme des moyens d'atteindre l'objectif de la promotion féminine, de la construction de la paix ou du renforcement de la société civile.

- Enfin, nous allons voir que ces différents éléments ont des incidences sur les résultats des actions réalisées et surtout sur l'appropriation des objectifs et des outils du Programme par les partenaires sur le terrain.

Evaluation de la 2ème phase de la COGL au Rwanda

Analyse des partenaires de la 2ème phase de la COGL au Rwanda

La 2ème phase de la COGL entre le CCFD et le MAE appuie cinq projets dans le cadre de la dotation aux activités.

	Organisation partenaire (s)	Projet appuyé sur la ligne « dotation aux activités » de la COGL
1.	APROFER/UMUSEKE : Association pour la Promotion de la Femme Rwandaise	Exposition pédagogique « Le sentier de la paix »
2.	HUMURA : Inter-groupement des associations féminines de Gitarama	Promotion des métiers artisanaux et gestion des conflits
3.	IMPUYAKI : Inter-groupement des paysans de Rushaki	Renforcement des groupements paysans et intensification de l'agriculture
4.	Mouvements de la Jeunesse rwandaise : JOC (Jeunesse ouvrière chrétienne) et ASR (Association des Scouts du Rwanda)	Fonds d'appui au renforcement institutionnel et aux activités de développement
5.	PREFED-Rwanda : Programme Régional de Formation et d'Echanges pour le Développement / antenne Rwanda	Coordination régionale de la 2ème Convention d'objectifs.

Historique des relations avec le CCFD et critères de choix des partenaires

L'analyse de l'historique des relations entre le CCFD et ses partenaires rwandais fait apparaître un certain nombre d'éléments significatifs :

- Les relations entre le CCFD et quatre des cinq partenaires du Rwanda, à savoir HUMURA, Impuyaki, JOC /ASR et PREFED datent de la première Convention d'objectifs.
- APROFER / UMUSEKE est devenue partenaire du CCFD en 1999 lorsque elle a bénéficié d'un financement pour un voyage / visite d'études auprès de l'Ecole de la Paix de Grenoble. Elle a ensuite bénéficié d'un soutien sur fonds propres du CCFD, hors Convention d'objectifs, à partir de 2000. Par la suite, elle a soumis en 2001 à l'occasion de l'élaboration de la 2ème phase de la CO.
- Ce qui précède montre qu'un seul nouveau partenaire a rejoint la CO à l'occasion de sa 2ème phase, à savoir APROFER/UMUSEKE. Le CCFD a privilégié les relations existantes dans la formulation de la 2ème phase de la COGL. En effet, à l'exception de APROFER /UMUSEKE qui était partenaire hors CO depuis 1999 et ARDI dont la proposition n' a pas été retenue à cause de son « faible potentiel d'acteur de la société civile », les autres partenaires rwandais de la 2ème phase de la COGL étaient présents dans la 1ère phase.
- Le démarrage du partenariat entre le CCFD et ses partenaires a privilégié à ses débuts la consolidation des relations préexistantes plutôt que la recherche de nouveaux partenaires. Il semble qu'il n'y a pas eu de sélection (dans le sens où tous les projets proposés ont été retenus) sur base de critères tels que le partage d'une même vision et des objectifs communs, les compétences et l'expérience dans un domaine spécifique. Toutefois, cette observation doit

être nuancée. En effet, comme nous l'avons montré ci-dessus, les objectifs du programme sont tellement larges que l'on peut y inclure plusieurs types d'activités.

Pour être complet, il convient de noter que le CCFD appuie un autre partenaire au Rwanda en dehors de la Convention d'objectifs. Il s'agit de l'Association pour la Promotion et la Défense des droits de la femme et de l'enfant, HAGURUKA. Le CCFD la soutient depuis 1995. Il apporte une contribution au financement d'un programme triennal de HAGURUKA qui est financé par plusieurs bailleurs de fonds. Ainsi il s'est engagé à poursuivre son appui dans le cadre du programme triennal 2004-2007 qui vient d'être élaboré.

Typologie des partenaires : des catégories OA et OB incomplètes

Selon les documents de programme, deux catégories d'acteurs constituent les partenaires principaux de la COGL. Il s'agit des OA et des OB. Les observations sur le terrain montrent que ces deux catégories, en particulier celle d'organisations d'appui (OA), recouvrent une diversité de partenaires bien différents. Le tableau ci-dessous explicite cette situation.

Catégorie	Caractéristiques	Partenaires COGL /CCFD	Commentaires
ONGs de 3ème type	= organisations qui appuient des ONG intermédiaires et des OB. Elles : - mettent en place une organisation nationale ou sous-régionale, avec une expertise reconnue. - sont des lieux de discussion et de proposition. - ont des réseaux informels associant des partenaires complémentaires entre lesquels peuvent émerger des synergies.	PREFED Rwanda	Une seule organisation remplit les critères d'une ONG de 3ème type au Rwanda.
ONGs de 2ème type :	= organisations intermédiaires d'appui socio-économique et de service. - Elles agissent directement sur les OB ou leur transmettent techniques, appuis matériels, conseils. - Elles jouent un rôle d'intermédiaire entre les organismes financiers	APROFER / Umuseke, HUMURA, HAGURUKA.	Le volet « promotion de l'éducation à la paix » qui est en cours d'autonomisation pour fonctionner comme une asbl à part entière avec le nom d'UMUSEKE peut être considéré comme une organisation de service. Elle ne travaille pas seulement avec les OB. HAGURUKA, asbl pour la Promotion et la Défense des droits de la femme et de l'enfant

	ou d'appui - conseils généralistes et la base paysanne représentée par les groupements.		au Rwanda est un partenaire important du CCFD. Celui-ci appuie son programme triennal depuis plusieurs années mais en dehors de la Convention d'objectifs.
Mouvements de jeunesse	Ce sont des mouvements d'éducation de la jeunesse.	JOC et ASR (Scouts)	La JOC et ASR ne se considèrent pas comme ONGs de développement mais plutôt comme des mouvements de jeunesse. Elles doivent néanmoins se conformer à la nouvelle loi de 2000 sur les ASBL au Rwanda.
Organisations du 1er type	Elles peuvent être des groupements de paysans, des groupes de femmes, des sections de coopératives, etc.	IMPUYAKI	Impuyaki est une fédération d'OB, c'est un inter-groupement. Mais elle remplit les fonctions de service et d'appui à ses groupements à l'instar des ONGs de 2ème. Toutefois, elle est considérée comme une OB dans la COGL dans la mesure où elle est appuyée par le PREFED en tant qu'OA et reçoit 60% du budget à l'instar des mouvements de la jeunesse. En effet, la COGL prévoit une répartition du budget entre les OA et les OB de respectivement 40% et 60%.

Le tableau ci-dessus montre que les partenaires rwandais de la COGL peuvent être classés en quatre catégories en fonction de leurs missions mais aussi de leurs capacités. Cependant, si l'on se réfère au partage des rôles et par conséquent des appuis financiers dans les documents du Programme, la catégorisation change.

- IMPUYAKI (Inter-Groupement des paysans de Rushaki) et les Mouvements de la Jeunesse rwandaise sont considérés comme des OB et bénéficient de l'appui du PREFED en tant qu'organisation d'appui. Les premiers reçoivent 60% de l'enveloppe budgétaire de leur projet et l'OA 40%.
- APROFER/UMUSEKE est considérée comme organisation d'appui à l'instar du PREFED même si elle ne vise pas seulement les groupements. Plus exactement, c'est un projet qui ne rentre pas dans la grille de lecture OA/OB. Elle reçoit 100% de l'enveloppe budgétaire.
- HUMURA, en tant qu'inter-groupements des associations féminines, est considérée comme organisation d'appui. La coordination reçoit 40% du budget et ses groupements 60%. Toutefois, selon certains interlocuteurs, c'est une OB parce qu'elle rend service seulement à ses groupements membres. Par ailleurs, suite aux problèmes internes, elle est aujourd'hui appuyée par le PREFED à l'instar d'Impuyaki et des mouvements de la jeunesse même si le PREFED ne perçoit pas les 40% prévus à cet effet dans ce genre de situations. Selon le CCFD, le suivi et l'appui institutionnel du PREFED auprès

de HUMURA étaient pris en charge dans le cadre du financement accordé par Développement et Paix.

Cette rubrique illustre ainsi l'un des biais de la conception du Programme et qui a des répercussions sur ses résultats. Il s'agit d'avoir considéré que tous les acteurs étaient au départ sur le même pied d'égalité et d'avoir appliqué ainsi des procédures uniformes.

Evaluation de la ligne « dotation aux activités » : comparaison entre le prévu et le réalisé

Pour rappel, la COGL comporte deux instruments financiers. D'une part, la ligne « dotations aux activités » finance les actions des 18 partenaires des trois pays ; d'autre part, un fonds « axes transversaux » finance les actions d'échanges et de capitalisation des cinq axes directeurs du programme à l'échelle sous-régionale.

Le budget total de la 2ème COGL est de 2.400.000 Euros sur trois ans : 50% d'apport en fonds propres du CCFD et 50% à la charge du ministère français des Affaires étrangères. Une enveloppe d'environ 1.400.000 Euros est consacrée à la dotation aux activités et 500.000 Euros aux activités transversales. Le reste est affecté principalement aux activités de suivi (postes, missions et évaluation) et d'éducation au développement.

Les entretiens réalisées dans le cadre de cette évaluation montrent que trois partenaires rwandais du CCFD sur six (soit 50%) ne sont pas au courant de la distinction entre les deux instruments financiers : dotation aux activités et axes transversaux. Comme nous le verrons plus loin, on peut avancer deux facteurs explicatifs à ce sujet. Primo, si on exclut la participation aux réunions et ateliers de suivi semestriels, seuls deux partenaires du CCFD au Rwanda ont participé à des actions transversales à l'échelle sous-régionale. Il s'agit de APROFER/UMUSEKE (organisation d'un séminaire sur « les outils d'éducation à la paix ») et les Scouts (participation au Jamboree des Scouts des Grands Lacs au Burundi). Secundo, certains partenaires n'ont pas les capacités de gérer eux-mêmes leur projet ; ils comptent beaucoup sur l'appui institutionnel du PREFED.

Comparaison prévu / réalisé en termes budgétaires

La lecture des rapports narratifs de différents partenaires et les visites de quelques actions sur le terrain montrent une certaine conformité entre les activités prévues et réalisées. Toutefois ces éléments ne permettent pas de mesurer exactement le taux des réalisations par rapport aux prévisions à cause de l'absence d'une évaluation d'impacts dans les rapports narratifs.

Dans ce contexte, il est nécessaire de combiner plusieurs outils d'analyse. D'où le recours au tableau ci-dessous sur la comparaison entre les budgets prévus et utilisés au cours des trois ans du Programme.

Rubrique	Prévision sur les 3 ans				Dépenses sur les 3 ans				Euros
	Année 1	Année 2	Année 3	Total 3 ans	Année 1	Année 2	Année 3	Total dépenses	Solde
Dotations aux activités									
IMPUYAKI*	20.327	20.327	20.327	60.980	20.327	20.327	0	40.654	20.327
APROFER	30.490	30.490	30.490	91.469	30.490	30.490	0	60.980	30.490
HUMURA	21.444	21.444	21.444	64.333	21.444	10.722	0	32.166	32.166
Fonds d'appui aux mouvements de la jeunesse rwandaise (JOC et ASR)*	30.490	30.490	30.490	91.469	30.490	30.490	0	60.980	30.490
Coordination régionale PREFED-Rwanda	91.469	45.735	45.735	182.939	91.469	45.735	0	137.204	45.735
Réseau Mycicole/Rwanda	21.800	21.800	21.800	64.333	21.800	21.800	0	43.600	21.800
Total (en Euros)				555.523				375.584	179.939

Les budgets de IMPUYAKI et des Mouvements de la jeunesse rwandaise (JOC et ASR) incluent les 40% qui sont versés à l'organisation d'appui, en l'occurrence ici le PREFED.

Il ressort du tableau comparatif ci-dessus quelques éléments suivants :

- Premièrement, toutes les organisations n'ont pas encore reçu l'enveloppe budgétaire pour l'année 2004, c'est-à-dire l'année 3. Les causes du retard sont de deux ordres :
 - Le retard accumulé par les partenaires (du Rwanda ou des 2 autres pays) dans l'envoi des rapports narratifs et financiers du second semestre 2003 au PREFED qui les transmet à son tour au CCFD après avoir élaboré un rapport consolidé.
 - Le retard dans la réception des rapports d'audits des fonds utilisés en 2003. Selon les personnes rencontrées, certains auditeurs n'ont pas honoré leurs engagements dans les délais prévus. Or les rapports narratifs et financiers ainsi que les rapports d'audits sont des conditions sine qua non à remplir pour recevoir une tranche suivante des fonds. La difficulté dans ce contexte, c'est que le retard ou les difficultés d'un partenaire affectent les autres.
- Deuxièmement, les retards accumulés dans l'utilisation des fonds soulèvent deux problématiques.
 - Si l'on sait que le programme est sensé se clôturer en mars 2005 conformément à la décision du conseil et atelier de suivi semestriel de juillet 2004, on peut se demander si les organisations partenaires ont

les capacités d'absorption suffisantes pour utiliser en moins de quatre mois le budget de toute une année. Selon la Coordination régionale, tous les rapports sont maintenant en ordre et la demande de versement des fonds de 2003 a été transmise au CCFD. A notre avis, le CCFD devrait accorder une dispense et reporter la date de clôture du programme en mai – juin 2005 sauf pour les organisations qui ont pré financé les actions prévues sur des fonds propres, c'est-à-dire celles qui attendent les fonds pour effectuer le remboursement.

- Ces retards posent aussi la question de la pertinence et de la valeur ajoutée d'une approche programme impliquant plusieurs partenaires, régies par des procédures uniformes, du moins selon leurs dires, alors qu'ils ne disposent pas nécessairement des mêmes compétences et capacités. Même si les procédures ne semblent pas trop lourdes, leur mise en œuvre pourrait être améliorée. Deux pistes. D'une part, ne pas lier le transfert de fonds à un partenaire à la situation des autres, c'est-à-dire accepter la possibilité de verser les fonds à un partenaire même si les autres n'ont pas encore remis leurs rapports. Selon le CCFD, cela se fait déjà. Toutefois, certains partenaires rencontrés ne semblent pas le savoir, ou alors c'est une question liée à la circulation de l'information ou à leurs capacités à maîtriser les procédures du programme. D'autre part, revoir l'objectif des conseils de suivi semestriels pour les consacrer principalement aux échanges sur l'état d'avancement des activités, y compris celles financées par la dotation aux activités, les résultats atteints et les difficultés rencontrées⁶
- Troisièmement, le cas de HUMURA est particulier. L'association n'a pas encore reçu la 2ème tranche de 2003. Les retards accumulés résultent des problèmes internes qu'elle a connus en 2002/2003 et qui avaient conduit à la suspension de ses transferts. Aujourd'hui l'Inter groupements s'est choisi une nouvelle équipe et a pu élaborer les rapports d'activités et financiers qui manquaient pour qu'elle reçoive la 2ème tranche de 2003. Selon la coordination régionale, une demande de transfert de fonds à Humura a été transmise au CCFD. A ce stade aucune décision n'a encore été prise sur son enveloppe de 2004. Tout dépendra à la fois de ses capacités d'absorption et de la décision du CCFD.
- Quatrièmement, le cas du Fonds d'appui aux activités des mouvements de la Jeunesse rwandaise est aussi particulier. Deux raisons principales :
 - Les JOC et ASR (Scouts) ont reçu des appuis du fonds. Toutefois, selon la coordination régionale, le solde de l'enveloppe prévue pour ASR ne lui sera pas transféré parce qu'elle n'a pas rempli ses engagements. La décision a été déjà prise. Même les 40% prévus pour le PREFED pour son appui à l'ASR seront retournés au CCFD. Le solde de l'enveloppe de la JOC lui sera versé normalement.
 - L'autre particularité de ce projet est l'absence d'une séparation claire entre les activités relevant de la JOC et celles des Scouts. Or, selon

⁶ Nous reviendrons sur cette recommandation à la fin du rapport. A ce stade, disons qu'il n'est pas normal que la question du retard dans l'envoi des fonds et ses causes n'ait pas été discutée au conseil et atelier de suivi de juillet 2004, du moins si l'on se réfère au rapport de cette rencontre, alors que tous les partenaires accusaient déjà un retard de six mois

leurs dires, les deux organisations ne se sont jamais concertées pour élaborer un seul programme avant sa présentation pour financement au CCFD.

Impacts des activités de la « dotation aux activités » en termes de développement

Les rapports narratifs et financiers des différents partenaires de la COGL souffrent d'une insuffisance d'indicateurs de suivi et d'évaluation d'impacts. Dans ce contexte il est difficile d'apporter une appréciation exhaustive des impacts des actions réalisées par les différents acteurs. C'est pourquoi nous nous limitons ici à une évaluation globale des impacts des dites actions par rapport aux objectifs du programme.

Critère	Commentaires
1. Pertinence : c'est-à-dire la relation entre les problèmes à résoudre dans la CO et les objectifs du programme.	Les actions appuyées dans le cadre de la dotation aux activités sont pertinentes. Elles répondent aux besoins prioritaires des bénéficiaires dans un contexte de paupérisation croissante de la population et de reconstruction du tissu socio-économique dans un contexte post-génocide.
2. Efficacité : Dans quelle mesure les résultats du programme ont contribué à la réalisation des objectifs spécifiques ?	Efficacité moyenne parce que : Les actions ont contribué à la réalisation des objectifs spécifiques, notamment le renforcement institutionnel (maîtrise du cycle de projet pour beaucoup de partenaires, amélioration des rapports d'activités), les appuis matériels (financement du fonctionnement des partenaires), appui au lancement des activités rémunératrices de revenus (ouverture d'ateliers de couture et tricotage, fabrication de savon et de babouches, lancement des MUSO, etc.) et la promotion féminine (10 groupements féminins de Humura appuyés dans la création de métiers artisanaux, modernisation des pratiques agricoles à Impuyaki, etc.). Toutefois les retards et les problèmes internes à certaines organisations n'ont pas permis d'atteindre tous les objectifs.
3. Efficience : la relation entre activités et résultats du programme.	Les données à notre disposition ne permettent pas d'analyser les moyens et les coûts du programme. Mais quelques observations s'imposent. - Sur le plan organisationnel, les conditions sont réunies pour atteindre les objectifs du programme (les comités des OB, le personnel des OA, le suivi par le CCFD). - La stratégie d'introduire des innovations agricoles ou artisanales sur base de technologies maîtrisables par les paysans est pertinente (ex. : crédits rotatifs de vaches de race locale, amélioration des outils de couture et tricotage). - La prise en compte de la plupart des recommandations de la 1ère évaluation a donné lieu à des avancées significatives dans la mise en œuvre du programme.
4. Cohérence : les activités réalisées sont-elles cohérentes avec les	Les activités réalisées sont cohérentes car elles tiennent compte des systèmes d'organisation, de production et de modes de faire des bénéficiaires. Ainsi l'appropriation par ces derniers peut se

<p>systèmes de production et les modes de faire en vigueur ? L'appropriation des résultats par les bénéficiaires est-elle possible ?</p>	<p>faire progressivement et sans rupture. Toutefois, pour une meilleure lisibilité des actions prévues, il est nécessaire de revoir les relations entre les objectifs globaux et spécifiques et les axes transversaux. En effet, dans les documents du Programme, les objectifs spécifiques correspondent aux axes transversaux. On se demande alors quels sont les objectifs spécifiques des actions financées sur la ligne « dotation aux activités ».</p>
<p>5. Impact : évaluation du projet dans un contexte plus large.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Impact moyen en termes de renforcement institutionnel. La plupart des organisations partenaires maîtrisent les normes de gestion financière (cf. maîtrise des canevas standard de rapport) et les outils de gestion du projet. Les diagnostics institutionnels sont pertinents mais il reste à traduire leurs conclusions en pratique. - Impact moyen en termes de renforcement de la société civile. Les échanges avec les OB et les OA sur le terrain montrent que des réflexions sur leurs missions et leurs rôles en tant que composantes de la société civile restent à approfondir. - Impact élevé en termes de développement économique local. Les activités de modernisation et d'intensification de l'agriculture et de l'élevage (crédits rotatifs de vaches, semences sélectionnées, etc.) ou les appuis au renforcement des ateliers des regroupements féminins s'avèrent rentables. En outre elles contribuent à améliorer les revenus de leurs membres et servent d'exemples instructifs pour les autres paysans. - Impact moyen en termes de promotion de la femme. Point positif : les activités menées par les femmes leur permettent d'améliorer leurs revenus ; et elles participent de plus en plus aux organes de décision des associations. La question est aussi une priorité du Gouvernement. Toutefois, il est difficile d'évaluer à ce stade l'impact des dites actions sur les facteurs structurels qui handicapent l'épanouissement de la femme dans la société. La capitalisation des expériences acquises mériterait d'être faite.
<p>6. Viabilité : appréciation globale des perspectives de viabilité.</p>	<p>L'appréciation en termes de viabilité des actions de différentes organisations est fonction des capacités de départ des uns et des autres.</p> <ul style="list-style-type: none"> - En termes institutionnels et de gestion : l'implication des OB dans la mise en œuvre des actions font penser qu'une appropriation par les bénéficiaires est en cours. Les risques résident à la fois au niveau de la très grande dépendance de plusieurs organisations à l'aide étrangère, et à la tendance de voir les groupements se « bureaucratiser » et devenir des ONGs locales. - En termes économique et financière : la plupart des organisations, à l'exception du PREFED et des mouvements de la jeunesse, dépendent financièrement des appuis du CCFD (fonctionnement et activités). Même si des initiatives ont été prises pour identifier de nouveaux partenaires financiers, elles disent toutes qu'un arrêt brutal des appuis aurait des conséquences néfastes sur la viabilité de la plupart de leurs actions. Nous proposons au CCFD deux scénarios dans la partie consacrée aux recommandations. - Enfin les actions appuyées contribuent à renforcer la protection de l'environnement (adoption de pratiques de l'élevage moderne par les paysans et par là augmentation du fumier pour les

	cultures, luttres anti-érosives, etc.) et à renforcer l'éducation des jeunes sur les questions de la paix.
--	--

Synthèse de l'analyse des actions de la ligne « dotation aux activités »

Les analyses ci-dessus présentent les projets et les ressources mobilisées pour les réaliser dans le cadre de la ligne « dotation aux activités ». Avant de conclure, il convient de rappeler deux éléments importants.

Primo, la « dotation aux activités » consomme la plus grande partie de l'enveloppe totale de la COGL sur trois ans, à savoir 1.400.000 Euros sur 2.400.000 Euros selon les documents du Programme. Par comparaison, les activités des axes transversaux ne disposent que de 500.000 Euros sur la même période. Le budget des projets des partenaires rwandais de la COGL sur cette ligne est de 555.523 Euros si l'on y inclut les 182.939 Euros de la coordination régionale. On notera toutefois qu'à ce stade plus d'un tiers de ce budget n'est pas encore dépensé parce les partenaires attendent l'enveloppe de la 3ème année (2004).

Secundo, malgré l'importance du budget de la ligne « dotation aux activités », les résultats des actions qu'elle finance ne sont pas suffisamment discutés à l'occasion des conseils et ateliers de suivi semestriels où l'accent est mis sur les activités transversales. Dans ce contexte, on se demande si on n'est pas en face d'un décalage entre d'une part une approche programme à l'échelle sous-régionale et d'autre part une approche projet au niveau national où chaque acteur met en œuvre ses projets spécifiques. Le problème se situe au niveau du système de suivi mais aussi et surtout de la conception du Programme (voir la rubrique sur « l'appréciation de la cohérence interne du Programme»). Plus exactement, la présentation des projets financés par la dotation aux activités (cf. Fiches des projets) ne met pas en évidence en quoi ces projets contribuent à atteindre les objectifs global et spécifiques de la Convention d'objectifs (ces derniers sont développés dans la Partie I : Cadre global de la COGL). Nous allons néanmoins tenter de dégager certaines tendances.

Les résultats atteints par rapport aux objectifs généraux du Programme.

Objectifs généraux du Programme	Résultats atteints dans le cadre de la dotation aux activités
Dynamiser les sociétés civiles par l'aide aux associations, à l'organisation, à la conduite et à la gestion des groupes	réalisation des diagnostics institutionnels des associations partenaires ; celles-ci maîtrisent les règles de gestion des projets ; amélioration des rapports narratifs et financiers ; renforcement institutionnel des associations partenaires via leur participation aux conseils de suivi semestriels. appui financier au fonctionnement des associations partenaires.
Soutenir l'économie paysanne	Modernisation et intensification de l'agriculture et de l'élevage : crédits rotatifs de vaches et de semences sélectionnées ; Dynamisation des ateliers (couture, tricotage, vannerie, production de vaseline, etc.) et contribution à la diversification des métiers artisanaux ;

	Augmentation des revenus des membres des groupements grâce à l'augmentation de la production et à la vente de produits artisanaux. Introduction de la culture des champignons : celle-ci est rentable car la demande croissante sur le marché est inférieure à l'offre.
Favoriser l'autopromotion par l'appui à des initiatives locales	Les différentes organisations sont mieux organisées qu'au début de la 2ème phase de la COGL. des appuis techniques et financiers ont été apportés aux Inter-groupements et à plusieurs groupements qui les composent. Introduction de nouvelles méthodes d'épargne, en l'occurrence les mutuelles de solidarité (MUSO). Il s'agit d'une modernisation des tontines.
Responsabiliser et valoriser les groupes humains fragilisés, en particulier les femmes.	les femmes sont sensibilisées sur l'intérêt de se mettre en groupement pour mieux développer leurs activités ; Les ateliers de couture et tricotage appuyés permettent aux femmes handicapées de prendre en charge leurs besoins et leurs familles.

Le tableau ci-dessus comporte deux limites. D'une part, les données à notre disposition ne permettent pas d'évaluer de façon exhaustive les résultats atteints dans différentes activités. Les rapports narratifs se limitent en effet à comparer les actions prévues et réalisées, généralement sur une base semestrielle. D'autre part, le programme souffre encore de l'insuffisance d'indicateurs de suivi et d'évaluation d'effets et impacts des actions réalisées. Il en résulte un « déficit général de la lisibilité de l'impact des actions sur le terrain ». Selon la coordinatrice régionale « les rapports permettent rarement de répondre à la question essentielle à savoir 'quels changements pour les populations bénéficiaires ? Conditions de vie, statut social, compétences acquises, etc. ?' »⁷. Même si les actions ont été entreprises pour corriger ces lacunes, notamment par des formations, elles méritent d'être poursuivies parce que les résultats se font encore attendre dans la pratique.

Les résultats atteints par rapport aux recommandations de l'évaluation externe de la 1ère phase de la COGL

Recommandations de l'évaluation de la 1ère phase de la CO	Résultats atteints par la dotation aux activités	Commentaires
Choisir des partenaires qui se retrouvent autour de visions et objectifs communs.	L'analyse des critères de choix des partenaires de la 2ème phase de la COGL montre que cet aspect n'a pas été suffisamment pris en compte.	A l'exception de ARDI dont le projet a été rejeté, les autres partenaires rwandais qui ont soumis les projets ont été retenus au moment de la formulation de la 2ème phase de la COGL ⁸ .

⁷ Coordination régionale de la GOGL : Rapport d'activités 2003. Kigali, avril 2004, p.6

⁸ Notons que certains partenaires de la 1ère phase de la CO qui n'ont pas soumis de propositions de projets à la formulation de la 2ème phase n'ont pas été reconduits automatiquement. C'est le cas de ARDI

Réaliser un diagnostic institutionnel auprès de chaque partenaire en vue d'individualiser l'appui qui lui sera donné.	Les diagnostics institutionnels ont été réalisés par le PREFED. Toutefois certaines associations disent attendre encore leurs résultats, et la mise en œuvre des recommandations.	Même si le PREFED possède une expertise dans ce domaine, on peut se demander s'il peut combler toutes les lacunes sans une augmentation significative de ses ressources. Il est opportun aujourd'hui que les associations renforcées, le PREFED et le CCFD fassent le bilan des réalisations et des lacunes restant à combler.
Centrer davantage le programme sur le renforcement de la société civile et la construction de la paix.	Aspect pris en compte partiellement. Le renforcement de la société civile a mis l'accent sur les aspects techniques et organisationnels et moins sur la définition d'une vision et des missions claires dans le champ sociopolitique.	Certains partenaires de la COGL avec des potentialités d'acteurs de développement n'ont pas nécessairement les atouts pour jouer le rôle d'organisations de la société civile. Par exemple, le PREFED en tant qu'organisation sous-régionale n'est pas membre de la société civile.
Insister sur l'appui à la structuration du monde rural.	Aspect globalement pris en compte à travers entre autres, les crédits rotatifs de bétail, les semences améliorées et le lancement des MUSO. D'où la disponibilité du fumier organique et l'augmentation des récoltes (cf. Impuyaki).	Les ressources mobilisées par le programme s'avèrent insuffisantes pour couvrir les besoins d'investissement nécessaires à la restructuration du monde rural.
Institutionnaliser le réseau du projet mycicole.	Aspect globalement réalisé. Une coordination régionale a été mise en place à Bujumbura. Toutefois, les partenaires rwandais se plaignent du peu d'informations qu'ils reçoivent et des retards dans la réception des fonds.	L'évaluation prévue pour le Projet mycicole devrait approfondir cette question.
Décentraliser la coordination du programme. (...) Les compétences existant dans la sous-région doivent être mobilisées et valorisées via ce ou ces relais locaux.	Aspect pris en compte à travers le choix du PREFED pour assurer la coordination régionale. C'est un choix pertinent eu égard à son expertise dans l'appui aux organisations de base.	Les enseignements de la présente évaluation devraient permettre d'améliorer cet outil et d'identifier les modalités de sa pérennisation.
Exploiter la dimension sous-régionale du programme pour stimuler une réflexion commune des partenaires sur l'adaptation de leurs	Résultats faibles dans ce domaine. Une seule organisation, APROFER/UMUSEKE, a inscrit son projet de promotion de l'éducation à la paix dans une optique sous-	La mise en œuvre des activités de la « dotation aux activités » ne prend pas en compte la dimension régionale. Les acteurs semblent agir dans une

actions au contexte de crise et leur évolution vers un nouveau rôle leur donnant une place réelle dans la construction de la paix.	régionale. Là aussi, le but n'est pas de réfléchir collectivement sur les modalités de construction de la paix mais plutôt d'éducation à la paix.	approche projet et non dans une approche programme. Nous suggérons de fusionner les deux axes du programme (dotation aux activités et axes transversaux) et de revoir le rôle des conseils de suivi semestriels.
Mettre en place un système donnant certaines garanties du point de vue financier, qui reposera sur la collecte des pièces justificatives par les partenaires et la réalisation ou la demande d'audits périodiques ; être plus rigoureux dans le suivi budgétaire et dans l'évaluation du prévu réalisé dans les rapports financiers.	- la présentation des rapports narratifs et financiers s'est sensiblement améliorée ; - les audits financiers sont réalisés chaque année ; - Un détournement commis par certains responsables d'un des partenaires de la COGL a été dénoncé et des mesures ont été prises à l'encontre des fautifs, des procédures sont en cours pour récupérer les fonds de l'Association.	La formation en gestion comptable et dans l'utilisation de logiciel adapté a amélioré sensiblement les mécanismes de gestion comptable et la présentation des rapports narratifs et financiers.

Les relations entre les OA et les OB

- Une observation préalable : la distinction basée sur les catégories OA et OB ne semble pas pertinente dans le cas des partenaires rwandais de la COGL. Plus de la moitié des partenaires du Rwanda (Impuyaki, JOC et ASR, voire même Humura) sont considérés comme des organisations de base alors que seuls APROFER et PREFED ont le statut d'OA. Dans la pratique, tous les partenaires COGL sont appuyés par le PREFED et la coordination régionale.
- Les OB apprécient très positivement leurs relations avec le PREFED, l'OA chargée de les appuyer sur les plans institutionnels, matériels et techniques. Dans ce cadre, les diagnostics institutionnels réalisés pour mieux connaître ces organisations et les appuyer est un outil qui mérite d'être exploité suffisamment. Les responsables des organisations rencontrés attendent l'accompagnement du PREFED dans la mise en œuvre des recommandations des diagnostics institutionnels réalisés.
- Les relations financières entre les OA et les OB sont prévues par les documents du Programme. La clé de répartition de chaque enveloppe budgétaire qui consiste à attribuer au maximum 40% à l'organisation d'appui et au minimum 60% à l'organisation de base est appréciée. La répartition a priori permet d'éviter les conflits d'intérêt. Cependant certaines associations regrettent que les limites budgétaires ne permettent pas de résoudre les problèmes qui se posent dans leurs milieux.
- L'existence d'un contrat entre le CCFD et le PREFED comme organisation d'appui (OA) à une organisation de base (OB) conduit parfois le PREFED à pré financer des actions de Impuyaki ou de la JOC pour éviter les effets néfastes du retard des fonds. Il se rembourse automatiquement lorsque les

fonds sont envoyés par le CCFD. Le PREFED joue ainsi un rôle capital car il permet à l'organisation appuyée d'éviter la rupture des activités.

Evaluation des activités conduites dans le cadre des axes transversaux

Les activités conduites dans le cadre des axes transversaux sont financées par des fonds souples affectés à la réalisation d'échanges, de colloques, de formations et de publications au niveau sous-régional. Elles sont choisies à l'occasion des conseils et ateliers de suivi semestriels, en fonction des besoins, des thèmes et des enjeux intéressants une majorité de partenaires, en association avec d'autres alliés et pôles de compétences. La présentation ci-dessous des actions transversales réalisées par les partenaires rwandais de la 2ème phase de la COGL permet de tirer les enseignements sur la mise en œuvre du Programme. Pour rappel, les cinq axes transversaux sont :

- Axe 1 : Accompagnement institutionnel ;
- Axe 2 : Appuis matériels et techniques, formations ;
- Axe 3 : Appui aux activités rémunératrices de revenus ;
- Axe 4 : Promotion féminine ;
- Axe 5 : Construction de la paix.

Au titre de l'axe 1 (Appui institutionnel) : Projet de la Coordination régionale et du Service Cofinancements du CCFD : « Renforcement en gestion administrative et financière des responsables financiers de la COGL ».

Du 26 juillet au 5 août 2003, le Service Cofinancement du CCFD et la coordination régionale ont organisé une formation d'une partie des responsables financiers des associations partenaires. L'organisation de deux ateliers de deux jours a permis de former onze responsables financiers en fonction de leur niveau.

L'objectif de cette formation était triple⁹:

- Répondre à une demande globale en formation des partenaires COGL exprimée au Conseil de suivi de Goma au début 2002 ;
- Aplanir les difficultés rencontrées lors de l'élaboration des rapports financiers 2002 ;
- Contribuer à la préparation de l'après Convention d'objectifs par un renforcement des capacités des partenaires en matière d'outils de gestion des projets.

L'analyse des besoins et les échanges lors des ateliers ont permis de mettre en évidence les lacunes et les difficultés sur lesquelles il fallait travailler pour mieux renforcer les capacités des responsables financiers des partenaires de la COGL. Elles sont de trois ordres :

- La faiblesse des compétences en matière de gestion des dépenses et des ressources.
- La sous utilisation des moyens techniques existants, notamment les logiciels de base et les logiciels comptables faute de formation adéquate en la matière.

⁹ Fedwa Aït Kaddour, Synthèse du rapport de mission du Service Cofinancement : « Renforcement en gestion administrative et financière des responsables financiers de la COGL ». Ateliers Kigali : 26 juillet au 5 août 2003.

- Le caractère flou du rôle de responsable financier. Ainsi par exemple la plupart d'organisations ne disposent pas d'un responsable financier formé et compétent ; les dispositifs internes de contrôle financier sont soit inexistants soit insuffisants.

Selon les organisateurs des deux ateliers, les objectifs de la formation ont été partiellement atteints. Il restait sept autres responsables financiers à former et le suivi à assurer. Tentons d'analyser l'impact de cette activité en termes de développement.

Analyse de l'impact des résultats de cette formation :

Critères	Commentaires
Pertinence	La pertinence de la formation des responsables financiers est élevée. Elle contribue non seulement à combler le déficit de leurs connaissances dans ce domaine clés du fonctionnement de toute organisation mais aussi à rendre crédible et fiable les organisations concernées.
Efficacité	Efficacité moyenne de la formation car sept responsables financiers sur 18 n'ont pas été formés.
Efficience	Il n'est pas possible d'évaluer l'efficience de l'activité faute de données comptables sur son coût.
Cohérence	Cohérence élevée de l'activité. Les connaissances enseignées, notamment la saisie et le traitement des pièces justificatives des dépenses et des ressources ainsi que le montage d'un rapport financier selon le canevas COGL sont applicables directement.
Impact	Impact moyen en termes de renforcement des capacités. L'amélioration des rapports financiers des associations depuis août 2003 illustre l'utilité de la formation donnée. Toutefois, la persistance des retards dans la soumission des rapports et la faible participation des partenaires rwandais dans les actions transversales montre qu'il y a peut-être des lacunes à combler et la nécessité d'un suivi. Impact élevé en termes de développement économique local. La bonne gestion des ressources disponibles grâce à la maîtrise des outils de gestion comptables contribue au développement local. Impact élevée en termes de renforcement de la société civile. La bonne gestion financière des associations et leurs capacités à mobiliser des ressources d'autres bailleurs de fonds renforce leur légitimité vis-à-vis de leurs membres et leur crédibilité face aux autres acteurs.
Viabilité	Viabilité moyenne en termes institutionnels : les acquis de la formation en gestion administrative et financière sont durables car applicables dans la gestion quotidienne des associations. Toutefois, les lacunes dans ce domaine restent importantes.

Au titre de l'axe 2 (Appuis matériels, techniques et de formation) : Réseau Mycicole : Promotion et diffusion de la myciculture dans la région africaine des Grands Lacs.

Le Projet mycicole est porté par plusieurs associations partenaires du CCFD au Burundi, RD Congo et au Rwanda. Contrairement aux autres projets évalués ci-dessus, il n'appartient pas à une seule organisation. Il a sa coordination régionale à l'université du Burundi à Bujumbura.

Au Rwanda, deux organisations font partie du Réseau mycicole, à savoir HUMURA et JOC. Selon le Rapport du Conseil et atelier de suivi de juillet 2004 à Bujumbura, il y avait 28 unités de production de champignons au Rwanda, contre 179 au Burundi et 30 en RD Congo. Le PREFED - Rwanda n'intervient pas dans la gestion et le suivi du Réseau mycicole. Il intervient seulement comme facilitateur pour la transmission de l'information. Selon la coordination régionale, le réseau mycicole fera l'objet d'une évaluation spécifique au cours des prochains mois. La présente évaluation n'y met donc pas beaucoup l'accent.

Au titre de l'axe 3 (Appuis aux activités rémunératrices de revenus) : Projet de Mutuelles de solidarité (MUSO)

La MUSO (mutuelle de solidarité) est une stratégie et une pédagogie nouvelle visant l'autopromotion des membres des organisations paysannes accompagnées par le PREFED au Rwanda, ADI Kivu à Bukavu et LIDE à Butembo. Le projet est piloté par la SIDI (Société d'Investissement et de Développement International), une des filiales du CCFD créée en 1983 pour prolonger son action dans le domaine économique. Cette nouvelle stratégie consiste à fructifier les cotisations (épargnes) des membres d'une part, et à pratiquer un système d'entraide (solidarité) pour faire face aux problèmes ressentis par les membres d'autre part. La finalité de cette pédagogie est d'augmenter les revenus des membres à travers la fructification de l'épargne par l'octroi des crédits rémunérés (bénéfice).

Au Rwanda, IMPUYAKI, HUMURA et JOC ont adopté cet outil dans certains de leurs groupements. Selon les informations recueillies, aucun appui financier n'a pu être donné à ce jour. Toutefois, les responsables des organisations participantes ont bénéficié des formations sur l'outil MUSO. La mise en œuvre du projet piloté par la SIDI commencera réellement en 2005. Ceci explique sans doute les difficultés de trésorerie dont souffrent beaucoup de groupements des MUSO, à l'instar de celui que nous avons visité à Impuyaki.

Selon les informations recueillies, les MUSO intéressent les paysans bénéficiaires. Ainsi les MUSO sont passées de 21 en 2002 à 161 à la fin de 2003¹⁰. D'où une augmentation de 766%. Ces chiffres cachent néanmoins une disparité importantes entre les trois pays.

Les participants au 4^{ème} Conseil et atelier de suivi du 28 juin au 02 juillet 2004 ont encouragé la naissance et le développement de l'IRA-MUSO (Initiative régionale d'appui aux mutuelles de solidarité dans la région des Grands lacs). Celle-ci est appuyée par la SIDI.

Dans le cadre de l'appui aux MUSO, la SIDI compte appuyer les institutions de microfinance (IMF) dans la région des Grands Lacs. Cependant les IMF identifiées rencontrent des difficultés liées entre autres, au portefeuille plombé, au statut juridique incertain et aux compétences techniques parfois insuffisantes et à l'environnement économique hasardeux¹¹. L'importance de ces facteurs varie d'un pays à l'autre et d'une période à l'autre.

¹⁰ Rapport du 4^{ème} Conseil et atelier de suivi de la COGL. Bujumbura, 28 juin au 2 juillet 2004, p.10

¹¹ Ibidem, p.11

Au titre de l'axe 4 : Promotion féminine

Toutes les organisations rwandaises partenaires du CCFD sont mixtes. Humura est principalement un inter-groupement d'associations féminines. Ainsi les bénéficiaires des actions réalisées comptent beaucoup de femmes. Toutefois, aucune des organisations rwandaises n'a développé d'activités spécifiquement dédiées à la promotion féminine au niveau régional.

Au titre de l'axe 5 (Appuis à la construction de la paix) : Projet de l'ASBL APROFER / UMUSEKE : Séminaire sur les outils de l'éducation à la Paix.

Dans le cadre de l'axe transversal « appui à la construction de la paix », l'Association APROFER/ UMUSEKE a organisé un Séminaire international sur « les outils de l'éducation à la Paix » du 29 septembre au 1 octobre 2004. Le projet avait été adopté par le Conseil de suivi semestriel de la COGL du 28 juin au 2 juillet 2004. Budgétisé à 19.096 Euros, il avait un double objectif :

- « Promouvoir une culture de la Paix dès le jeune âge, qui est préalable au développement humain durable.
- Concevoir, appuyer, mettre en exécution des programmes et des projets en rapport direct ou indirect avec les différents aspects complémentaires du développement socio-économique sans contradiction avec l'environnement et le développement de la paix »¹².

La préparation et l'organisation de ce séminaire fut l'occasion pour APROFER/UMUSEKE d'approfondir les relations de collaboration avec les autres membres de la COGL de la sous-région intervenant sur les mêmes problématiques, à savoir ADI-KIVU au Sud Kivu, ASCOODEPA au Nord Kivu, et Maison Lueur d'Espoir au Burundi. La rencontre a regroupé 91 participants venant de 5 pays : le Rwanda, le Burundi, la RD Congo, le Tchad, la Côte d'Ivoire et la France.

Analyse de l'impact des résultats de ce Séminaire :

Critères	Commentaires
Pertinence : c'est-à-dire la relation entre les problèmes à résoudre et les objectifs du programme.	Pertinence élevée de l'activité compte tenu des conséquences néfastes des conflits dans la sous-région et les objectifs de promotion de la paix que vise la CO.
Efficacité : Dans quelle mesure les résultats du programme ont contribué à la réalisation des objectifs spécifiques ?	Efficacité moyenne car les objectifs fixés par les organisateurs ont été atteints : réflexions sur les outils d'éducation à la paix et sur les projets à mener à l'avenir. L'efficacité aurait été plus grande si l'atelier avait mené des réflexions critiques sur les expériences concrètes de

¹² APROFER/UMUSEKE, Séminaire sur les outils de l'éducation à la Paix. Centre d'Accueil et de Formation Domus Pacis, Kigali, 29/09/04-01/10/2004, p.3.

	UMUSEKE et d'autres acteurs dans ce domaine, surtout qu'on est dans une région où les clivages ethniques et les tensions persistent.
Efficienc e : la relation entre activités et résultats du programme.	Efficienc e moyenne. Le Séminaire fut l'occasion de mettre en évidence l'action de UMUSEKE au niveau national et de la sous-région, et par là d'affermir sa légitimité. Toutefois on peut se demander si l'investissement de 2/3 de son budget annuel (19.096 Euros) pour un séminaire est le meilleur choix qu'on pouvait faire.
Cohérence : les activités réalisées sont-elles cohérentes avec les systèmes de production et les modes de faire en vigueur ? L'appropriation des résultats par les bénéficiaires est-elle possible ?	Cohérence élevée entre le séminaire et les activités menées par UMUSEKE et les autres intervenants de la sous-région sur cette problématique. Ce fut l'occasion d'échanges d'expériences et de réflexion sur la pertinence des outils utilisés dans l'éducation à la paix.
Impact : évaluation du projet dans un contexte plus large.	Impact élevé en termes de renforcement institutionnel de UMUSEKE. Le séminaire lui a permis de rendre visible ses réalisations et ses projets au niveau des partenaires de la sous-région. Elle peut ainsi valoriser cette activité au niveau d'autres partenaires techniques et financiers. Impact faible en termes de construction de la paix. La lecture du rapport du séminaire ne permet pas d'identifier des pistes concrètes en termes de promotion de la paix et des dynamiques de vivre ensemble par rapport aux problèmes de conflits et de tensions vécus quotidiennement dans les trois pays. Impact moyen en termes de renforcement de la société civile. Le séminaire a permis de renforcer des partenariats entre les associations des trois pays et a rendu visible l'action de APROFER/Umuseke.
Viabilité : appréciation globale des perspectives de viabilité	Viabilité moyenne des résultats du Séminaire. D'une part, les partenariats sous-régionaux renforcés à l'occasion du séminaire ne sont viables qu'à condition qu'il y ait une suite à la Convention d'objectifs. D'autre part, les projets d'actions identifiés ne seront pérennes que si l'on arrive à mobiliser les moyens nécessaires pour les réaliser.

Des partenaires aux capacités de proposition faibles

L'analyse des actions réalisées dans le cadre des axes transversaux met en évidence une faible participation des partenaires rwandais. En effet, deux organisations, en l'occurrence APROFER/UMUSEKE et les Scouts ont présenté respectivement deux projets aux Conseils de suivi semestriels qui sélectionnent les activités à financer. Pour APROFER/UMUSEKE, il s'agit de l'organisation du séminaire sur les outils d'éducation à la paix et de l'exposition « sentier de la paix » au Sud Kivu (en partenariat avec ADI-KIVU) ; pour les Scouts des Grands Lacs, il s'agit de l'organisation d'un jamboree au Burundi et l'édition d'un manuel d'éducation.

Globalement, les capacités de proposition des partenaires rwandais de la COGL semblent limitées si l'on tient compte de l'ensemble des actions transversales

proposées au cours des trois dernières années. Quatre facteurs seraient à la base de cette situation :

- Premièrement, la plupart des partenaires rwandais de la COGL ont des capacités organisationnelles faibles. Ils manquent non seulement du personnel qualifié suffisant mais aussi des moyens financiers pour engager du personnel supplémentaire.
- Deuxièmement, la faible maîtrise des outils financiers du programme par les bénéficiaires que sont les OA et les OB. Dans les entretiens réalisés, beaucoup de responsables d'Inter-groupements ont affirmé ne pas être au courant des deux outils financiers de la Convention d'objectifs: la dotation aux activités et les axes transversaux. C'est la question de l'appropriation du programme qui est en jeu. Rappelons toutefois que la plupart des partenaires rwandais de la COGL sont considérés comme des organisations de base (Impuyaki et mouvements de la jeunesse) même si ils participent à toutes les rencontres des OA au niveau sous-régional.
- Troisièmement, la persistance des tensions politiques et des conflits dans la sous-région. Ces derniers rendent difficile la circulation des personnes entre les trois pays, notamment la circulation des rwandais en RD Congo.
- Enfin, un quatrième élément est lié aux limites du système de suivi et d'accompagnement des OB ou OA faibles au niveau de leurs capacités. Dans la pratique, il y a une combinaison des quatre facteurs.

Analyse de la coordination régionale de la COGL

La coordination régionale a été mise en place avec la 2ème phase de la Convention d'objectifs suite à une recommandation de l'évaluation de la 1ère phase de la COGL en 2000. Elle joue un rôle central dans la coordination de la chaîne des acteurs : bailleur – coordination régionale – OA- OB – acteurs ultimes.

La coordination régionale a deux missions principales :

- assurer la coordination générale du programme. Il s'agit entre autres activités de la collecte de données, de facilitation et diffusion de l'information entre partenaires, de mise en œuvre des axes transversaux et d'accompagnement institutionnel des OA.
- Assurer le suivi global du programme, c'est-à-dire le suivi individuel de chaque OA, l'organisation d'ateliers régionaux d'échanges et de capitalisations et de conseils de suivi semestriels et enfin le suivi administratif et budgétaire du programme.

Tentons d'analyser l'impact de la coordination régionale en fonction d'une série de critères dans le tableau ci-dessous.

Critères	Commentaires
Pertinence	La coordination régionale est pertinente. Elle permet de corriger les lacunes de la 1ère phase de la COGL en termes de la collecte d'informations et sa diffusion au niveau des partenaires. Elle met en œuvre les axes régionaux, fournit un accompagnement institutionnel de proximité aux OA et organise des conseils et ateliers de suivi semestriels.
Efficacité	Efficacité moyenne. Par l'appui conseil, le suivi individuel et l'accompagnement institutionnel qu'il assure aux OA, la coordination contribue significativement à l'atteinte des objectifs spécifiques. Toutefois, le contexte de tensions régionales et la diversité des profils des partenaires de la COGL en limitent l'efficacité. Pour ce dernier aspect, il est important de mettre en œuvre les recommandations des diagnostics institutionnels déjà réalisés afin de renforcer les organisations les plus faibles.
Efficience	Efficience limitée par le coût relativement élevé de la coordination (182.939 Euros) et surtout par l'insécurité et les tensions politiques qui règnent encore dans la sous-région.
Cohérence	Cohérence élevée. Le choix d'une structure expérimentée en matière d'accompagnement des institutions de base et le recours à l'expertise locale sont autant d'éléments qui garantissent sa pertinence.
Impact	Impact élevé en termes d'accompagnement institutionnel. Ponts positifs : les OA maîtrisent les procédures financières et les canevas de rapports et reçoivent un appui de proximité à tout moment ; succès des conseils de suivi semestriels. Points faibles : la mise en place d'indicateurs de suivi et évaluation d'effets et impacts de la COGL reste en chantiers. Impact faible en termes de promotion féminine. L'absence de projets dans cet axe suggère la nécessité d'approfondir la réflexion sur l'opérationnalisation des actions dans ce domaine. Autrement dit, il est nécessaire que les partenaires de la COGL se mettent d'accord sur les axes d'actions concrètes à mener en matière de promotion féminine ainsi que des indicateurs de suivi et évaluation des effets et impacts.
Viabilité	Viabilité limitée. Aujourd'hui, la coordination régionale dépend entièrement des appuis financiers de la COGL. Même si elle a développé une expertise importante, ses perspectives de viabilité sont faibles en dehors de la CO. Plus précisément, la question est de savoir si les partenaires souhaitent pérenniser cet outil ou pas, et avec quelle mission ?
Production d'outils méthodologiques	Impact moyen. La coordination joue un rôle clés dans la collecte et la diffusion de l'information, l'organisation des conseils semestriels et l'organisation de formations. A titre d'exemple, elle a accordé un appui sur le tas aux différentes associations dans la mise en place des cadres logiques, elle a initié et appuyé l'organisation de la formation Transform « former pour transformer » et a actualisé le répertoire des principaux bailleurs de fonds dans les trois pays suite au travail préliminaire réalisé par la CECI. Les réflexions en cours sur l'élaboration d'indicateurs de suivi et d'évaluation d'effets et impacts de la COGL méritent d'être poursuivies pour aboutir à des propositions concrètes à court terme.

Analyse du dispositif de coopération du CCFD dans les Grands Lacs

Cette rubrique analyse le dispositif de coopération du CCFD dans les Grands Lacs sur base de quelques critères. Basée sur les opinions des partenaires rencontrés au

cours de la mission, l'analyse met en évidence ce que ces acteurs considèrent comme des points forts ou faibles du dispositif.

Critère d'analyse	Forces	Faiblesses
La dimension régionale	Appréciation positive par tous les partenaires. Dispositif pertinent dans un contexte de tensions politiques et de conflits ethniques dans les trois pays car opportunité de promouvoir les dynamiques de paix à travers les relations entre les collaborateurs. Les rencontres entre les peuples font tomber les clichés.	Contraintes liées aux tensions sociopolitiques et à la multiplication de mouvements armés.
La délégation	La délégation d'une partie des compétences du CCFD à la coordination régionale est un atout. L'existence d'une institution chargée d'assurer la coordination sur place renforce les OA et OB et permet au CCFD d'avoir un répondant direct sur le terrain. Le recours à l'expertise locale est aussi un choix pertinent et apprécié.	
Les modalités financières (prises de décisions, transferts de fonds, souplesse versus rigueur)	Capacité de concilier la souplesse et la rigueur. Prises de décision par concertation entre la coordination régionale et l'équipe du CCFD. Formation des gestionnaires en comptabilité et au logiciel adapté.	Les objectifs de la CO sont ambitieux par rapport aux moyens disponibles, mobilisés. La non maîtrise des procédures financières par certains partenaires sur le terrain est un handicap.
Les modalités de rapport	La plupart des partenaires maîtrisent le canevas standard de rapport et les procédures financières.	Retards fréquents dans l'envoi des rapports financiers et d'audits au CCFD.
Suivi	Le partage de rôles en matière de suivi entre partenaires est clair. Des réflexions sont en cours pour l'identification d'indicateurs de suivi et d'évaluation des impacts.	Capitalisation faible des acquis et expériences de la COGL. Lacunes importantes en matière d'indicateurs de suivi et évaluation.
Conseils et ateliers de suivi semestriel au niveau régional	- Echanges d'expériences entre acteurs ; - Rencontre entre peuples et par là meilleure connaissance entre les gens qui fait tomber les clichés. La collaboration entre organisations favorise les dynamiques de pacification. - Cadre pour discuter des questions politiques de la sous-région.	- Faibles motivations de certains participants ; - Les tensions politiques entre pays handicapent l'organisation des rencontres régionales. - La non présentation des résultats des actions financées par la « dotation aux activités » aux conseils de suivi semestriel.

Des leçons à tirer des expériences d'organisations poursuivant les objectifs similaires à ceux de la COGL.

Des entretiens réalisés avec les responsables de trois organisations poursuivant les objectifs similaires à ceux de la COGL permettent de tirer des leçons intéressantes pour la suite du programme de la COGL. Les trois organisations sont :

- Association pour la Promotion et la Défense des droits de la femme et de l'enfant HAGURUKA, asbl de droit rwandais. Elle est membre des plates-formes des organisations de la société civile aux niveaux national et régional. Elle est partenaire du CCFD depuis 1995 mais est appuyée en dehors de la COGL. Elle participe aux conseils et ateliers de suivi semestriels de la COGL.
- CECI /ACIPA : Centre canadien d'étude et de coopération internationale. Projet Action Citoyenne pour la Paix dans la région des Grands Lacs (février 2002- janvier 2006). Ce Projet s'inscrit dans la suite du Projet d'appui au développement démocratique dans la région des Grands Lacs africains (PADD) dont l'évaluation finale avait conclu au bien-fondé du projet, à sa pertinence et avait recommandé à l'Agence canadienne de coopération internationale (ACDI) de poursuivre son appui au développement démocratique dans la sous-région, de maintenir un appui au renforcement de la société civile et de continuer avec une approche régionale.
- SERACOB : Service de renforcement des appuis aux communautés de base en Afrique centrale (Burundi, RD Congo, Rwanda, Cameroun et Congo Brazzaville), ASBL de droit suisse à l'instar du PREFED. Il fonctionne à 90% grâce à l'autofinancement.

Des leçons pertinentes pour la suite de la COGL :

- L'importance de la dimension régionale pour un meilleur appui aux dynamiques de paix et de développement dans la région des Grands Lacs. Les personnes rencontrées reconnaissent les avantages d'une telle option, à savoir favoriser les échanges d'expériences entre les acteurs des trois pays et par là créer des opportunités d'apprentissage de nouvelles pratiques ; susciter la créativité et la compétition entre les acteurs ; favoriser la résolution pacifique des conflits par la prise de conscience des acteurs sur l'existence d'intérêts communs.
- L'importance de l'insertion des associations dans les plates-formes des organisations nationales et régionales de la société civile. Comme la société civile est encore jeune au Rwanda, cette stratégie permet à ses composantes de renforcer leurs capacités par l'apprentissage sur le tas et l'échange d'expériences avec d'autres organisations.
- La pertinence d'une approche programme au niveau de chaque organisation locale appuyée. L'expérience de l'asbl HAGURUKA est intéressante à ce sujet. En effet, elle élabore un programme triennal et le soumet aux différents partenaires financiers qui choisissent les volets à appuyer. L'appui se fait via un fonds unique approvisionné par plusieurs donateurs. L'intérêt de la démarche réside dans la réduction des procédures bureaucratiques par

l'élaboration des rapports financiers, d'activités et d'audits pour tous les bailleurs de fonds. Cela permet de consacrer plus de temps au suivi des activités sur le terrain. Des tables rondes des partenaires financiers sont organisées à l'occasion de la clôture et de la présentation du rapport d'évaluation du plan triennal et pour leur présenter le nouveau programme. En matière de gestion financière, les transferts se font sur une base annuelle.

- Le défi du suivi et de l'évaluation des effets et impacts. Les différentes organisations sont conscientes de la nécessité d'identifier des indicateurs d'impacts, notamment dans les programmes de renforcement des capacités. Des réflexions sont menées avec les partenaires et les autres organisations poursuivant les mêmes objectifs pour relever ce défi. Comme la coordination régionale collabore à ces réflexions, nous l'encourageons à poursuivre dans cette voie pour en tirer le maximum d'enseignements.
- La pertinence de favoriser l'expertise locale comme stratégie de promotion des projets et programmes durables. Selon le SERACOB, l'option de renforcer les capacités d'experts nationaux est pertinente car elle leur permet d'appuyer les organisations du pays dans la mobilisation des ressources à la clôture des Projets. Le choix du CCFD dans le cadre de la 2ème phase de la COGL s'inscrit dans cette perspective.
- Des défis communs aux organisations oeuvrant pour la paix dans les Grands Lacs :
 - Difficulté de circuler librement dans la région à cause des problèmes géopolitiques, notamment dans des zones encore en conflits.
 - Faible capacité de la plupart des organisations de base dans les trois pays. Par conséquent, le préalable de tout appui pertinent est le renforcement de leurs capacités, y compris les aspects relatifs à la bonne gouvernance interne de ces organisations, et à la collaboration entre la société civile et l'Etat.
 - Pluralité des procédures de gestion du cycle de projets (identification, formulation, mise en œuvre, suivi et évaluation) et des exigences des bailleurs de fonds, ainsi que l'absence d'harmonisation du calendrier des partenaires financiers.
 - Les initiatives à caractère régional manquent d'appui au niveau de la plupart des bailleurs de fonds. Or, les acteurs de la société civile ont pris conscience de la nécessité de collaborer au niveau supranational.
- Un exemple d'un programme régional de promotion de la paix et de la culture démocratique : CECI/ACIPA.

Mis en œuvre par le Centre canadien d'étude et de coopération internationale avec le financement de l'ACDI, la finalité du Projet ACIPA est de contribuer à la paix dans la région des Grands Lacs, en particulier au Burundi, en RD Congo et au Rwanda. Son but est de favoriser le développement de la culture démocratique dans la région. Ses caractéristiques principales sont :

- Une stratégie centrée sur le renforcement d'organisations de la société civile oeuvrant pour la paix et la culture démocratique.
- Une stratégie adaptée aux contextes différents des trois pays d'interventions. Pour ce faire, les études pays réactualisées et un plan de travail révisé annuellement constituent des outils pour mettre en œuvre cette stratégie adaptée à chaque pays.
- Une approche régionale qui combine des interventions nationales et régionales.
- Pour assurer au mieux la durabilité, le Projet met l'accent sur le développement d'une plus grande autonomie financière, l'amélioration du fonctionnement démocratique et l'élargissement des bases sociales, l'amélioration de la capacité d'action et de mobilisation des partenaires, ainsi que l'augmentation de la capacité de lobby.
- Les avantages du montage du Programme du CECI / ACIPA:
 - La tenue de rencontres trimestrielles entre partenaires nationaux. Celle-ci est une source d'initiatives créatrices d'énergies. Ces rencontres sont organisées par les antennes nationales existant dans chaque pays.
 - La souplesse du Programme : on ne refuse pas un projet pertinent ; mais son financement peut être postposé.

Conclusions et recommandations

Conclusions générales

La présente évaluation avait pour objectif d'évaluer les projets et les partenaires rwandais de la 2ème phase de la COGL. Celle-ci a été formulée en 2001 pour trois ans, soit entre 2002 et 2004. Elle faisait suite à la 1ère phase de la COGL élaborée en 1996 et mise en œuvre entre 1997-1999. Les objectifs du programme sont la dynamisation des sociétés civiles, l'appui à l'économie paysanne, le soutien à l'autopromotion, la formation et la promotion féminine, la construction de la paix.

Les dits objectifs tentent de répondre aux besoins ressentis dans les trois pays des Grands Lacs africains : Burundi, RD Congo et Rwanda. Ces derniers connaissent une paupérisation croissante d'une majorité de la population rurale. En outre, le Rwanda a connu un génocide en 1994 et le Burundi et la RD Congo sortent chacun d'une guerre civile dont les causes et les conséquences ont des dimensions régionales.

Aujourd'hui, le Rwanda connaît globalement une stabilité favorable aux actions de développement. Il a connu des élections pacifiques en 2003 même si un des partis d'opposition a contesté les résultats électoraux. Il s'agissait du référendum constitutionnel de mai 2003, des élections présidentielles et législatives respectivement d'août et de septembre / octobre 2003. Ces élections ont mis fin à la période de transition politique qui avait commencé en juillet 1994 au lendemain du génocide des Tutsi et des massacres d'opposants politiques. Sur le plan interne, le défi politique réside dans la gestion des questions de la justice. En effet, le pays compte encore 80 mille personnes soupçonnées de participation au génocide et qui attendent d'être jugées. Ainsi des procès populaires gacaca seront lancés sur l'ensemble du territoire national dès janvier 2005. Or, depuis décembre 2003, les assassinats et les menaces contre les personnes susceptibles de témoigner aux procès augmentent dans différentes provinces du pays. D'où un climat de peur qui s'installe notamment au niveau des témoins gênants du génocide.

C'est dans ce contexte que se construisent les rapports entre la société civile et l'Etat. Ces relations sont tantôt complémentaires, tantôt conflictuelles. Selon les personnes rencontrées, la collaboration entre leurs organisations et les pouvoirs publics se fait de façon complémentaire. Toutefois, pour certaines organisations des droits de l'homme, ces rapports sont parfois conflictuels, notamment lorsque l'Etat a tendance à monopoliser le débat politique sur les questions de la justice et à reléguer la société civile au rôle d'exécutants des projets de développement. Pour ce dernier point, la sociologie politique nous apprend que l'Etat et la société civile ne sont jamais complètement séparés, mais s'interpénètrent à des degrés divers. Autrement dit, l'Etat et la société civile sont dans une relation d'interdépendance, caractérisée tantôt par la complémentarité, tantôt par la conflictualité. Ainsi le Rwanda est dans un tournant. Il doit relever le défi de la construction des rapports équilibrés entre l'Etat et la société civile où les deux acteurs soient réellement complémentaires et à même de gérer les conflits éventuels de façon pacifique. D'où la pertinence et l'opportunité d'un programme de renforcement de la société civile.

La situation des secteurs sociaux et économiques témoigne également de l'opportunité d'un programme comme la COGL. Le Gouvernement a adopté des politiques sectorielles en matière d'agriculture et élevage, de promotion de l'entreprise et du secteur privé, de protection de l'environnement. Il a surtout mis en œuvre une politique de décentralisation de la gestion des affaires publiques. Les districts ont des missions et des pouvoirs de mener des politiques de développement communal avec des comités de gestion élus par les populations.

Sur le plan sous-régional, les contraintes et obstacles au développement restent importants. Les tensions politiques entre les trois pays n'ont pas encore pris fin même si des accords ont été signés entre le Rwanda et la RD Congo, et que le Burundi se prépare à achever sa période de transition au premier semestre 2005. C'est dans ce contexte national et régional que nous avons évalué pendant six jours les actions de la 2ème phase de la COGL au Rwanda.

Points forts du Programme :

- Action de lutte contre la pauvreté dans un contexte de paupérisation croissante d'une majorité de la population.
- Pertinence de l'objectif de promotion de la paix dans une région caractérisée par des conflits ethniques et inter-Etats depuis plus de dix ans.
- Pertinence de l'objectif de renforcement institutionnel : amélioration de la maîtrise des outils de gestion des projets par les OB et les OA grâce aux formations et aux appuis du PREFED.
- Appréciation positive du partenariat CCFD :
 - a) C'est un partenariat qui ne se limite pas à l'appui financier ;
 - b) C'est un partenariat valorisant, qui favorise les échanges, le respect mutuel entre partenaires, l'écoute, la confiance, etc. Positif car renforcement de la cohésion entre acteurs régionaux.
 - c) Le recours à l'expertise locale est également appréciée par les partenaires. Pour eux, le choix d'évaluateur parlant la langue locale (ici le kinyarwanda) est un facteur de réussite parce qu'il permet aux partenaires – bénéficiaires de s'exprimer plus facilement sans passer par le canal de la traduction.

Quelques constats généraux et tentatives d'explications :

- Une faible maîtrise des objectifs généraux de la CO par certains partenaires. Ceux-ci se limitent à leurs projets individuels pour lesquels ils reçoivent les financements. A cela s'ajoute la méconnaissance entre les partenaires rwandais de la COGL alors qu'ils devraient pouvoir partager les expériences, notamment en matière de renforcement de la société civile.
- Faibles connaissances des deux outils financiers du programme par certains acteurs qui ne sont pas au courant de la distinction entre la ligne dotation aux activités et celle des axes transversaux. D'où un taux très bas de propositions d'actions transversales venant des partenaires du Rwanda.

- Les retards et l'irrégularité dans l'envoi de fonds affectent négativement la mise en œuvre des activités. Ils perturbent la réalisation des actions et donnent lieu à des effets néfastes sur le suivi des actions, en particulier en matière d'agriculture à cause du changement de saisons. Les partenaires divergent sur les causes principales de cette situation. Pour les OB, c'est l'approche collective qui est à l'origine de ces retards car il suffit d'un seul retardataire pour que tous les autres en subissent les conséquences. D'autre part, pour le PREFED, cette réponse n'est pas tout à fait exacte. En effet, si les rapports transmis correspondent à 75% du budget total, alors les rapports sont transmis au CCFD et les fonds peuvent être débloqués. Les 75% constituent une condition pour le CCFD qui à son tour doit rendre compte au MAE qui co-finance le programme.
- Insuffisance d'indicateurs d'effets et impacts des actions réalisées par rapport aux objectifs. La plupart des rapports narratifs et financiers se limitent à comparer les activités prévues et réalisées. Or il est important de cerner les résultats et l'impact des actions mises en œuvre.
- La persistance de conflits dans la sous-région et de tensions politiques entre Etats handicapent la bonne marche des activités sous-régionales. Toutefois, la détermination et la bonne volonté des partenaires de la COGL dans les trois pays ont permis de franchir les obstacles et de poursuivre les objectifs du Programme. La promotion des dynamiques de paix reste donc un défi à relever dans la sous-région.
- L'irrégularité des auditeurs dans la réalisation des audits financiers annuels. Depuis la mise en place de la 2ème phase de la COGL, la rigueur dans la gestion financière exige la réalisation d'audits financiers. Tous les partenaires ont intégré cette recommandation de l'évaluation de la 1ère phase de la CO en la matière. Les difficultés auxquelles ils se sont heurtés au cours de ces deux dernières années sont liées aux cas d'auditeurs qui sont recrutés mais ne respectent pas les termes du contrat dans les délais. Or tout retard se répercute sur les délais d'envoi des rapports annuels et par là sur le déblocage des fonds de l'année suivante.
- La mauvaise gestion des fonds par certains responsables d'un partenaire de la COGL au Rwanda. Le problème a été découvert à l'occasion d'un audit financier en 2003. Ensuite les membres de l'association se sont réunis en assemblée générale et ont révoqué les responsables fautifs. Ils ont mis en place une nouvelle équipe pour redresser l'organisation. Ils ont bénéficié de l'appui de la coordination régionale, du CCFD et des pouvoirs publics provinciaux et municipaux. Cette situation rappelle l'importance à la fois de l'apprentissage de la démocratie interne au niveau des comités de gestion des associations, du partage des responsabilités et de la transparence et la reddition des comptes au niveau des associations. C'est un défi que le dispositif de gestion actuel peut relever à condition que les leçons soient tirées régulièrement sur les expériences vécues par les différents partenaires.
- Un autre constat : peu de propositions d'actions transversales ont été faites par les partenaires rwandais de la COGL. Trois raisons principales. Premièrement, le Rwanda compte trois organisations d'appui (OA) même si on a cinq projets appuyés. Autrement dit, une action transversale a été réalisée au profit d'une OA rwandaise sur trois. Deuxièmement, l'absence de ressources suffisantes et de compétences en matière d'élaboration de projets pour les associations. Troisièmement, la méconnaissance des objectifs et des

instruments du programme par certains responsables des associations partenaires.

Recommandations

Pour tous les partenaires (associations, coordination régionale, CCFD, MAE) :

- Les objectifs de la Convention d'Objectifs sont pertinents et méritent d'être poursuivis eu égard au contexte socio-économique et politique du Rwanda et de la sous-région en général. Toutefois, il est nécessaire de repenser le programme en tenant compte des objectifs réalisables par rapport aux moyens disponibles et aux compétences des partenaires. Pour rappel, l'analyse des actions appuyées au Rwanda montre que trois objectifs globaux sont poursuivis : le renforcement de la société civile ; la construction de la paix à l'échelle sous-régionale ; et le développement économique local. Ils sont trop ambitieux par rapport aux ressources de la 2ème phase de la COGL, ce qui en limite la portée en termes d'impacts.
- Nous recommandons d'approfondir les réflexions sur la pertinence et l'opportunité de combiner les trois objectifs (le développement économique local, le renforcement de la société civile, et la construction de la paix à l'échelle sous-régionale) dans un même programme. En poursuivant les trois objectifs à la fois, la 2ème phase de la COGL a favorisé la réalisation de plusieurs projets mais sans pouvoir tisser des liens directs entre eux. C'est ce que nous avons qualifié d'absence de cohérence interne du programme. En effet, les projets réalisés sont pertinents dans leur contexte spécifique, isolé, mais ils n'ont pas d'impact durable en termes d'objectifs globaux de la Convention d'objectifs. Autrement dit, les résultats mitigés de la 2ème phase de la CO résultent du décalage entre le programme tel qu'il est formulé et son opérationnalisation.
- Promouvoir des échanges d'expériences entre les partenaires du CCFD au niveau national. La dimension régionale du Programme est pertinente et doit être poursuivie. Cependant elle ne peut être efficace sans aller de pair avec un partenariat des acteurs de la COGL au niveau de chaque pays (Burundi et Rwanda) et zone régionale (cas du Kivu). Le processus d'autonomisation en cours des antennes du PREFED au niveau national tout en gardant sa dimension régionale pourrait faciliter la concrétisation de cette option.
- Poursuivre les efforts et les réflexions en cours sur l'identification des outils et des indicateurs de suivi et d'évaluation des effets et impacts des actions réalisées. Des formations organisées sur les procédures de gestion administrative et financière ont porté leurs fruits en termes d'amélioration des rapports narratifs et financiers. Toutefois des lacunes à combler restent importantes notamment en termes d'évaluations d'impacts.
- Réfléchir sur les mécanismes et les modalités d'organisation de la coordination régionale qui puisse lui garantir une certaine pérennité ou durabilité. En effet, le dispositif actuel de coordination régionale dépend entièrement du programme du CCFD. Le défi consiste par conséquent à l'identification des modalités de sa pérennisation. Cependant, la question préalable pourrait être de savoir si les acteurs de la CO souhaitent pérenniser

cet outil ou pas. La réponse dépend du choix que le CCFD et les autres partenaires feront sur base de deux scénarios prospectifs que nous proposons ci-dessous.

Pour le CCFD :

- Dans le programme futur et pour des raisons d'efficacité, il serait nécessaire pour le CCFD de choisir un ou deux domaines d'interventions prioritaires parmi les trois ci-haut cités : le développement économique local, le renforcement de la société civile, et la construction de la paix. Autrement dit, il s'agirait de choisir une entrée et d'identifier ensuite les partenaires pertinents ou potentiels. Cette option aurait l'avantage de favoriser des synergies entre acteurs, d'éviter la dispersion d'initiatives dans de multiples secteurs et d'agir indirectement sur les deux autres domaines qui seraient laissés de côté. A titre d'exemple pour ce dernier point, un développement économique local contribue à la construction de la paix par la satisfaction des besoins vitaux des populations. De même, des organisations de la société civile crédibles et légitimes peuvent participer à la résolution des conflits dans leurs zones d'intervention.
- Deux scénarios prospectifs pour l'action du CCFD dans la sous-région :
 - ✓ Poursuivre les objectifs du programme actuel tout en travaillant à deux niveaux. D'une part, favoriser la spécialisation des partenaires du programme dans leurs champs d'actions. D'autre part, prévoir un programme d'éducation sur le rôle et la mission de la société civile à l'échelle nationale et/ou sous-régionale.
 - ✓ Choisir une entrée parmi les trois domaines précités et identifier les partenaires en conséquence de cause. Il s'agirait d'identifier les organisations qui jouent un rôle clef dans le domaine ou qui ont les potentialités de le faire, et de formuler un nouveau programme sur cette base.
- Dans les programmes futurs, plusieurs critères méritent d'être pris en compte en plus des deux scénarios ci-dessus :
 - ✓ Dans le scénario du changement radical du programme, c'est-à-dire du choix d'un seul secteur prioritaire, deux mesures importantes devraient être prises :
 - d'une part, procéder à l'identification de nouveaux partenaires sur le terrain;
 - d'autre part, prévoir un appui, limité dans le temps (une ou deux ans par exemple), et un accompagnement des actions appuyées par la 2ème phase de la COGL afin d'éviter la rupture et de consolider les projets déjà réalisés ou en cours de réalisation. Cette option est importante parce que la plupart des partenaires rwandais de la 2ème phase de la CO dépendent en grande partie des appuis du CCFD et du MAE.

- ✓ L'enveloppe budgétaire que le CCFD peut mobiliser pour appuyer ses partenaires de la sous-région est un autre facteur important. Dans ce cadre, il faudra trancher un dilemme : soit on augmente l'enveloppe budgétaire, et on réduit le nombre de partenaires pour avoir une augmentation du budget par partenaire ; soit on garde le statu quo, (budget limité et un nombre de partenaires élevé), et on met l'accent sur le renforcement des capacités des partenaires pour qu'ils puissent mobiliser des financements d'autres bailleurs. Chaque option a ses avantages et ses inconvénients dans la pratique. Si le CCFD a privilégié la 2ème option au cours de la COGL, il reste à savoir si celle-ci reste pertinente dans la perspective de l'après Convention d'objectifs. En tout cas, tout changement d'option doit s'accompagner d'une période transitoire.

- ✓ Les changements des modalités d'appuis des bailleurs de fonds en général et l'évolution du rôle des ONGs européennes en matière de coopération au développement seront aussi à prendre en compte. D'une part, on assiste à l'adoption, au niveau des principaux donateurs tels que la Banque mondiale, l'Union européenne et certains bailleurs de fonds bilatéraux, de l'aide budgétaire directe ou de l'aide sectorielle à travers un fonds commun financé par plusieurs donateurs dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie de lutte contre la pauvreté (CSLP). D'autre part, la réforme des appuis de l'Union européenne aux ONGs qui est en cours aura un impact sur leur rôle en matière de développement. La tendance serait, semble-t-il, de voir les ONGs européennes mettre l'accent sur le renforcement de leurs homologues du Sud et non sur le financement de petits projets isolés. L'expérience du CCFD dans le cadre de la 2ème phase de la COGL est un atout dans ce domaine.

- Les résultats de la 2ème phase de la COGL nous amènent à penser que pour l'avenir, il serait plus pertinent d'avoir un programme avec un seul instrument financier au lieu de deux. Nous proposons de fusionner les fonds des lignes « dotation aux activités » et « axes transversaux » et de formuler un programme triennal pour chaque association et pour la coordination régionale. Cela éviterait aux partenaires de devoir proposer des projets tous les six mois comme c'est le cas à ce jour. Dans le même temps, des modalités de gestion souples seraient définies pour permettre une adaptation aux imprévus et/ou une prise en compte des initiatives intéressantes a posteriori. Deux avantages pour ce système. D'une part, il éviterait la dispersion des fonds et favoriserait la prévisibilité des ressources pour tous les partenaires. D'autre part, il permettrait de recentrer les conseils et ateliers de suivi semestriels sur les discussions sur les avancées des projets et sur l'éducation au rôle de la société civile dans le processus de démocratisation et de développement de chaque pays et de la sous-région.

Pour le MAE :

- L'expérience de la 2ème phase de la COGL illustre la pertinence d'une approche programme dans l'appui d'une ONG du Nord, en l'occurrence le CCFD, aux organisations de la société civile du Sud. Ainsi la convention d'objectifs est un outil qui peut permettre au MAE d'appuyer de façon efficace et pertinente les ONG françaises intervenant dans le développement. Nous recommandons toutefois la poursuite des efforts de capitalisation des leçons de cet outil afin de l'améliorer sur base des expériences concrètes.
- Dans les pays où une convention d'objectifs est mise en œuvre, il serait intéressant de promouvoir des synergies entre les partenaires appuyés et les organisations locales bénéficiaires des appuis de l'ambassade de France dans le pays.

Pour les associations partenaires de la COGL :

- Nous recommandons aux associations partenaires de la COGL de poursuivre des efforts de promotion de la bonne gouvernance interne, à travers notamment un meilleur partage des rôles entre leurs instances et entre les personnes chargées de la gestion quotidienne des activités. Pour ce faire, il est nécessaire qu'elles adoptent les pratiques de la transparence et de la reddition des comptes dans la gestion de leurs affaires.

Pour la coordination régionale :

- Les organisations rencontrées souhaitent l'accompagnement rapide dans la mise en œuvre des recommandations des diagnostics institutionnels réalisés avec l'appui du PREFED. Par conséquent, la coordination régionale est appelée à poursuivre ses efforts pour répondre aux attentes des associations appuyées dans ce domaine.

Personnes rencontrées au Rwanda

- Janvière Mukantwali : PREFED – Rwanda
- Charles Serushago, Conseiller en développement chargé de l'administration et des finances : PREFED – Rwanda
- Jean-Bosco Kabagambe, Responsable du PREFED – antenne du Rwanda : PREFED – Rwanda
- Ildephonse Niyonsenga, Responsable SERACOB.
- Jacqueline Uwimana, Coordinatrice des programmes APROFER /UMUSEKE.
- Jovithe Mukaziya, Coordinatrice régionale & Mr. Firmin Mutabazi, responsable antenne Rwanda : CECI
- Mme Vénantie Mukankusi, Chef du Service de Protection des Droits socio-économiques et culturels : Association pour la Défense de la Femme et de l'Enfant HAGURUKA asbl
- Jules Aimable Muhizi, Maire du district de Rushaki.
- Mr. Vincent Zikamabahari, membre du Groupement CAK (Coopérative des Eleveurs de Kiyombe).
- Mr. Jean Bernard Ntirwakuna, éleveur membre d'IMPUYAKI.
- Mr. Evariste Rucamumakuba, Secrétaire du Groupement ADEKA (association pour le Développement de Kaniga) entouré de 20 membres du Groupement : projet MUSO
- Mr. Gabriel Turatsinze, coordi-nateur IMPUYAKI et Mr. Christophe Kaburahona, Secrétaire de l'Inter-groupement IMPUYAKI.
- six responsables de l'Inter-groupement HUMURA de Gitarama :
 - Mme Clémentine Uwineza, Présidente
 - Mr. Charles Bihibindi, Vice-président
 - Mme Drocelle Mukazayire, Coordinatrice a.i.
 - Mme Colette Kayirere, membre du Conseil d'administration.
 - Mr. Adarbert Habimana, secrétaire – comptable.
 - Mme Georgette Nibivugire, Secrétaire
- Mme Christine Uwiragiye : l'Association des Femmes Handicapées « ABAKUNDA AMAHORO »
- Mr. Janvier Ngabonziza, responsable JOC Kigali et Mr. Thierry Mukeshimana, responsable Services d'animation JOC.
- Mr Philibert Murenzi, Service de Coordination des ONGs (Loi sur les ASBL de 2000).
- Charles Serushyana, CEDAF (Conseiller en développement chargé de l'administration et des finances)
- Mr. François Nyangezi, responsable Scouts Rwanda

Abréviations et sigles

ASR : Association des Scouts du Rwanda.

CCFD : Comité Catholique contre la Faim et pour le Développement.

CECI /ACIPA : Centre canadien d'étude et de coopération internationale. Projet Action Citoyenne pour la Paix (dans la région des Grands Lacs).

CSLP : Cadre stratégique de lutte contre la pauvreté.

COGL : Convention d'Objectifs Grands Lacs.

MAE : Ministère français des affaires étrangères.

MINECOFIN : Ministère rwandais de l'économie et des finances.

JOC : Jeunesse Ouvrière Chrétienne.

OA: Organisation d'appui.

OB : organisation de base.

ONG : Organisation non gouvernementale.

PREFED : Programme Régional de Formation et d'Echanges pour le Développement.

SCAC : Service de coopération et d'action culturelle de l'ambassade de France.

SERACOB : Service de renforcement des appuis aux communautés de base en Afrique centrale (Burundi, RD Congo, Rwanda, Cameroun et Congo Brazzaville).

EVALUATION CONVENTION D'OBJECTIFS DES GRANDS LACS

MAE / CCFD

RAPPORT R.D.CONGO

GRÉGOIRE NTAMBUA

INTRODUCTION

Le présent rapport est le résultat de l'évaluation du programme triennal réalisé par un groupe d'ONG de la Région du Nord et du Sud Kivu, à l'est de la République Démocratique du Congo. Ce programme a été financé par le Comité Catholique de lutte contre la faim et pour le Développement (CCFD) dans le cadre la deuxième Convention d'Objectifs dans la sous-région des Grands Lacs.

La période évaluée va de 2002 à 2004 et, l'évaluation relève de la préoccupation du CCFD qui, à cette échéance, du fait d'une réglementation du Ministère des Affaires Etrangères français (qui a cofinancé la COGL), ne renouvelle plus la Convention, mais va devoir continuer à intervenir dans la région, en travaillant autrement. Les constats et recommandations de la mission pourront l'aider à réorienter son intervention.

Pour atteindre leurs objectifs, les ONG concernées travaillent avec des groupes à la base (Organisation de base: OB) qui sont leur cible directe ainsi qu'en faveur de toutes les autres couches des populations démunies.

Et, c'est en synergie avec les autres acteurs sociaux qu'elles développent leurs actions tant pour celles liées aux axes transversaux et relevant de la ligne de dotation aux activités de la Convention d'Objectifs) que pour les autres.

Au cours de cet exercice, nous nous sommes également focalisé sur le diagnostic organisationnel et institutionnel des OA étant donné que, par transversalité, ce qui se vit au sein des organisations d'appui, influe sur le programme financé.

Conformément aux termes de référence prescrits et, à la lumière de ce que nous avons pu voir et entendre sur le terrain, le rapport décrit le cadre de l'évaluation et présente brièvement le contexte général de la République Démocratique du Congo ainsi que le contexte spécifique de la région du Kivu. Le rapport donne également l'appréciation globale du programme et ce:

- Par rapport aux forces et faiblesses des Organisation d'Appui;
- Par rapport aux attentes des acteurs vis-à-vis de la Coordination Régionale ;
- Par rapport à l'efficacité, l'efficience, la cohérence et l'impact des activités réalisées ;
- Par rapport à la viabilité et durabilité du programme,
- Par rapport aux relations AO – OB
- Par rapport à la chaîne des acteurs : Bailleur – Coordination Régionale – AO – OB – acteurs ultimes ;
- Par rapport aux axes transversaux et aux activités y relatives ;
- Par rapport au dispositif de la coopération du CCFD dans la région ;
- Par rapport à l'approche genre ;
- Par rapport à la construction de la paix.

Le présent rapport n'a pas la prétention d'avoir répondu entièrement à toutes les interrogations soulevées dans les termes de référence. Elle permet de répondre à une triple préoccupation, à savoir :

- Permettre au CCFD (Commanditaire de l'évaluation) de découvrir les problèmes, interrogations et besoins de ses partenaires OA ainsi que les aspirations de leurs cibles et ce par rapport aux appuis accordés et/ou à accorder en vue de les renforcer de manière optimale et durable ;
- Rapprocher la vision du CCFD à celles des autres acteurs (partenaires ?) locaux incontournables que constituent l'Etat et l'Eglise ;
- Ouvrir les perspectives aux OA partenaires et les aides à parfaire leurs approches et stratégies d'intervention et ce, pour l'intérêt supérieur et le grand bénéfice des sociétés civiles de la sous – Région des Grands – Lacs.

C'est cela, la raison d'être de cette évaluation.

GENERALITES

Attentes des ONG partenaires par rapport à l'Evaluation

A la question : « Quelles sont vos attentes et vos préoccupations majeures par rapport à la présente évaluation » ?

Voici sans commentaires de notre part les réponses des ONG partenaires :

« Par cette évaluation, nous voulons faire un état des lieux et des constats susceptibles de nous conduire à une nouvelle orientation de nos programmes, surtout que le contexte continue à être difficile ; »

Avoir une vue d'ensemble de ce qui a réellement été fait, des forces et faiblesses, de ce que les autres acteurs pensent de nous, des pistes et perspectives d'orientation future ; »

« Définir des nouvelles orientations pour les années à venir ; »

« Avoir des nouvelles perspectives dans un contexte changeant afin de pérenniser et pas détruire le partenariat ; »

« Nous avons travaillé dans un contexte très difficile et sans moyens conséquents, cela peut facilement conduire à des faiblesses, Nous souhaitons que l'évaluation ne regarde pas que nos faiblesses pour nous abandonner, mais qu'ensemble, le CCFD et nous, mettions sur pied une autre forme de convention d'objectifs qui protège notre cohésion de partenaires des Grands Lacs ; »

« Nous percevons cette évaluation comme une pilule qui peut être amère pour soigner et non pour empoisonner le malade.... »

« Imaginer d'autres mécanismes de collaboration par rapport au contexte ; »

« Si l'évaluation décide de rompre le partenariat entre le CCFD et certains d'entre nous ; elle va plutôt créer et /ou renforcer le conflit entre partenaires en ce moment de construction de la paix ; »

« Un des objectifs du CCFD est de rapprocher les peuples de la sous-région des Grand Lacs. Actuellement, cet objectif est partiellement atteint. Nous avons intérêt à cheminer encore ensemble, dans la dynamique déjà engagée pour atteindre pleinement l'objectif. Le CCFD ne doit pas s'en dérober en se cachant derrière l'évaluation qui, dans ce cas, ne serait qu'un prétexte ; »

« Nous voulons avoir une évaluation constructive et éducative qui nous donne un feed-back qui renforce nos forces et qui nous aide à renverser nos faiblesses ; »

« A propos de cette évaluation, à Bujumbura, il avait été dit qu'au niveau de Butembo, certaines ONG seront négativement sanctionnées et quitteront le financement CCFD et ce, pour plus d'équilibre car à Butembo, il y a plus d'ONG

partenaires du CCFD que dans tout le Burundi. Si au départ, il y a de tels préjugés, nous savons déjà à quoi nous attendre par rapport à cette évaluation ; »

Méthodologie de travail

La méthode de travail utilisée peut se résumer comme suit :

- Examen de la documentation mise à disposition par le CCFD ;
- Atelier préparatoire par l'équipe d'évaluateurs ;
- Entretiens avec la Coordinatrice régionale en vue de clarifier certaines questions relatives aux termes de références ;
- Entretiens de groupes et individuels avec les membres des OA partenaires et impliqués dans la Convention d'objectifs ;
- Visites des OB et entretiens de groupes et individuels avec leurs membres ;
- Entretiens avec les responsables des ONG internationales intervenant dans la S/Région ;
- Entretiens avec les responsables politico-administratifs et religieux (Eglise catholique) ;
- Entretien avec les responsables de la coopération à l'Ambassade de France / Kinshasa ;
- Entretiens avec les acteurs de la société civile ;
- Traitement des données et mise en commun des différentes informations recueillies ;
- Restitution aux ONG rencontrées ; en vue de recueillir leur feed-back ;
- Rédaction du 1er draft du rapport.

Note : Nos entretiens avec les OB et les autres acteurs ont été canalisés par une seule préoccupation et un seul fil conducteur : quel est le regard des autres acteurs sur le travail, les méthodes, approches et stratégies d'intervention des OA financées et ce, par rapport à leurs forces (méthodologie, moyens, valeur ajoutée, impact réel, résultats concrets) et à leurs faiblesses ?

Quant aux entretiens avec les équipes des OA, ils ont été conduits par trois outils : Le diagramme de Weisborg (« outil à 6 boîtes ») qui est un outil de diagnostic organisationnel et qui, dans n'importe quelle structure, permet d'analyser les éléments constitutifs d'une bonne organisation.

Pour les OA partenaires, cet outil nous a permis, à travers nos questions et des exercices pratiques avec les interlocuteurs de passer tour à tour par la valorisation et la cotation de 6 boîtes respectives qui sont :

- 1ère boîte : la vision, les valeurs et les objectifs de l'organisation ;
- 2ème boîte : la structure organique : quel organigramme ? quel rôle connu et/ou reconnu à quel organe, à quel acteur (qui fait quoi ?)

- 3ème boîte : le relationnel qui se vit dans l'organisation, quel type de culture organisationnelle (culture de collaboration ou de subordination ?), organisation à tabous, non-dits et « nuits » ?¹³
- 4ème boîte : les appuis et autres inputs reçus pour faciliter la tâche et mieux faire le travail.
- 5ème boîte : les motivations, incitations et sanctions au sein de l'organisation (qu'est-ce qui motive les gens à faire le travail ? quel type de sanctions s'applique : sanctions positives ou négatives ?
- 6ème boîte : le système de gestion-management de l'organisation, les mécanismes de feed-back entre services, entre organes, entre individus, entre acteurs, entre partenaires...

Ainsi, les membres de chaque OA ont, sur base de ces éléments, analysé la situation de leur organisation et ont coté le fonctionnement de chaque boîte.

La cotation va de 1 à 5 (1 : côte la plus faible, 5 la plus haute).

Les résultats de cet exercice nous ont permis de faire le diagnostic organisationnel que nous présentons dans ce rapport.

- La sculpture : exercice consistant à demander à quelques membres de l'organisation, de représenter, à l'aide de pions (à poser sur la table ou sur le pavé) censés matérialiser le positionnement des différents acteurs de leur Organisation d'une part et, d'autre part, la perception que l'on a du fonctionnement et de la dynamique des personnes, des Équipes, des Services, des Organes (AG, CA, S.E...) et ce, par rapport à la prise de décision, à la délégation des pouvoirs... Cette technique peut indiquer la confusion « volontaire » ou involontaire que l'on peut avoir vis-à-vis d'une personne ou d'un Service et partant, le type de relationnel et/ou de culture organisationnelle qui se vit dans telle ou telle Institution.
- Les images : technique qui consiste à demander à l'interlocuteur à puiser dans la nature, dans sa faune et sa flore pour représenter son organisation par une image, par un animal ou par un arbre qu'elle incarne de par sa vision, son idéal ou de par ses forces et faiblesses. Cette technique a, entre autres mérites, de permettre à l'interlocuteur qui a difficile à s'exprimer en groupe, de dire facilement et autrement, ce qu'il pense de l'organisation.

Durée et planning des activités

L'évaluation des 10 Organisation du Kivu (R.D.Congo) a duré 27 jours (y compris la rédaction du rapport), soit du 31 Octobre au 26 Novembre 2004.

Ainsi, le programme de la mission se présente comme suit :

¹³ Note : en développement organisationnel, les tabous et les non-dits peuvent être considérés comme les « nuits » d'une organisation c'est-à-dire, les zones d'ombres qui, si on les laisse perdurer, inhibent les énergies de l'organisation et créent les frustrations susceptibles d'entamer l'efficacité du système.

Dates/ Période	Description des tâches
31 Oct – 02 Nov. 04	Rencontre de l'équipe d'évaluation à Bujumbura : préparation de l'évaluation et entretiens avec la Coordination Régionale du programme pour clarification des préoccupations relatives aux termes de référence.
03 Nov. 04	Voyage à Goma via Kigali
04 Nov. 04	Rencontre avec les responsables des ONG CODEZ et UWAKI pour Elaboration du calendrier de travail à Goma.
05 Nov. 04	Visite à Rutshuru (Kiwandja) : travail avec l'équipe de CODEZ et l'O.B. CEREB.A. Entretiens avec les responsables des ONG internationales intervenant dans la sous-région des Grands-Lacs, réunies à Goma à l'Atelier préparatoire de la Conférence sur la paix dans la S/Région des Grands.
06 Nov. 04	Goma : travail avec l'équipe de UWAKI et visite de 2 OB partenaires.
07 Nov. 04	Voyage à Butembo Rencontre avec les responsables des ONG partenaires pour élaboration du calendrier de travail
08 Nov. 04	Entretiens avec les équipes des ONG. CACUDEKI et COTEDER
09 Nov. 04	Entretien avec l'équipe de l'ONG SAPH Visite des activités de l'ONG SAPH.
10 Nov. 04	Entretiens avec les équipes des ONG LIDE et SEIPI
11 Nov. 04	Visite des activités sur le terrain à Butembo : 2 MUSO de LIDE 1 Porcherie de COTEDER 1 Groupe de femmes clientes au crédit (FAEF : entrepreneuriat féminin) de COTEDER. Entretien et visite des activités avec l'équipe de l'UCG/Réseau Mycicole/Butembo.
12 Nov. 04	Visites des activités sur le terrain hors Butembo. à Magheria : rencontre avec les femmes éleveuses de lapins appuyées par l'ONG UWAKI à Masereka : rencontre avec les paysans et visite du parc de roseaux pour la lutte anti-érosive, initiative appuyée par COTEDER à Ibingo : entretiens avec l'O.B des paysans encadrés par CACUDEKI. Entretien avec le Curé de la paroisse à Lubero.
13 Nov. 04	- à Musasa : rencontre et entretien avec le chef et les paysans, - programme « glissement des populations et encadrement agricole, « action des ONG SEIPI et LIDE ;

	<ul style="list-style-type: none"> - à Katimbya : entretien avec l'Abbé (Eglise catholique) partenaire des 2 ONG et avec les paysans - Retour à Butembo
14 Nov. 04	-à Butembo : rencontres avec les femmes membres du Parlement – Ecole, initiative de COTEDER
15 Nov. 04	<ul style="list-style-type: none"> -à Butembo : rencontre et entretien avec M. Julien Paluku, Maire de la ville Rencontre avec son Excellence Mgr Melchisedech Paluku Sikuli, Evêque de Butembo Rencontre avec le réseau WIMA (Société Civile) Rencontre avec un responsable de la Société Civile du Nord – Kivu (Installé à Lubero). Préparation de la Restitution.
16 Nov. 04	<ul style="list-style-type: none"> Restitution aux ONG de Butembo et départ à Bukavu. Bukavu : Rencontre avec l'équipe d'ADI – KIVU pour élaboration du calendrier de travail.
17 Nov. 04	Travail avec l'équipe d'ADI – KIVU
18 Nov. 04	<ul style="list-style-type: none"> Visite des activités sur le terrain. à Kavumu : Elevage de chèvres en stabulation ; Champignonnière Brigade de caféiculteurs Association des femmes tonde – tonde Rencontre avec les femmes membres des MUSO Rencontre avec des enfants du projet « Sentier de la Paix »
19 Nov. 04	<ul style="list-style-type: none"> -Entretien avec les responsables de la Radio Maendeleo -Entretien avec l'Abbé Gilbert, Econome Général de la Procure -Restitution à quelques membres de l'équipe ADI – KIVU -Contacts avec UWAMU/Uvira par le biais d'ADI – KIVU.
20 – 21 Nov. 04	<ul style="list-style-type: none"> Retour à Bujumbura. - Mise en formes et traitement de toutes les données et informations reçues de terrain
22 – 27 Nov. 04	Elaboration du rapport provisoire.
28 Nov. 04	Travail avec UWAMU à Uvira
29 – 30 Nov. 04	Finalisation du Rapport provisoire
03 Déc. 04	Entretiens avec l'Attaché de Coopération à l'Ambassade de France à Kinshasa et avec M. Kambaza, Chef d'Antenne PREFED-Kin
03-06 Déc. 04	Finalisation et envoi du rapport provisoire à Bruxelles
17 Déc. 04	Restitution aux partenaires à Bujumbura

Difficultés rencontrées

La mission s'est déroulée sans contrainte majeure. Cependant, travailler avec des interlocuteurs qui considèrent l'évaluateur comme celui qui décide de leur sort (quitter le financement du CCFD ou continuer à en être les heureux bénéficiaires) n'a pas été aisé. Cela a maintenu les gens dans le stress et sous pression et a créé beaucoup de méfiance entre eux.

Aussi, le timing imparti à cette tâche (27 jours, rédaction du rapport comprise) a été très limité ; en effet, organiser des séances d'un travail approfondi tel que l'exigent les termes de référence dans pratiquement 11 organisations, rencontrer des partenaires, les autres acteurs, les bénéficiaires directs et indirects, apprécier l'efficacité, l'efficience, la cohérence et l'impact des actions menées... demande un peu plus de temps.

Pour des problèmes d'agenda (les leurs), nous n'avons pas pu rencontrer au Sud – Kivu, les autorités politico – administrative ni encore moins l'autorité ecclésiastique catholique dont le regard sur l'action du CCFD et ses partenaires aurait pu nous être d'une grande importance.

Structure du Rapport d'Evaluation

Ce rapport d'évaluation se subdivise de la manière suivante :

- Le chapitre 1er traite des généralités de la mission ;
- Le chapitre 2ème donne quelques éléments essentiels du contexte global du pays et du contexte spécifique de la contrée/Région du Kivu où se réalise le programme évalué,
- Le chapitre 3ème présente la convention d'objectifs, fait un diagnostic organisationnel sur les ONG partenaires de la convention et donne une appréciation globale de leurs activités avant de tirer quelques conclusions partielles.
- Le chapitre 4ème fait une analyse des questions spécifiques liées aux axes et aux activités transversaux et tire également des conclusions particulières.

En amont et en aval, une introduction et une conclusion générales sous-tendent le document : l'une donne la raison d'être de cette évaluation et décrit brièvement les préoccupations du commanditaire tandis que l'autre sanctionne les constats et l'appréciation de l'évaluateur. Quelques annexes clôturent le rapport.

LE CONTEXTE

Le contexte général de la R.D.Congo et le contexte spécifique de la région du Kivu constituent tous deux un élément essentiel qui peut expliquer les tenants et les aboutissants du programme réalisé, les succès et/ou les contraintes que rencontrent les ONG évaluées.

Comprendre le contexte peut faciliter la compréhension des projets sous analyse.

Présentation du contexte général de la R.D.Congo

Dans le rapport mondial sur le développement humain en 1998, le PNUD place la R.D.Congo parmi les pays les moins développés en termes d'espérance de vie, de niveau d'instruction et de revenu (indice de développement humain (1), indice de pauvreté...)

Sur le plan économique, on observe une disparition progressive de l'activité économique formelle avec réduction des emplois, baisse de la production, déficit budgétaire, endettement croissant, inflation galopante et dévalorisation de la monnaie nationale.

L'Etat n'est plus capable d'assurer le paiement des fonctionnaires, le secteur informel est largement prépondérant et assure une économie de survie. 60% de la population dépense moins d'un dollar par jours.

La Banque Mondiale signale une décroissance annuelle du PIB de 6,6% entre 1990 et 1997¹⁴

Le taux d'inflation qui avait pu être maintenu à 6% en 1997, a été de 134% en 1998.

« Bien que la situation socio – économique de la R.D.Congo soit pire que celle de ses voisins, la R.D.Congo est un des pays qui reçoit le moins d'aide par habitant, soit 4\$US/an en 1996¹⁵

Les habitants de Kinshasa éprouvent donc des difficultés croissantes pour s'alimenter et satisfaire leurs besoins élémentaires.

Les difficultés quotidiennes des familles sont nombreuses car, avec un chômage touchant la grande majorité de la population citadine, l'économie informelle a pris l'ascendant sur l'économie formelle. Chacun essaie de se débrouiller pour trouver de quoi nourrir sa famille, mais le taux de malnutrition reste, à Kinshasa par exemple, très préoccupant. 80% de la population vit en dessous du seuil de pauvreté et 8,8% d'enfants souffrent de malnutrition sévère ou modérée.

Depuis un certain temps, le budget de l'éducation ne dépasse guère les 2% du budget national. La santé publique ne vaut plus.

Le métier d'enseignant qui, hier, était noble, est aujourd'hui, exercé par des personnes clochardisées et délaissées pour compte puisque très mal rémunérées par l'Etat.

Ce sont les parents qui ont remplacé l'Etat en ce qu'ils prennent en charge les enseignants dans des écoles.

¹⁴ F. Nakers, M. Malengeau, la sécurité alimentaire dans les ménages de Kinshasa, Op. Cit

¹⁵) Luzolele L., De Herdt, T. Marusse : La pauvreté urbaine subsaharienne : le cas de Kinshasa, Rapport Final, Université Antwerpen, UFSIA, Mars 1999, p.33

Au point de vue politique, avec un « espace présidentiel » dirigé par 5 personnes (un Président et 4 Vice – Présidents) issues de composantes à opinions opposées (donc des ex-belligérants), le pays offre une expérience originale de gestion du pays, entre entités et composantes, ce qui peut facilement conduire à une mauvaise gestion étant donné que chaque dirigeant a engagé une course contre le temps, ne sachant pas de quoi demain sera-t-il fait !

Au point de vue socioculturel, les églises dites de réveil qui foisonnent, ne font que renforcer les croyances magico – religieuses et sont, en fait, le refuge d'une population en proie au désespoir ; des chrétiens devenus crétins ... !

Le tableau ainsi brossé est sombre. Il montre à suffisance à quel point, sur le plan social, la pauvreté généralisée, les maladies sexuellement transmissibles et le SIDA, ainsi que les autres anti-valeurs ont détruit la solidarité et les valeurs sociales traditionnelles Congolaise et Africaine.

La famille, cellule sociale de base est mise en mal par le divorce et l'égoïsme. Les enfants et les jeunes, avenir du pays, vivent le désespoir qui les conduit à la drogue, à la débauche et à la violence qui hypothèquent l'avenir du pays.

Présentation du contexte spécifique de la région du Kivu

Le Kivu est la région du pays la plus présente dans la sous-région des Grand-Lacs.

La situation de la sous-région des Grands-Lacs est parmi les plus préoccupantes que rencontre l'actualité. Au-delà de la crise économique et de la précarité qui caractérisent la région et maintiennent la population dans le cercle vicieux de la dépendance, un contexte très marqué de violence s'exprime à travers différents conflits menés depuis pratiquement une décennie. Une série de groupes armés et de sensibilités interethniques exacerbées, déstabilisent totalement la sous-région.

L'Est du pays (avec l'Ouganda, le Rwanda, le Burundi et la Tanzanie comme pays frontaliers) est le point le plus culminant de la tension qui a d'abord couvé et ensuite explosé en conflits interethniques et armés ! Ces conflits ont un impact très négatif sur la population du Kivu où les femmes et les enfants sont les plus vulnérables. On ne compte plus les enfants sans enfance au Kivu !

En effet, le Kivu montagneux notamment dans l'axe Walungu est aujourd'hui le repaire des bandes armées Interhamwes qui sèment la terreur et la mort et empêchent la population d'aller aux champs. Partir du Sud vers le grand nord est très dangereux du fait des milices et autres groupes armés incontrôlés qui ont envahi le parc national des Virunga et qui tuent, pillent, violent, et volent les paisibles citoyens, rendant ainsi la vie invivable dans cette partie du pays. Partir d'Uvira relève de l'héroïsme tellement il y a des barrières sur la route. Et, chaque jour qui passe des femmes sont violées par des groupes armés non autrement identifiés.

Tout dernièrement, la guerre dite de Laurent Nkunda et Mutebusi ainsi que le massacre des congolais rwandophones à Gatumba au Burundi ont rendu plus dangereux encore le Kivu et creusé davantage un fossé entre les populations

congolaises, rwandaise et burundaises qui sont pourtant condamnés à cohabiter, à s'entendre et à coexister pacifiquement !

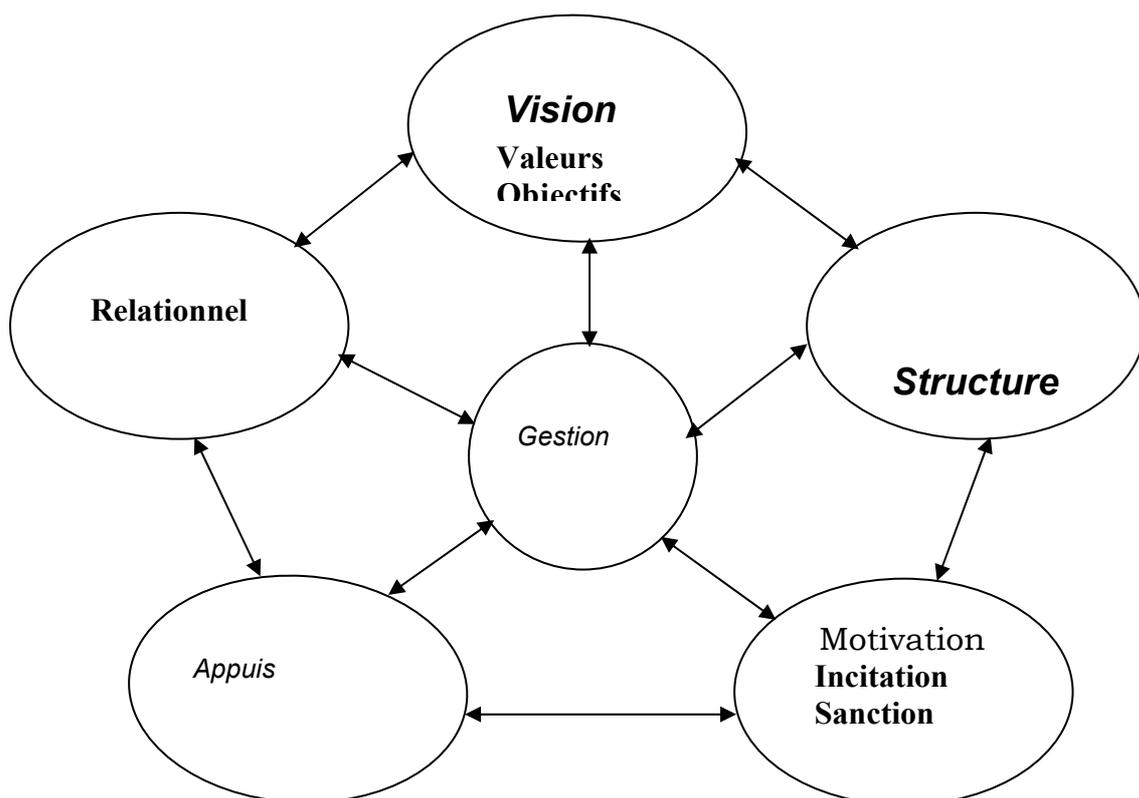
Curieusement, chaque jour qui passe, Rwandais et Congolais, congolais et Burundais, Burundais et Rwandais se marient. Ces alliances de sang sont plus fortes que les manipulations politiciennes.

Quand se tairont les canons, c'est la société civile de ces pays qui pansera les plaies et contribuera à les cicatriser. En attendant, il existe encore beaucoup des poches d'insécurité dans le Kivu (les forces dites « négatives » jonchent le Parc des Virunga ainsi que les autres sites forestiers du Nord et du Sud Kivu) qui font que cette province reste encore une zone haute tension où les ONG et leurs groupes cibles travaillent à leur risques et périls sur le terrain , même si, aujourd'hui, les gens ont un minimum de conditions pour pouvoir travailler pour survivre et n'attendent pratiquement pas grand-chose de l'Etat, lui-même démissionnaire.

Résultat du diagnostic organisationnel

Voici le résultat du diagnostic organisationnel... posé à l'aide du diagramme de Weisborg («outil à 6 boîte ») :

- 1ère boîte : vision, valeurs et objectifs ;
- 2ème boîte : structure d'organisation,
- 3ème boîte : relationnel ;
- 4ème boîte : appuis
- 5ème boîte : motivation, incitation, sanctions ;
- 6ème boîte (boîte centrale) : gestion.



Par rapport à la vision, aux valeurs et aux objectifs

Les organisations disent avoir une vision claire et partagée, mais nous avons constaté que certaines des OA et des OB accompagnées ne savent pas définir clairement leur vision, (leur idéal), leurs valeurs ni encore moins leurs objectifs institutionnels.

Seule ADI – KIVU a reconnu qu'à ce niveau, il y a encore beaucoup de confusion au niveau des paysans membres des organes qui se considèrent comme « propriétaires » de l'Association, mais sans en savoir clairement la vision.

Il faudra penser à organiser des ateliers d'élaboration des plans stratégiques au cours desquels, les équipes définissent ou redéfinissent leur vision, objectifs, mission, mandat... de sorte que chaque membre s'en imprègne et se l'approprie.

Bien que n'ayant pas utilisé les mêmes outils que nous (le Diagramme de Weisberg par exemple), le travail de diagnostic fait par la coordination régionale (par le biais de consultants) auprès des partenaires a permis de mettre en exergue certaines faiblesses liées à ces aspects. Ce travail devrait se poursuivre de sorte que ces faiblesses soient renversées et que ces concepts (vision, objectifs, mission, mandat...) deviennent des notions familières aux partenaires et qui se vivent sans confusion dans leur réalité de chaque jour.

Par rapport à la structure d'organisation

D'une manière générale, chaque organisation a présenté un organigramme qui ne semble pas poser des problèmes à ses membres quant à son fonctionnement. Mais dans la plupart de ces organisations partenaire, les membres du C.A. qui travaillent dans l'équipe exécutive peuvent être juge et partie et même, faire ombre à l'équipe exécutive proprement dite. Il est vrai que, sur le terrain, nous n'avons pas eu des cas avérés de clivage entre les uns et les autres, bien au contraire, ce système marche et les résultats sont bénéfiques pour l'organisation. Néanmoins, un organigramme simple qui décrit clairement les rôles et tâches des organes et acteurs, facilite le travail et évite des conflits interpersonnels et même professionnels.

Par rapport au relationnel

Les relations interpersonnelles et professionnelles sont bonnes au sein des organisations sauf dans les ONG en crise où il y a encore quelques frictions. Le relationnel est un élément important dans une organisation. La culture de collaboration encourage, motive et stimule. La culture de subordination peut bloquer l'esprit d'initiative. Il faudra éviter les tabous et les non-dits.

Par rapport aux appuis

Les appuis et inputs restent une boîte la plus faible dans toutes les ONG évaluées. Tous les interlocuteurs estiment que les appuis reçus ne suffisent pas pour un

rendement optimal. Dans leur appréciation du concept « appuis », les partenaires évoquent les éléments matériels et financiers reçus dans le cadre de la COGL et qui ont dû contribuer à leur renforcement organisationnel et institutionnel. Etant donné que ces appuis ont été limités, ils ont estimé qu'ils n'ont pas suffi à un fonctionnement optimal. Il faudra identifier les besoins et aspirations des organisations et y donner des appuis (formation, capacitation, matériels, outils méthodologiques) conséquents.

Par rapport à la motivation, incitation et sanction

Cette boîte est aussi très faible : la plupart des ONG partenaires ne sont pas motivées par les salaires/primes qui, du reste, sont insignifiants. Les membres ne sont motivés, que par l'amour de ce qu'ils rendent comme service à la base. Ainsi plusieurs acteurs se « débrouillent » à côté par des travaux des champs et le petit élevage pour nouer les deux bouts de mois.

Par rapport à la gestion management

Tous les membres des ONG partenaires disent qu'à ce niveau, il n'y a pas beaucoup de problèmes car, la gestion se fait de manière transparente. Néanmoins, gérer, manager c'est prévoir. Nous recommandons aux managers d'impliquer les collaborateurs dans ce qui se fait et leur apprendre à le faire. Les aider à « forger pour devenir forgeron »

Cependant, ces ONG partenaires n'ont pas développé des mécanismes susceptibles de leur permettre de savoir ce que les autres pensent ou disent d'eux hormis ADI-Kivu qui organise régulièrement des autoévaluations assistées, des visites de suivi du C.A. qui rencontre les OB qui font toutes les critiques positives sur l'équipe exécutive ; des journaux de la place disent à l'équipe ce qu'ils pensent de son travail et ce, pour l'aider à améliorer.

Forces et faiblesses des partenaires

Ici, nous donnons d'une manière globale, nos constats, commentaires et recommandations par rapport à l'ensemble des ONG vues. Toutefois, au niveau de faiblesses, nous mettrons en exergue, les organisations concernées.

Les forces

D'une manière globale, nous avons constaté que :

- Ces ONG sont issues de la communauté et répondent aux aspirations et besoins qu'elles connaissent,
- Elles ont une même vision et un idéal commun partagés ;
- Des équipes sont pluridisciplinaires ;

- Des personnes ressource avec grand potentiel et capacité d'écoute et des bonnes analyses existent dans ces ONG ;
- Il y a un esprit d'équipe et un esprit d'abnégation ;
- Disponibilité, engagement à agir en faveur des populations démunies pour l'aider à s'aider elle-même ;
- Action visible (et à impact durable) ;
- Simplicité, humilité, et souci d'apprendre.
- Souci de renforcement des capacités de la société civile de la sous-région et engagement à la construction de la paix durable pour tous.
- Capacités à travailler dans un contexte de guerre et d'insécurité.

Les faiblesses

- Les organisations fortement structurées ne se préoccupent guère du renforcement des autres (encore faibles) ; pourtant participants de la même convention d'objectifs.
- Il y a tendance à voler d'un créneau à l'autre même sans expertise requise pour un travail professionnel.
- Difficulté de faire des choix stratégiques pour délimiter les champs d'actions ;
- Les organisations qui connaissent une crise interne comme surtout UWAMU (UWAKI étant en sortie de crise) se croient être restées seules avec leur crise et, ont difficile à reconnaître les efforts déployés par le CCFD, la Coordination Régionale et même les autres partenaires (comme le PREFED) qui ont dépensé de l'argent, du temps et de l'énergie pour les sortir de la crise sans cesse alourdie par leur propre turpitude
- Les organisations n'ont pas développés des stratégies ni encore mis en place des mécanismes de mobilisation des fonds localement. Les quelques ressources locales mobilisés par le MUSO sont insignifiantes par rapport aux apports attendus de l'extérieur et susceptible de faire fonctionner les IMF par exemple. Le retour des bailleurs des fonds au Kivu risque plutôt de renforcer cette tendance. Nous recommandons que les partenaires y fassent attention.
- Il y a manque de temps pour soi-même,
- Le cadre logique, outil pourtant très important, n'est pas bien maîtrisé par la majorité des partenaires du fait que la formation dispensée sur l'élaboration du cadre logique n'a pas consacré beaucoup de temps à la maîtrise de cet outil. Mais comme aujourd'hui, cet outil est une exigence de tous les bailleurs, les partenaires s'efforcent de le maîtriser et s'y exercent régulièrement malgré leur faiblesse ; cela laisse entrevoir une positive évolution puisque c'est en forgeant que l'on devient forgeron.
- Le retard dans le financement bloque le processus normal des activités. Les explications fournies lors de la restitution à Bujumbura nous ont fait comprendre que ce retard est lus imputable aux partenaires (qui ne font pas venir leurs rapports à la coordination et au CCFD selon le timing convenu et imparti) et dans une certaine mesure, imputable soit à la Coordination régionale soit au CCFD.
- Si les partenaires gèrent bien leur temps, ils pourront aisément faire parvenir à temps leurs rapports narratifs et financiers chez le bailleur. Cela est de leur responsabilité et pourra éviter ce désagrément.

Par quelle image, quel animal, quel arbre se présentent-ils eux-mêmes ?

Chaque ONG a réfléchi seule et a donné les réponses suivantes :

- SAPH : «- Nous nous représentons par l'AIGLE. L'aigle protège ses petits mais il ne chasse pas les mouches. Il en a besoin et l'aigle voit loin il a une vue très perçante »
- COTEDER : « Nous sommes le baobab qui sécurise et à l'ombre duquel on échange, on partage, on dialogue, on discute »
- SEIPI : « Nous sommes le baobab : les gens se mettent ensemble sous le baobab pour résoudre leurs différends et conflits afin de retrouver la fraîcheur et la sérénité ».
- LIDE : « Nous sommes un arbre fruitier qui nourrit et qui garantit la survie ».
- CACUDEKI : « Cacudeki est l'étoile qui brille dans le ciel et éclaire tout le monde indistinctement. Nul ne peut l'atteindre quand elle apparaît, il y a espoir et espérance ».
- UWAKI : « Nous sommes le manguier dont les fruits sont très prisés ».
- ADI-KIVU : a donné 3 éléments :
 - o « Nous sommes la vache. Elle donne la relation, l'échange et la considération sociale. Elle donne la vie, elle donne le lait (élément nutritif) et le fumier ».
 - o « Nous sommes un ficus et le ficus :
 - est enraciné dans le milieu, le terroir,
 - a des racines qui vont loin et puisent la sève afin de nourrir l'arbre ;
 - a un feuillage verdâtre qui symbolise la prospérité, la fertilité ;
 - son implantation symbolise la réalité endogène.

Toutes ces images représentent effectivement chacune de ces organisations qui sont toujours en action. Mais, pour que le baobab sécurise, que l'Aigle, voie toujours plus loin et protège toujours ses petits, que le manguier nourrisse et garantisse la survie, que l'étoile brille vivement et que la vache donne du lait et du fumier, il ne faudra pas seulement la bonne volonté et l'esprit d'abnégation des équipes, mais aussi et surtout, la conjugaison d'efforts de tous les acteurs et partenaires engagés dans ce programme.

Perception sur des ONG partenaires de la C.O. par les autres acteurs

Selon les pouvoirs publics (M. le Maire de Butembo)

« Je connais personnellement ces ONG et, j'ai une très bonne appréciation de leur travail. Ils nous invitent à leurs ateliers et séminaires et, ils nous impliquent dans ce qu'ils font. J'estime que sans eux et sans l'intervention de l'Eglise catholique, la population du Nord – Kivu serait aujourd'hui dans une précarité absolue et dans une vie sans issue. Ils sont neutres et ont la confiance de la population dont ils canalisent les aspirations. Je ne connais pas leurs bailleurs de fonds, mais, je les exhorte à intégrer l'approche résolution des conflits dans leurs programmes... » Ces propos

sont de M. le Maire de Butembo. Connaît-il le CCFD ? C'est très possible. Néanmoins, nous rendons en discours direct ces propos pour permettre au CCFD et aux partenaires de changer leurs stratégies d'implication de l'acteur « pouvoir public » dans leur programme.

Selon l'Eglise catholique (Son Excellence Monseigneur Evêque de Butembo)

« Je sais que ces ONG existent et qu'ils travaillent avec le financement du CCFD, mais je suis un peu perplexe et même désolé du fait qu'ils ne nous informent vraiment pas de ce qu'ils font concrètement. D'ailleurs, même le CCFD ne collabore pratiquement pas beaucoup avec l'Eglise et ne l'implique pas dans ce qu'il fait avec les ONG ici. Et pourtant, le CCFD est une initiative catholique des Evêques de France qui, eux, s'informent auprès de moi de l'évolution du partenariat entre le CCFD et ces ONG ; cela m'embarrasse beaucoup d'autant plus que je ne sais pas quel genre de rapports ces ONG présentent à leur partenaires en France et, je ne peux pas me prononcer auprès de mes confrères en France, de peur que je ne donne des avis contraires à ceux donnés par les ONG partenaires du CCFD dans leur rapports. Je souhaiterais que nos partenaires du Nord soient neutres dans la sous-région et ne pas considérer le Rwanda comme paradis, le Burundi comme purgatoire et présenter la R.D.Congo comme l'enfer à l'état pur. Ce qui est un jugement de valeurs et surtout un parti pris... Nous aurions pu avoir un programme global dans lequel chaque organisation interviendrait selon des capacités et ses compétences. Ce serait plus cohérent et pertinent... »

Selon toujours l'Eglise catholique (M. l'Abbé Gilbert, Econome Général à la procure)

« Nous connaissons des individualités, mais nous ne savons pas ce que ces ONG font concrètement. Et, même avec le CCFD, nos relations restent protocolaires. Quand ils arrivent ici, ils longent chez nous et ça s'arrête là. Ils ne nous associent pas à ce qu'ils font avec les ONG laïques, ils nous évitent même. L'Eglise catholique fait beaucoup ici dans le cadre du développement communautaire, mais nous n'avons pas de moyens. Les écoles, les centres de Santé au Kivu, c'est nous, mais les bailleurs des fonds nous évitent même, ce qui est triste et dommage. ». D'après les informations fournies par le CCFD, ainsi que les partenaires la JOC et l'Université Catholique de Bukavu étaient partenaires du CCFD et que le Président du CCFD et le Secrétaire général du Secours Catholique ont participé à la conférence épiscopale des évêques du Rwanda, Burundi et R.D. Congo début juillet 2004.

A ce niveau aussi, les propos de M. l'Abbé Gilbert montre le regard de certains responsables de l'Eglise catholique locale sur le CCFD et ses partenaires. Il importe que les uns et les autres se rapprochent pour améliorer la collaboration et le partenariat.¹⁶

¹⁶ Selon toujours l'Eglise catholique (M. l'Abbé Gilbert, Econome Général à la Procure, l'impression que nous avons eue est que les responsables de l'Eglise catholique auraient souhaité que le CCFD les consultent dans le choix des partenaires de la Convention d'objectifs, et, dans ce sens, ils n'apprécient pas beaucoup la « liberté » affichée par le CCFD dont la plupart des partenaires évoluent en « élections libre ».

Selon le Réseau WIMA Société civile(Butembo)

« Ces ONG partenaires du CCFD sont présentes sur le terrain en une période très difficile, dans un contexte de guerre, d'insécurité et d'incertitude ;

- Elles ont des actions visibles et ont aidé à redynamiser la société civile. Elles ont constitué et constituent encore un espoir pour la population qui était tout le temps sollicitée à fuir les combattants armés, pillards, tueurs, voleurs et violeurs ;
- Ce pool de Butembo est un réseau fort, incontournable et qui se fait sentir. Ces ONG font des innovations en termes d'approches d'intervention (exemple CACUDEKI fait une réflexion-action sur quelle meilleure approche entre appuyer singulièrement des individus et appuyer des organisations ou des groupes associés). Mais, il n'y a pas encore de capitalisation de ces réflexions-action ;
- Cependant, ces ONG ont un trop grand rayon d'action au risque de se noyer.
- Ils n'ont pas des mécanismes clairs de suivi.
- Il est vrai que la myciculture est une action positive pour la population qui n'a pas suffisamment de terres, mais cette culture n'est pas très répandue, elle se fait à une petite échelle.

Selon quelques Responsables de la Société Civile à Butembo

« Les ONG du pool de Butembo ont beaucoup contribué à la redynamisation de la société civile surtout en cette période où le Gouvernement central du pays ne fait plus rien pour la population de l'Est. C'est grâce à eux aussi que notre société civile peut se faire entendre et faire entendre la voix des sans voix. Cependant, comme ils sont devenus plus forts que la société civile ! ils ne partagent pas avec nous. Ils ne nous facilitent même pas nos déplacements sur le terrain alors qu'ils ont des véhicules et d'autres moyens adéquats. Enfin, nous des ONG des Droits de l'Homme, nous ne connaissons pas le contenu de leur programme, ils ne le partagent pas avec nous... »

À Bukavu

« ADI-KIVU, c'est l'une des ONG les plus fortes de la Région. Malgré un conflit interne très sérieux qu'ils ont connu et qui les a fragilisés pendant un temps, ils ont, avec l'appui des autres acteurs sociaux de la place, réussi à remonter la pente pour reconquérir leur place d'ONG qui agit à la base. ADI-KIVU a beaucoup contribué à l'émergence du mouvement associatif et du mouvement ONG non seulement au Kivu, mais aussi au Congo. Aujourd'hui, ADI-KIVU est membre du C.A. et donc copropriétaire de la Radio Maendeleo qui est une radio communautaire et un outil de formation et vulgarisation au service du développement. ADI-KIVU y anime des émissions à grande diffusion et y occupe une place de choix ».

À Uvira

« -UWAMU est la première et grande ONG des femmes qui a eu une assise vraiment populaire dans le territoire d'Uvira. Beaucoup de familles et de ménages ont vécu de manière humaine, grâce à l'action de UWAMU plusieurs mères de famille ont envoyé régulièrement leurs enfants à l'école grâce à l'appui de UWAMU qui, à la manière de fourmi a réalisé un travail qui a eu des effets très positifs sur la vie des bénéficiaires. Mais, depuis pratiquement 3ans, cette ONG est en train de sombrer à cause de l'égoïsme de quelques deux ou trois personnes qui se permettent n'importe quoi, dans une impunité déconcertante. Il y a là un conflit bête puisque c'est au fait une lutte pour le leadership où une personne qui se croit au-dessus de tout dit : ou c'est moi ou c'est rien ! Le plus étonnant et le plus curieux c'est que même le bailleur garde silence et accepte que son argent soit jeté. Plus personne ne s'engage à aider ces femmes à résoudre le différend qui les oppose et repartir sur des nouvelles bases. Comment expliquer que les travaux de construction de leur siège, financés par leurs bailleurs des fonds, sont suspendus sans que personne ne s'en préoccupe. Avec les pluies qui vont bientôt reprendre, ce bâtiment va s'écrouler ! L'argent mobilisé au Nord pour l'appui aux groupements de femmes à la base, va-t-il être ainsi dilapidé ? et personne n'en répondra ? il n'est pas juste que toutes ces familles bénéficiaires de l'action de UWAMU soient ainsi sanctionnées alors qu'elles sont innocentes. Il faudra que quelque part, quelqu'un agisse. Sinon, tout le monde sera complice du silence et de l'impunité qui détruisent cette grande organisation... on ne doit pas sacrifier des familles entières à cause de quelques individus » Ces propos sont d'un membre d'une ONG de la place qui ne connaît pas les tenants et les aboutissants de tout ce qui a été fait pour sauver « UWAMU ». Il est vrai que malgré toutes les interventions faites par le CCFD, la Coordination régionale et les partenaires, il faut aujourd'hui faire un constat d'échec et en tirer toutes les conséquences qui s'imposent.

Selon quelques OB (CEREBA, Muso Tuvughe Kighuma, Muso la Vie, Brigade caféiculteurs de Kavumu, Association Tonde – Tonde, Muso de Miti)

« Les OA qui nous accompagnent sont constituées des hommes et des femmes de notre terroir et que nous connaissons bien. Eux et nous, avons les mêmes problèmes et comme nous vivons ensemble, nous cherchons ensemble des solutions à ces problèmes. Ils partagent avec nous ce qu'ils ont appris et ont le souci de nous voir changer nous-mêmes notre vie à partir de leur apport. »

Notre propre regard sur les ONG partenaires de la C.O.

Note : Nous ne donnerons pas notre regard sur ces ONG sans dire qu'elles, de la part de la Coordination régionale (et donc du CCFD) bénéficient de diagnostic organisationnel et institutionnel qui ont beaucoup aidé à leur renforcement. Bien que cet exercice ayant été très limité, ces diagnostics constituent un acquis qui est une valeur ajoutée gagnée pas ces partenaires.

Comment les avons-nous perçues ?

CACUDEKI

- Grande organisation avec un bon personnel et quelques très bonnes personnes-ressources capables de conduire et de manager des équipes et d'assurer l'accompagnement des autres OA. A des bons rapports avec d'autres ONG du Nord et peut bien se spécialiser dans l'appui aux infrastructures de base : écoles, centres de santé, Foyers sociaux... A des atouts pour des actions de protection des Droits de l'Enfants.
- Son rayon d'action très étendu peut fragiliser l'équipe et annihiler ses efforts.

COTEDER

- Initiative des personnes issues d'une même école. Cela est une force puisque ces personnes se connaissent bien, partagent une même vision, les mêmes valeurs et les mêmes objectifs à atteindre. Mais, cela peut être aussi une faiblesse puisqu'avec une trop grande familiarité il y a risque de développer des non-dits qui peuvent conduire à la complaisance, au laxisme et à l'impunité. Il faudra y faire attention !
- Grande capacité à susciter des actions d'éveil de conscience et à vocation communautaire au profit des groupes d'intérêt : cas de SYDIP, PARLEMENT-ECOLE des femmes, Action pour l'Entreprenariat de la femme, Parlement des enfants, Formation et voyages d'échanges des chefs coutumiers...
- Mais, l'ONG embrasse beaucoup de créneaux à la fois (qui trop embrasse...) peut-être sans approfondir l'expertise requise pour chacun de ces créneaux.
- COTEDER dispose d'un potentiel requis pour devenir plutôt une Institution de formation : capacitation, analyse des pratiques, accompagnement, suivi, évaluation des OA.

LIDE

- Bien qu'étant en train de se consolider comme ONG issue d'un service de sous-traitance de l'Etat, l'organisation aime ce qu'elle fait avec les OB. LIDE privilégie le partenariat et surtout la synergie avec les autres, mais tient à son identité spécifique.
- L'organisation a une grande capacité d'entraîner les femmes dans les MUSO, lesquelles MUSO vont, à coup sûr et dans un proche avenir, être la toile de fond de toute l'action de LIDE qui y tient et y développe une expertise.

SEIPI

- Se voue à se spécialiser dans les actions de glissement des populations et de résolution positive des conflits pour la coexistence pacifique des communautés dont il dispose des capacités et potentialités. Possède des

personnes-ressources avec bonne analyse des situations et qui développent des bonnes stratégies d'intervention.

SAPH

- Est en période de transition, se structure et s'organise dans son nouveau statut d'ONG provenant d'un service de l'Université Catholique du Graben.
- A besoin d'appui (gestion, management, capacitation, finalisation des statuts) pour mieux se structurer.
- Bien que très réduite (un Directeur et une Secrétaire comptable) l'équipe de SAPH est motivée et engagée à travailler à la base où elle est sollicitée.

Réseau Myciculture /UCG

- L'équipe se limite à ce qu'elle sait faire : production et vente de semences et, faute de moyens, se préoccupe peu à conquérir davantage des « clients ».

Coordination du pool de Butembo

- Elle me semble esseulée (le Coordinateur évolue en électron libre), les ONG membres étant « distantes » vis-à-vis du coordinateur.
- Les réalités spécifiques de chaque organisation membre ne sont pas portées, à la coordination ni à l'ensemble du pool ;
- Nous avons l'impression qu'il n'y a pas planification des visites d'appui et accompagnement de chaque ONG membre par la coordination.
- Il faudra que le pool redéfinisse le rôle spécifique de la coordination qui est pourtant une opportunité à saisir pour un renforcement mutuel des membres du Réseau.

CODEZ/ RUTSHURU

- C'est l'organisation la plus isolée et la plus défavorisée au point de vue communication et informations.
- Son rayon d'action est très vaste (va de part et d'autre du parc des Virunga) pour une équipe très réduite (3 personnes seulement !) dans un contexte des plus dangereux (la route Goma-Rutshuru est dans la zone dite « rouge » où les interhamwe et les autres bandes armées incontrôlées tuent, volent, pillent et violent chaque jours... L'organisation est donc très exposée.
- L'équipe a besoin d'appuis pour maîtriser le cadre logique et clarifier le rôle de chaque organe statutaire.
- Malgré le contexte difficile dans lequel il travaille, CODEZ est très impliqué et engagé dans le travail de pacification de la contrée. Les autres acteurs tant de la société civile que des pouvoirs publics comptent sur CODEZ comme « animateur et entraîneur » dans le processus susceptible de garantir la coexistence pacifique des différentes ethnies dans la contrée.

UWAKI

- Une des plus grandes organisations féminines de la région et du pays, mais qui a dû évoluer sans prendre beaucoup de temps pour s'arrêter et regarder d'où elle vient et où elle va ! c'est peut-être cela la vraie cause de la crise que l'organisation vit actuellement avec le risque de devenir un monstre à plusieurs têtes. Grâce à la planification – suivi - évaluation, les éléments qui alimentaient la crise organisationnelle et qui freinaient le bon fonctionnement de l'Association ont été identifiés et des stratégies développées telle entre autre le recrutement d'une animatrice à l'antenne de Butembo.
- UWAKI a des bons contacts internes et externes au pays et a des leaders féminins de grande audience. Mais son rayon d'action est très vaste et, l'équipe risque de s'en retrouver dépassée. Pour contourner cette difficulté, l'Association a décentralisé ses activités par l'implantation des Antennes à Beni, Butembo, Kanyabayonga et Kiwanja. Mais cela nécessite sans cesse des moyens que l'organisation doit chercher.
- Les diagnostics institutionnels et organisationnels ont été faits mais l'organisation doit effectivement appliquer les décisions qui ont été prises. Elle devra également redéfinir son plan stratégique au regard des défis et enjeux actuels.

ADI – KIVU

- ONG à structure organique très solide. Equipe hétérogène et pluridisciplinaire
- Organisation aux confins ouverts au feed-back, à l'apprentissage et au changement. Cette organisation a les capacités de se relever après être tombée, en considérant la chute comme une étape de la vie de l'organisation, avec connotation positive sans trop s'attarder à ne rechercher que le bouc émissaire.
- L'organisation a des capacités à accompagner le développement du mouvement associatif paysan et le processus entrepreneurial non seulement de la femme, mais aussi des leaders du monde paysan. Elle a croit au développement économique comme clef du développement humain durable.
- Les axes d'intervention d'ADI – KIVU correspondent aux axes transversaux du CCFD, elle ne les subit pas. Bien qu'ayant été discutés et débattus, il y a eu peu de feed-back des partenaires par rapport aux axes transversaux, ce qui fait dire à certains qu'ils leur ont été imposés.

UWAMU

- L'organisation dispose des grandes potentialités et l'équipe a la volonté de continuer à travailler avec les groupements à la base ;
- Le conflit persiste et divise l'équilibre ainsi que les groupements membres.
- Une assemblée générale bien organisée et assistée peut débloquer la situation.

- La restructuration de l'équipe exécutive actuelle est une nécessité. Et, y inclure quelques hommes équilibrerait les choses et donnerait du tonus à l'équipe dans une approche réellement « genre ».

Attentes des acteurs par rapport à la coordination Régionale

Note : de manière indépendante, nous (équipe d'évaluateurs) avons préféré, avoir les attentes (initiales) des partenaires par rapport à la Coordination Régionale. Cela n'a rien à voir avec une quelconque « reconstitution » péjorative aujourd'hui. Les réponses données par les partenaires permettent de voir s'il y a ou pas un fossé entre leurs attentes et celles du CCFD.

La coordination régionale est l'une des recommandations majeures de l'évolution de la première convention d'objectif. Et, par rapport à sa mise en place, les attentes des ONG partenaires ont été les suivantes :

- « Assurer l'appui et le renforcement de proximité aux ONG partenaires » ;
- « Faciliter le suivi des partenaires et le suivi des actions du CCFD dans la sous-région des Grands Lacs » ;
- « Elaborer des outils pédagogiques et méthodologiques pour la capacitation des partenaires et acteurs » ;
- « Assurer un accompagnement technique rapproché aux ONG membres dans un contexte très difficile » ;
- « Aider à partager les expériences et à agir en synergie » ;
- « Donner des réponses rapides aux préoccupations des partenaires, Paris étant loin » ;
- « S'entraider car on a les mêmes difficultés » ;
- « Servir de présence politique (Représentant du CCFD) dans les trois pays concernés (Rwanda, Burundi et R.D Congo) » ;
- « Servir de contact express avec les bailleurs » ;
- « Canaliser les doléances des ONG partenaires vers les bailleurs » ;
- « Fournir des informations générales sur le contexte des Grands Lacs » ;
- « Centraliser les rapports de partenaires, les synthétiser avant envoi à Paris » ;
- « Faire de petites évaluations progressives des activités des partenaires avant la grande évaluation externe et finale ». D'après la documentation mise en disposition, le rôle de la Coordination régionale c'est de : appuyer en priorité les ONG intermédiaires, faciliter les mises en relation et centraliser les informations relatives au suivi financier et administratif du programme.
- « Le réalisé, a-t-il répondu à ces attentes ? » ;
- « Le réalisé n'a pas répondu à nos attentes puisque la coordination a été défavorisée par le contexte d'insécurité et de guerre » ;
- « La coordination régionale n'a répondu que partiellement à nos attentes car, la diffusion de l'information par la coordination régionale n'a pas été fameuse ; si au début de cette dernière phase de la CO, la coordination avait organisé une formation sur les différents axes transversaux, nous serions partis sur une même base et aujourd'hui ; nous serions compétitifs et performants. Au niveau des axes transversaux, les activités ne sont pas réalisées suivant un chronogramme élaboré en commun » ;

- « La coordination a été plus politique que technique » ;
- « La coordination n'a pas fait le tour de la sous région pour jouer son rôle et ce, malgré sa volonté à mieux faire. Elle a pu quand même assurer le relais entre nous et Paris ; le contexte a été l'élément le plus déterminant qui a perturbé tout le travail de la coordination régionale » ;
- « La coordination régionale a pu quand même renforcer les mécanismes de suivi des ONG partenaires par le biais des consultants externes, qui connaissent bien le région » ;
- « La mort du premier Coordonnateur Régional a freiné l'élan qui avait été pris par notre mouvement » ;
- « La coordination régionale n'a pas totalement répondu à nos attentes car par rapport à nos activités, certaines ne sont pas encore réalisées en collaborations avec d'autres partenaires du Grands Lacs » ;
- « Malgré le contexte difficile ; la coordination régionale a quand même pu faire un diagnostic organisationnel en relevant les forces et faiblesses de chaque ONG partenaire ».
- « il y a eu peu de réactions et d feed-back sur les propositions de dispositif ; la consultation et la participation n'ont pas fonctionné » (CCFD) ! Malheureusement ces actions n'ont été que très limitées.

Analyse des activités des partenaires

Les activités relevant de la ligne de dotation aux activités de la convention d'objectifs

Il s'agit des activités bénéficiant du financement du CCFD et donc relatives aux axes d'interventions définis et retenus dans le programme.

Nous évoquerons ici, les activités dont les OA nous ont parlé et, à titre indicatif, nous ferons quelques commentaires sur les activités que nous avons visitées à l'initiative des ONG concernées. Ces principales activités concernent :

a) Pour CACUDEKI :

- La réhabilitation rurale ;
- L'éducation et l'alphabétisation fonctionnelle ;
- Les pistes de desserte agricole et construction de ponts... ;
- Les intrants agricoles et d'élevage ;
- Les unités de transformation (moulin hydro – mécaniques...)

b) Pour COTEDER :

- L'agriculture : maraîchage et lutte anti-érosive ;
- Elevage et sécurité alimentaire
- La micro-finance et activités génératrices des revenus ;
- L'appui au renforcement du syndicat/ mouvement féminin.

c) Pour SAPH

- L'appui institutionnel
- L'appui matériel et technique

d) Pour SEIPI

- Appui alimentaire aux familles « immigrées » installées en basses terres ;
- Appui à la construction des infrastructures de base dans les milieux de peuplement (pistes routières, postes de santé, salles de classes...)

e) Pour LIDE

- Agriculture : distribution des intrants agricoles, installation des pépinières, commercialisation des produits agricoles ;
- Stabilisation des familles par la construction des maisons (habitat viable) ;
- Micro-crédit et financement des activités génératrices des revenus.

f) UCG / Réseau Mycicole Butembo

- Appui matériel et technique (primes du laborantin, achat matériel de laboratoire de production de semences de champignons,

g) CODEZ

- L'agriculture, la conservation et la transformation des produits agricoles ;
- L'appui matériel ;
- La myciculture

h) UWAKI

- Appui institutionnel, matériel et technique ;
- Promotion féminine : agriculture, élevage de Lapin et myciculture
- Construction de la paix.

i) ADI –KIVU

- Appui institutionnel : formation et capacitation à l'OA et aux OB.
- Appui matériel et technique
- Micro-crédit et financement des AGR : développement de plusieurs MUSO opérationnelles, appui aux brigades agricoles
- Promotion de la femme : formation genre dans l'approche « ménage »
- Construction de la paix : formation, Sentier de la paix...

Quelques constats et commentaires sur les activités visitées :

A Kiwandja/Rutshuru

Pour le compte de CODEZ, nous avons visité CEREBE (Centre d'Etude et de Recherche en Education de Base pour le Développement Intégré), une des ses OB.

- Avec l'appui de CCFD, au cours de cette C.O, CEREBE a produit un manuel du formateur dans le cadre de l'éducation à la base. Mais ils estiment que le manuel pour apprenants est très important. Ils n'ont pas de moyens pour le produire. Ils ont également une Radio communautaire, mais n'arrivent à en obtenir l'autorisation de fonctionnement malgré l'appui de CODEZ
- CODEZ a appuyé la production de leurs outils de travail et a beaucoup contribué au renforcement des autres OB.
- CODEZ doit renforcer, régulariser et formaliser le suivi membres (qui est encore faible) auprès des autres associations membres. Il doit également organiser des rencontres d'échanges entre membres partenaires. Mais, à cause de l'insécurité qui règne dans la contrée, toutes ces actions sont compromises et hypothéquées. Il est donc impérieux de repenser les stratégies d'intervention pour ne pas gaspiller les énergies.
- CODEZ a bonne presse et est en bonnes relations tant avec la société civile qu'avec le pouvoir public. La Radio communautaire peut aider la contrée à sortir de l'isolement et résoudre l'épineux problème ethnique du milieu.

A Goma et à Magheria

Pour le compte de UWAKI : groupement des femmes, l'essentiel ce sont les crédits bétail, le maraîchage et les droits des femmes.

Atelier de couture

- Le premier atelier visité est tenu par une association des jeunes filles dont des filles-mères. L'atelier est également un Centre de formation professionnelle affilié à la division provinciale de la jeunesse qui, à la demande de UWAKI, accorde des certificats de réussite après 9 mois de formation.
- Le second atelier est tenu par un groupe de femmes sinistrées par l'éruption volcanique et, qui, avec l'appui de UWAKI, se sont constituées en Association. Ici également, il y a un centre de formation.

Constats et commentaires :

- UWAKI fait organiser aussi des séances de sensibilisation sur le VIH/SIDA et les séances d'alphabétisation aux filles.
- Avec la précarité des familles, il est difficile aux filles de payer la formation :
- \$ 5/mois dans le premier atelier ; \$ 2/mois dans le second ;
- Après la formation, la jeune fille qui veut s'installer à son propre compte n'a pas de moyen pour s'acheter une machine. Elle retombe dans le chômage et se retrouve davantage stigmatisée, marginalisée et dévalorisée ;
- Aujourd'hui, la couture ne fait vivre que ceux qui produisent un travail de qualité (qui implique des machines performantes : pour le surfilage, la broderie et le zigzag...) et un marketing bien fait. Ce sont là des atouts que ces 2 ateliers n'ont pas dans un contexte où c'est la friperie (habillement de seconde main) qui habille par la qualité et surtout le bon prix !
- Installer une maison de couture implique des frais : taxes du contribuable, frais de garantie locative et de loyer mensuel. Ces frais sont à prendre très au sérieux puisqu'ils pèsent sur le budget des jeunes organisations comme ces 2 Associations. UWAKI doit donc réfléchir sur des appuis qui épanouissent réellement les bénéficiaires et changent leur vie.
- Après 3ans d'activités, les clapiers de Magheria n'ont pas produit d'impact durable car il n'y a pas de suivi formel et régulier de l'activité faute de moyens. Pourtant les bénéficiaires ont besoin de cette activité et ont la volonté de mieux faire.

A Butembo

Pour le compte de LIDE, nous avons visité 2 MUSO. La première, c'est la MUSO TUVUGHE KIGHUMA (« parlons le même langage ») et la seconde c'est la MUSO LA VIE.

Constats et commentaires

- La MUSO est une action qui fait tâche d'huile et qui organise les groupements des femmes avec ouverture aux hommes. Ce sont des initiatives avec impact sur le ménage et la famille.
- LIDE encourage son personnel à être membres des MUSO afin de ramener à l'OA, des difficultés et contraintes rencontrées par l'OB et qui peuvent donc constituer des thèmes de recherche-action participative. Ces membres du personnel de LIDE sont régis par le règlement de la MUSO et n'influent pas sur son fonctionnement. LIDE devra veiller à ce que les membres du personnel ne perturbent pas l'autonomie et la stabilité de l'OB ;
- Toute l'action part d'un rien dans un processus d'auto- réflexion et réflexion-action qui fait découvrir aux membres de la MUSO, leurs potentialités et capacités intrinsèques à exploiter.
- Les bénéficiaires maîtrisent le processus, y sont engagés et très enthousiastes ;
- Cependant :
 - o il n'y a pas encore suffisamment de rencontres d'échanges et partage d'expérience entre les différentes MUSO ;
 - o les MUSO ne reçoivent pas de l'OA suffisamment d'informations et documentations sur le concept et l'approche MUSO ni encore moins sur LIDE : son fonctionnement, sa structuration, ses membres. Ce déficit informationnel peut fragiliser le partenariat-relationnel OA-OB ;
- L'enveloppe budgétaire (de crédit) accordée aux MUSO, ne correspond pas aux besoins réels de membres. Cela cause quelques frustrations.

Pour le compte de COTEDER nous avons visité :

A Butembo

Les Activités du Fonds d'Appui à l'Entrepreneuriat Féminin (FAEF).

Le fond d'Appui à l'entrepreneuriat Féminin (FAEF) : théoriquement autonomisé, le FAEF est devenu une institution à part, en dehors de COTEDER. Cependant, COTEDER est fier d'en parler et de le faire visiter comme une initiative à lui, à l'instar du syndicat des paysans.

Constats et commentaires

- Bonne initiative par rapport au renforcement du pouvoir économique de la femme (avec effets positifs sur la famille et la protection de l'enfant) à l'instar des MUSO ;
- Les femmes y adhèrent facilement et certaines, dans la ville, ont obtenu jusqu'à \$9.000,-de crédits qui ont permis de consolider leur A.G.R. et améliorer leurs conditions de vie. Le progrès y semble garanti et, les clientes s'y adonnent.
- Cependant :- les modalités de remboursement (5% d'intérêt) contrarient les bénéficiaires qui souhaitent qu'elles soient allégées ;

- Après remboursement d'un crédit, la cliente attend longtemps (2 voire 3mois) avant d'obtenir un autre crédit alors que pendant ce temps, son activité qui a pris l'élan se freine ! FAEF (avec l'appui de COTEDER et de la SIDI) doit réfléchir sur des pistes des solutions à court terme pour ne pas frustrer et démotiver les clientes.

La porcherie

Constats et commentaires

- Une bonne analyse du contexte a amené à cette activité après les conclusions (de l'analyse du contexte) telles que : avec le porc, il n'y a pas de risque de pillage puisque sa viande est frappée d'interdit alimentaire et de tabou pour les bandes armées qui détruisent les troupeaux dans la contrée, la viande du porc procure beaucoup de protéines animales, le porc a une croissance rapide et son élevage peut facilement générer des revenu ;
- C'est une bonne activité d'appui à l'élevage paysan et à la sécurité alimentaire ;
- Cette porcherie est un bon cas de porcherie-témoin : infrastructure viable et propre comme l'exige les normes de cet élevage ; bête en très bon état ; cependant, ce bon exemple risque d'être comme une goutte d'eau dans la mer si COTEDER ne maîtrise pas l'épidémie qui ravage le cheptel chez lui et chez ses bénéficiaires. Ont-ils une expertise dans cet élevage ? Evidemment, ils ont recouru aux conseils techniques des vétérinaires mais il y a des vétérinaires au sein même du pool de Butembo qu'ils doivent impliquer dans cet élevage salubre pour les familles.

Le clapier

A l'instar de la porcherie, le clapier est propre, bien tenu avec un suivi régulier. Nous formulons les mêmes constats et commentaires que pour l'élevage de porcs.

Les parlements école des femmes

C'est une expérience originale pour l'éveil de la conscience de la femme, sa responsabilisation et son apprentissage à assurer des rôles publics.

COTEDER doit aider à canaliser l'élan de ce projet pour ne pas tomber dans le piège des « parlements » du Congo où la lutte pour le leadership peut étouffer l'idéal commun.

À Masereka

Le parc de boutures et la pépinière de roseaux pour la lutte anti-érosive.

Constats et commentaires

- Très bon exemple d'une action commencée en synergie (COTEDER, SEIPI, LIDE) mais d'après ces partenaires, cette synergie a été estompée par le bailleur qui a préféré que COTEDER seul, s'y consacre dans cette contrée ;
- Bonne activité de vulgarisation de la technique par une approche pédagogique adaptée : vulgariser par l'action.
- Bon exemple d'un travail en synergie : l'Etat a accordé à COTEDER le terrain sur lequel il y a le parc de boutures et la pépinière.
- Cependant, il faudra toujours faire rayonner l'action afin que les autres villages s'en imprègnent, se l'approprient et agissent eux-mêmes car, si aujourd'hui, les autres villages viennent s'approvisionner dans ce parc, il ne pourra pas servir tout le monde et, cela créera encore un problème.

Pour le compte de la SAPH, nous avons visité à Butembo :

Note : Le SAPH vient en appui technique (élevage, technique culturales...) aux communautés à la base. A ce titre, nous n'avons visité qu'un seul qui nous a été présenté. Cela peut paraître insignifiant mais avoir une signification et un impact sur les bénéficiaires.

Le clapier

Constats et commentaires

- Beaucoup de bénéficiaire sollicite l'appui de SAPH, mais cette activité est à revitaliser tant au niveau de la réhabilitation des infrastructures que du suivi. L'immeuble qui abrite les clapiers constitue un danger pour ceux qui y travaillent puisqu'il peut facilement s'écrouler.

Les activités de lutte anti-érosive et stabilisation des champs sur les montagnes

Constats et commentaires

- Techniques réussies de haie anti-érosive, mais une vulgarisation est à faire pour que cette activité se fasse à grande échelle surtout sur ces terrains accidentés avec risque de glissement de terrain.

Pour le compte de l'UCG/Myciculture, nous avons visité à Butembo :

La champignonnière

Constats et commentaires

- L'activité de production-vente de semences est menée régulièrement mais à petite échelle. Si beaucoup de familles arrivent à s'engager à faire de la myciculture, l'UCG ne pourra pas leur fournir suffisamment des semences.
- Le manque de moyens a « refroidi » l'engagement de la petite équipe et bloque la conquête de davantage des clients. Ici, l'approche est plutôt fonctionnaire et non une approche de marché avec accent sur la production.

Note : CACUDEKI avait programmé 2 sites : Ibingu et Musasa. Mais nous n'avons visité qu'un seul (Ibingu) sur leur proposition.

Constats et commentaires

- Ce village est accompagné par l'OA depuis 1993. Y aura-t-il jamais « sevrage » ?
- Le village est situé à plus de 1800m d'altitude, mais, est coupé du reste de la contrée car, il n'y a pas de routes pour y accéder (alors qu'il ne reste qu'un Km à relier au centre de Lubero !) pas de cantine, pas de poste de santé. Quel est le développement de ce village après toutes ces années ?
- Pourquoi ne pas faire un plaidoyer et un lobbying en faveur de ce village auprès de l'autorité politico-administrative de Lubero de sorte que la population soit mobilisée pour achever les travaux de la route dans le cadre de travaux communautaires instaurés par l'autorité et exécutés chaque week-end ?
- Ici, la corvée de la femme est surtout de l'enfant est davantage alourdie par cette situation...

Pour le compte de SEIPI et LIDE, nous avons visité KATIMBYA (Secteur de Musasa)

Les activités du glissement des populations et encadrement des paysans :

Constats et commentaires

- Ces 2 OA sont à Butembo, les structures les plus proches par rapport aux interventions sur terrain,
- Très bon exemple de partenariat-complémentarité : ouverture de pistes et glissement de population (SEIPI), construction poste de santé, cantine et maison de passage (LIDE).
- Travail en synergie avec l'Eglise catholique qui donne les tracteurs pour la route. Et, un jeune prêtre vit sur place pour compléter le travail de SEIPI et LIDE en apportant un appui spirituel et psycho – social. Au départ, ce travail de synergie s'est fait à la demande de l'évêque (d'après le CCFD) ;

- Les 3 acteurs partenaires impliquent les paysans (les premiers concernés) dans tout le processus ;
- Il y a une évolution d'ensemble. Katimbya est un centre développement communautaire en plein développement.

Pour le compte d'ADI-KIVU, nous avons visité à MITI et à KAVUMU « Bukavu ».

- Un élevage de chèvre en stabulation et une champignonnière ;
- Une brigade de caféicultures, financées par le crédit de l'OA ;
- Une association des femmes dont les activités ont été totalement pillées et qui renaît (avec l'accompagnement de l'OA)
- Quelques MUSO ;
- Un groupe d'enfants du projet entier de la paix.

Contacts et commentaires

- Le secteur MITI, KAVUMIU, KATANA et WALUNGU sont les terrains d'action d'ADI-KIVU qui y est très connu et très apprécié. C'est ici que se trouve son véritable siège social.
- L'élevage des chèvres en stabulation est une très bonne l'unique expérience de race améliorée qui ne cesse de se répandre.
- L'appui financier aux brigades agricoles peut ouvrir la voie à l'entrepreneuriat, un autre volet est créneau du micro-crédit orienté vers des individus et qui est une opportunité de développement.
- Les MUSO s'enracinent ici et, de plus en plus, on sent que la MUSO « ne mourra jamais ».
- Le projet SENTIER DE LA PAIX est une réalité, c'est peut-être la voie à exploiter le plus si l'on veut bâtir une paix durable car, un enfant qui a découvert et développé des valeurs, grandit et vit avec.

Les autres activités

En dehors des activités réalisées dans le programme soutenu par le CCED dans le cadre de la C.O., les ONG partenaires font d'autres interventions soit par leurs propres moyens, soit avec l'appui des autres bailleurs. Rappelons que pour le financement du CCFD, le ratio est de maximum 40% d'appui à l'OA et de minimum 60% à l'OB.

Note : S'agissant des autres bailleurs, nous n'avons pas pu en établir une liste concrète ni encore moins indiquer de quel pourcentage il s'agit par rapport au volume général des activités de l'Association.

Parmi ces activités, citons entre autres :

Pour la CODEZ :

- Organisation des ateliers de réflexion et sensibilisation de la population sur la coexistence interethnique pacifique ;
- Contribution à la création d'une plate-forme d'échange et partage entre acteurs sociaux ;
- Plaidoyer en faveur de la population civile victime de violences multiformes.

Dans ce cadre, CODEZ a mis en place une équipe de pacification interethnique qui s'active sur le terrain et qui est sollicitée tant par l'autorité politique locale que par la société civile.

Pour UWAKI :

- Multiplication et distribution de semences ;
- Appui en crédits aux femmes (crédit en argent et en matériel agricole) ;
- Sensibilisation à la pacification grâce aux noyaux de pacification et aux chambres de conciliation qui aident à la résolution des conflits fonciers.

Pour CACUDEKI :

- Micro-crédits ;
- Réhabilitation et (ré) insertion des déplacés ;
- Construction et équipements des infrastructures de base : écoles, centres de santé ;
- Aménagement des sources d'eau ;
- Appui en kit de ménage ;
- Accompagnement technique aux paysans : appui en intrants agricoles et d'élevage ;
- Protection des droits de l'enfant et du citoyen : CACUDEKI a appuyé les Responsables de l'Etat-civil en délivrant des attestations de naissance aux enfants et des pièces d'identités à plus de 250 adultes.

Pour COTEDER

- Accompagnement agricole ;
- Appui aux activités économiques ;
- Promotion des femmes et alphabétisation ;
- Education civique et juridique ;
- Actions humaines.

Note : dans ces principaux domaines d'intervention, il y a certaines activités spécifiques menées par COTEDER sans l'appui du CCFD.

Pour SAPH :

- Activités agro-pastorales :

- production et mise à disposition des semences : haricots, soja, amarante, pomme de terre, légume ;
- vulgarisation de technique de culturales et élevage sur une même parcelle pour gestion rationnelle de parcelles ;
- géniteurs de lapins et chèvres améliorées.
- Parc semencier des plantes médicinales et fourragères locales, avec un tradi-praticien pour les recherches ;
- Lutte anti-érosive ;
- Commercialisation des produits agricoles.

Pour SEIPI :

- Programme Désarmement, Démobilisation et Réinsertion (DDR) des combattants Maï-maï ;
- Scolarisation des enfants défavorisés à Butembo et dans les sites des pygmées.

Pour LIDE :

- Apiculture : formation des apiculteurs et dressage des abeilles ;
- Organisation des comités villageois de producteurs des prunes.

Pour ADI-KIVU

- Construction des Centres de santé de référence et maternités ;
- Forage de puits drainés et sources plates d'eau ;
- Drainage des marais ;
- Appui en semences vivrières et maraîchères ;
- Publication d'un feuillet d'information-réflexion ;
- Animation des émissions culturelles et techniques à la radio communautaire.

Appréciation globale des activités

Nous donnons ici notre appréciation globale des activités réalisées par l'ensemble des ONG partenaires du CCFD en ayant comme point de repère, deux éléments essentiels : les objectifs globaux de la convention et les résultats obtenus, trois ans après.

Rappel des objectifs globaux de la 2ème convention.

Sans recourir à la définition « expresse » des objectifs de la 2ème C.O., les axes transversaux nous permettent d'en reconstruire le soubassement ;

Dans la sous-région des grands lacs :

- contribuer au renforcement des institutions et organisations de la société civile ;
- mettre à disposition les moyens financiers pour lutter contre la pauvreté et subvenir aux besoins essentiels des populations ;
- assurer la promotion de la femme, du ménage et de la famille ;
- bâtir ensemble une paix durable pour un développement humain, participatif et durable.

En résumé : « renforcer la capacité d'action des Institutions chargées de promouvoir les groupements de base, favoriser des synergies entre ONG locales engagées dans un appui dans un appui à l'autopromotion d'associations de base, favoriser la cohérence et la complémentarité des interventions sur le terrain et intensifier les échanges entre acteurs de développement des pays en proie à de graves crises, voire en conflit ouvert les uns avec les autres ».

Par rapport à l'efficacité

Par efficacité, nous entendons, l'appréciation du rapport entre les objectifs fixés pour le programme et les résultats obtenus.

Il est évident que chaque ONG partenaire exécute un projet spécifique accepté par le CCFD, conformément à l'un des cinq axes transversaux retenus. Et, par rapport à ce projet, l'ONG a défini des objectifs et des résultats attendus comme l'indique le cadre logique. Les objectifs et les résultats attendus de chacun de ces projets, concourent à la réalisation des objectifs globaux de la C.O. tels que prédéfinis ci-haut et qui, en fait, en sont la finalité.

C'est pourquoi notre appréciation est faite sur l'ensemble des résultats obtenus par chaque projet (et par axe).

Notre analyse des activités transversales, elle, donnera l'appréciation de ces activités par rapport à la finalité de la convention d'objectifs.

Aussi, pour cette dernière année de la C.O. les ONG n'ont pas encore produit leurs rapports d'activités. Cela ne nous a pas permis d'avoir des éléments précis relatifs aux résultats (réellement) obtenus. Qu'à cela ne tienne, au regard de ce que nous avons lu (quelques rapports narratifs de l'exercice dernier), vu et entendu, nous pouvons affirmer que les ONG partenaires ont atteint certains objectifs qui leur permettront d'atteindre les objectifs-finalité de la C.O.

Il y a de grandes percées qui sont faites en l'occurrence, en ce qui concerne, le micro crédit et la promotion de la femme qui sont en train de devenir des acquis.

Certaines ONG partenaires actrices de cette convention sont une référence puisqu'elles font un travail qui laisse des traces et qui a une valeur ajoutée (acquise grâce aux opportunités offertes par la C.O.). Nous citerons entre autres : ADI-KIVU, COTEDER, CACUDEKI, le « Couple » SEIPI-LIDE et dans une certaine mesure CODEZ, qui, ironie du sort, malgré ses faiblesses internes, compte tenu du contexte et de son milieu d'action, est devenu un incontournable interlocuteur des autres

acteurs dans la question de pacification et de coexistence interethnique dans le Secteur de Rutshuru.

De par leur organisation et la qualité de leurs interventions, ces ONG ont réussi à canaliser les aspirations des cibles et sont devenus incontournables dans leur environnement socio humain.

Néanmoins, les objectifs définis par ces projets restent encore valables pour le temps à venir afin que toutes les actions ainsi que les bénéficiaires directs et indirects en intériorisent les visées, s'en imprègnent et se les approprient.

Par rapport à l'efficience

Par efficience, nous entendons l'appréciation de la relation entre les ressources mobilisées, leur utilisation et les résultats obtenus.

Ici, la difficulté majeure que nous avons rencontrée, c'est que, par rapport aux ressources financières, budgétisées et mobilisées, à ce jour, la majorité des ONG partenaires du CCFD, n'ont pas encore reçu les fonds nécessaires à la réalisation des activités pour cette année ! Or, si les ressources financières ne sont pas mises à disposition, les ressources humaines et matérielles peuvent ne pas servir à grand chose.

Pour contourner cette difficulté, les ONG qui ont d'autres bailleurs ont dû préfinancer certaines activités de la C.O. avec les fonds destinés aux projets pris en charge par ces autres bailleurs. Ces « acrobaties » ne leur ont pas facilité les choses, bien au contraire, ...

Quand aux ONG qui n'ont que le CCFD comme bailleur, elles se retrouvent dans une véritable impasse.

Il est vrai que par principe, c'est quand l'ONG a déposé son rapport (narratif et financier) à la coordination et que cette dernière l'a transmis au CCFD qu'il débloque les fonds pour un autre exercice. Pourquoi les ONG partenaires tardent-elles à produire (et expédier au CCFD) leurs rapports d'activités ? Ont-elles la capacité et le temps de le faire ? Ont-elles planifié cette tâche dans leur agenda ? Ces questions devront être clarifiées par la Coordination régionale qui, à notre avis, est la « main technique » du CCFD.

Retenons que toutes ces ONG partenaires considèrent que, le retard dans l'envoi des fonds par le CCFD, les a beaucoup pénalisés et a perturbé tout le programme.

Certes, les deux années précédentes n'ont pas connu ce désagrément (sauf pour l'ONG UWAKI qui s'est retrouvé dans la tourmente à cause de ses propres responsables), mais notre regard se doit d'être global et porte sur l'ensemble du programme triennal.

Par rapport à la cohérence

Notre préoccupation ici, c'est de faire ressortir l'appréciation du rapport entre les objectifs fixés et les actions menées pour les atteindre.

Pour y parvenir, nous avons exploité la documentation mise à notre disposition par le commanditaire de l'évaluation.

Ainsi, notre constat est que les actions menées se complètent et se complètent, elles sont compatibles avec les objectifs de la convention. Elles sont conformes à la vision, aux valeurs du CCFD, des ONG partenaires et aux aspirations et besoins des cibles. Elles permettent d'aller vers les visées de ces projets et de la convention (à long terme).

Ces projets sont pertinents, cohérents et ont du sens.

Par rapport à l'impact

C'est l'appréciation du rapport entre les visées des projets et les changements perceptibles et observables ; les effets des projets sur la situation et/ou la vie des bénéficiaires.

Les activités réalisées par les ONG partenaires ont-elles un impact réel ?

Leurs effets doivent aider les bénéficiaires à améliorer leurs conditions de vie pour s'aider eux-mêmes et aller vers la construction d'une paix durable dans la sous-région.

Cela n'est pas très facile à réaliser dans un contexte dominé par la crise politique, sociale et économique, la précarité et la pauvreté généralisée et surtout la peur et l'insécurité des personnes ! Il y a beaucoup d'éléments du macro-système qui influent sur les effets de ces actions et ce, indépendamment des efforts déployés en amont et en aval.

Au regard de tous ces éléments, on peut noter que les activités des partenaires du CCFD, surtout par rapport au micro-crédit (et financement des A.G.R.) et à la promotion de la femme, ont obtenu des résultats non négligeables et que, des efforts doivent se poursuivre pour que leur impact évolue vers un acquis. Ces activités ont un impact réel et produisent des effets qui luttent réellement contre la pauvreté.

Viabilité et durabilité

De manière globale, dans un contexte pratiquement suicidaire, les ONG partenaires du CCFD ont produit des résultats satisfaisants par rapport aux objectifs fixés pour les projets spécifiques mis en œuvre.

Mais, étant donné que les objectifs de ces projets rencontrent les aspirations des bénéficiaires, ces derniers s'en imprègnent et se les approprient progressivement.

Au niveau de deux créneaux qui, pour nous, laissent une très bonne impression : les MUSO/ Fonds d'Appui à l'Entreprenariat Féminin et la promotion de la femme, la

viabilité sociale et économique des actions exige encore un travail de fond et surtout des apports financiers conséquents.

C'est pourquoi, nous pensons que l'instauration des Institution de Micro-Finances (IMF) et la création du réseau sous-régional des MUSO (Initiative Régionale d'Appui à la Mutuelle Solidarité Grands-Lacs : IRAMUSO-GL) sont un préalable à la viabilité du renforcement du pouvoir économique de la femme.

Conclusion

Nous venons de donner notre appréciation globale sur les activités réalisées par les ONG partenaires du CCFD, lesquelles activités permettent d'atteindre des objectifs fixés (cfr. Le Cadre logique) et qui, eux-mêmes concourent à la réalisation des objectifs de la deuxième convention.

Cependant, nous formulons cette remarque à l'endroit des ONG partenaires. D'une manière générale, les actions se limitent à l'auto-système c'est-à-dire les OB (cibles). Elles touchent aussi, dans une certaine mesure, au mini-système c'est-à-dire le premier carré autour de l'OB : le quartier, le village. Ces actions ne touchent pas encore suffisamment l'exo-système, c'est-à-dire, les autres organisations qui agissent le même milieu et dont l'action influe sur vos cibles directes et indirectes. Ces organisations sont : les églises, les autres opérateurs sociaux, ... Ces actions touchent encore moins le macro-système : l'Etat, les Lois et Règlements, les Coutumes et Traditions qui souvent, de par leur pesanteur, bloquent le développement harmonieux de l'individu, de l'OB, du village, ... Il faudra faire attention à cet aspect de choses. Celui qui initie une action, devra penser dès le départ, à développer des stratégies susceptibles de toucher à ces quatre systèmes pour avoir un réel impact et un développement durable.¹⁷

Cette première partie a une portée locale, c'est-à-dire, elle s'est pratiquement limitée aux activités réalisées par les ONG partenaires avec la population à la base dans leur terroir, localement.

Comme annoncé ci-haut, dans les pages qui suivent, nous donnerons notre appréciation par rapport à la finalité (et objectifs globaux) de la deuxième convention, avec portée sous-régionale en mettant un accent particulier sur les activités transversales. En attendant, citons quelques éléments donnés par les ONG elles-mêmes comme résultats atteints par rapport aux objectifs de la 2ème C.O.

Résultats atteints par rapport aux objectifs de la deuxième convention

¹⁷ La notion de quatre systèmes qui doivent porter l'action du développement et être les points d'attention pour tout acteur avait intéressé au plus haut point les partenaires du CCFD lors de la restitution. Cela ne nie ni ne minimise les grandes actions réalisées par les partenaires du CCFD et qui touchent le macro-système. Au contraire, nous avons attiré l'attention des partenaires qui doivent développer les stratégies pour que leurs actions aient un impact sur le groupe cible, son environnement et les autres acteurs.

CODEZ

"Nous travaillons dans un contexte très difficile avec des milices rwandaises et autres groupes non autrement identifiés qui sont armés et qui tuent, pillent, violent chaque fois dans nos maisons, sur les routes et dans les champs. Malgré cette situation tendue, nous avons initié des ateliers et autres rencontres de réflexion et d'analyse du contexte afin que les gens identifient et découvrent les potentialités et opportunités qui nous entourent et susceptibles de nous aider à résoudre nos problèmes. C'est grâce à notre travail qu'il y a changement à Rutshuru aujourd'hui : avant de s'engager dans une activité, les gens font une analyse de la situation. Et, puisque nous n'appuyons pas un individu, mais des groupes, il y a émergence de l'esprit associatif. CODEZ est devenu un élément de référence, un interface qui met ensemble, les différents groupes ethniques du milieu. Nous avons une équipe de pacification interethnique qui travaille sur la sensibilisation de la population. L'impact de notre travail est encore à petite échelle, mais il est progressif. Nous n'avons pas des moyens et cela nous empêche de faire mieux".

UWAKI

"Nous sommes la première organisation des femmes avec un champ d'action vaste : rayons Kanyabayonga, Butembo, Beni et Goma. Nous avons 11 noyaux de pacification (composés des hommes et des femmes) et nous avons réussi à impliquer l'autorité politico-administrative dans ces actions grâce aux ateliers d'échanges que nous avons organisés. Actuellement, nous sommes en train de mettre en place des chambres de conciliation pour aider à la résolution des conflits fonciers. Et, nous sommes sollicités par les autres organisations (le Diocèse de Wamba par exemple) pour initier des actions similaires. Nous faisons partie de la dynamique société civile du Nord-Kivu et agissons tant pour le renforcement du pouvoir économique de la femme que pour la pacification de notre milieu."

CACUDEKI

"A titre indicatif, voici quelques résultats de notre travail :

- En rapport avec l'éducation-formation : plus ou moins 80 % des membres des O.B. fréquentent les Centres d'alphabétisation et, plus de 60 % de membres maîtrisent la lecture, l'écriture et le calcul. A travers ce processus, 50 % de membres de OB participent à la gestion de leurs activités spécifiques ;
- En rapport avec les routes (pistes) de desserte agricole : les pistes aménagées ouvrent la voie aux marchés. Puisque le village est désenclavé, la production a acquis une certaine valeur en argent étant donné que le producteur ne transporte plus ses produits vers le point de vente, mais c'est l'acheteur qui vient vers le producteur, par conséquent, les paysans ont augmenté la superficie de leur champ et diversifient les actions de développement de leur milieu de vie..."

COTEDER

"Dans le domaine de l'agriculture et sécurité alimentaire, nous estimons à 70 % notre réussite : nous avons stabilisé la dégradation du sol et produisons des semences à suffisance. Quant à l'élevage de porc aujourd'hui, nous sommes cités comme référence dans la région. Notre cantine d'intrants agricoles est opérationnelle.

En rapport avec le syndicat féminin, les femmes sont et en encadrent d'autres. Notre action a conduit à la constitution d'un bon groupe de femmes (une quarantaine) leaders, qui mobilisent d'autres femmes autour du Parlement – Ecole où elles s'expriment et sont écoutées. Et, leur observatoire de violations des droits de la femme est opérationnel. En ce qui concerne la microfinance, le Fonds d'Appui à l'Entreprenariat Féminin est opérationnel et, malgré les fonds très limités pour le refinancement, les femmes s'approprient la chose et il y a viabilité et durabilité certaines."

SEIPI

"C'est seulement en août dernier que nous avons reçu les fonds pour les activités de cette 3ème année du programme. Malgré cela, sur les 30 Km de routes constituant les pistes à réaliser, nous avons pu en réaliser 20. Sur les 18 salles de classe à construire, 11 ont été réalisées. Et, les 3 postes de santé prévus ont été tous réalisés. Nous avons rencontrés d'énormes difficultés : le travail de pistes routières est une opération très coûteuse et qui se fait manuellement avec un outillage inadapté. Quant à la construction des salles de classe, le prix des matériaux (tôles notamment) a augmenté de 50 % pendant les 3 ans."

LIDE

"En ce qui concerne l'installation des pépinières, malgré que l'enveloppe financière nous accordée est inférieure à la demande, nous avons réalisé 14 pépinières (avec plusieurs essences) sur les 3 prévues.

Par rapport à l'habitat et la stabilité des familles (ici aussi, l'enveloppe est inférieure à la demande) sur le prévu, la moitié des maisons a été construite. Nous attendons le remboursement de crédits accordés pour construire la deuxième moitié de maisons prévues. Et, la demande est encore très grande. C'est une action à soutenir encore. Quand à la commercialisation des produits agricoles, l'enveloppe accordée est compatible à la demande. Mais compte tenu de l'insécurité sur les routes et dans les villages, il n'était pas prudent que les producteurs amènent les produits sur les lieux de vente.

Maintenant, il est possible qu'ils commencent à le faire. Néanmoins, pour combattre la famine, les paysans ont constitué des stocks des vivres chez eux, ce qui est positif. Nous avons aussi construit deux maisons qui servent de cantine et de dépôt, conformément à ce qui était prévu dans le projet.

Nos MUSO sont entrain de devenir une véritable banque de proximité. C'est à travers les MUSO que notre porte s'est ouverte aux femmes puisque la MUSO est une activité exercée par 87 % des femmes.

Nous avons prévu 60 MUSO avec financement de 40. Les résultats aujourd'hui sont extraordinaires : 152 MUSO animées et 54 MUSO refinancées. C'est notre plus

grande réussite qui fait une très grande tâche d'huile. La MUSO répond vraiment aux besoins des bénéficiaires. Il faut la pérenniser."

ADI-KIVU

La myciculture : quand nous situons cette activité dans le contexte dans lequel nous avons travaillé, nous pensons avoir atteint à 50 % nos objectifs, dans la mesure où nous avons visé une chose : la vulgarisation du créneau. Comme c'était une innovation, il a fallu beaucoup de temps pour que les gens comprennent. Au point de vue financier, les objectifs n'ont pas été atteints à 100 %. Car, au moment où la culture devrait s'enraciner et procurer les bénéfices aux producteurs, ils ont été chassés des villages par des bandes armées, ce qui a entraîné la chute d'activités et des pertes. Toutefois, chaque année, nous montons 2 champignonnières : une pour les OB, une pour la démonstration. De plus en plus, des myciculteurs demandent la formation. Cette année, nous avons des difficultés, nous n'avons pas installé des champignonnières. Mais, cette activité est à reconduire car elle aide beaucoup surtout en cette période de guerre où les gens ne savent pas aller au champ, mais peuvent se nourrir de la champignonnière.

Résultats atteints par rapport aux recommandations émises par les évaluateurs de la première convention

Pour répondre à cette préoccupation, nous avons procédé comme suit : définir la recommandation telle que formulée par les évaluateurs et faire nos constats et commentaires compte tenu des résultats atteints par les partenaires et d'après ce que nous avons entendu des personnes rencontrées sur le terrain.

Première recommandation : « revenir au programme tel qu'il a été conçu »

Constats et commentaires

Le montage (conception) de ce programme, semble poser quelques problèmes dès le départ. Le programme n'est pas le fruit de concertation-négociation-discussion entre le CCFD et les autres acteurs influents, mais est perçu comme un programme du CCFD. Aussi, que la société civile de la R.D.-Congo ne soit représentée dans le programme que par quelques ONG du Nord et Sud-Kivu a soulevé des interrogations au Kivu même et à Kinshasa surtout que la convention s'est mise en œuvre au moment où le pays était au bord de la partition comme si, le programme avait une intention cachée de rapprocher davantage le Kivu au Rwanda qui, au niveau politique, nourrissait pourtant des visées de l'annexer à son territoire. Nous avons écouté ceux qui ont été impliqués dans la discussion du montage du programme et qui ont soutenu ce qui est affirmé. Nous ne faisons pas un procès d'intention, mais ce qui est dit ici peut aider le CCFD à réajuster certaines choses.¹⁸

¹⁸ Nous avons mis en exergue ces propos tenus par des personnes dont les organisations où elles travaillent, sont proches du CCFD, c'est-à-dire, des personnes qui connaissent le CCFD et sa vision.

Deuxième recommandation : « Choisir des partenaires qui se trouvent autour de visions et objectifs communs ... ONG d'autopromotion, des ONG de troisième type intervenant pour les appuyer, sous forme de prestations de services. »

Constats et commentaires

Il est difficile aujourd'hui, de dire si les ONG partenaires du CCFD dans la C.O. ont été choisies puisque partageant les visions, valeurs et objectifs communs. En tout cas, nous n'avons pas senti un élan de solidarité entre ONG partenaire d'un même « réseau » pouvant faire en sorte que les plus fortes appuient et accompagnent celles qui sont encore faibles, ne serait-ce que dans le partage de vision et d'objectifs. Comparé aux « forces » de ces partenaires, ceci peut paraître contradictoire, mais par rapport à leur contexte, à leur population – cibles ces partenaires ont un idéal commun du fait qu'ils ont un même bailleur. Mais chacun d'eux garde jalousement ses acquis et ne les partagent pas. C'est ainsi par exemple qu'ils n'aiment pas beaucoup entendre parler de la « fusion » qu'ils considèrent comme élément pouvant faire perdre leur identité.

Aussi, au sein de ces ONG existent des personnes-ressources compétentes dont le background et le prérequis indiquent leurs capacités à monter des dispositifs de renforcement des capacités (formation, analyse des pratiques, suivi, évaluation) pour appuyer les autres sous forme de prestation de services. C'est le cas de COTEDER et CACUDEKI (Nord-Kivu) et ADI-KIVU (Sud-Kivu). Malheureusement, rien n'indique que des initiatives ont été prises dans ce sens.

Troisième recommandation : « 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... »

Constats et commentaires

Il nous semble qu'il y a une distorsion entre l'ambition affichée et les stratégies d'intervention retenues pour y parvenir. Peut-on renforcer la société civile du Sud-Kivu en agissant, à la base (!) avec seulement deux ONG : ADI-KIVU et UWAMU (qui, du reste, est en profonde crise interne?) Peut-on renforcer la société civile de la R.D. Congo en appuyant à la base, quelques ONG du Nord et Sud-Kivu ? (Une à Bukavu, une à Uvira, une à Goma, six à Butembo, une à Rutshuru) ?

Que ce genre de discours vienne de telles personnes pose réellement un problème : ces personnes, sont elles sincères vis-à-vis du CCFD ? Y a-t-il un partenariat d'échanges, d'ouverture et de partage entre le CCFD et ces acteurs ?

Dans le cadre de cette C.O., ADI-KIVU, dispose-t-il d'un budget conséquent pour organiser des actions d'envergure au sommet de la société civile du Sud-Kivu et/ou de la sous-région ? La société civile, n'est-elle composée que des ONG ? La C.O. apparaît plus comme un programme de développement communautaire et moins comme un programme de renforcement de la société civile.

Un myciculteur burundais, qui vient partager l'expérience avec ses homologues de Butembo, peut-il influencer sur la société civile du Nord-Kivu ? Ces questions montrent qu'au niveau de cette recommandation, il y a encore une remise en question à faire. Car, les animateurs de la société civile du Sud-Kivu, du Nord-Kivu et du Congo ignorent même les tenants et les aboutissants de la C.O.

Quatrième recommandation : « du point de vue des actions de développement économique », il est indispensable d'insister sur l'appui à la structuration du monde rural ... contexte de crise. »

Constats et commentaires

Dans les actions réalisées, un accent particulier est effectivement mis sur l'appui à la structuration du monde rural. Mais, le budget alloué à cette tâche n'est pas conséquent.

Cinquième recommandation : « raisonner de façon concertée et adaptée au contexte local la diffusion de technologies. »

Constats et commentaires

Beaucoup d'efforts reste à faire par rapport à la concertation et à la diffusion des technologies appropriées.

Sixième recommandation : « décentraliser la coordination du programme (ou seulement certaines fonctions en concertation avec les partenaires ».

Constats et commentaires

La coordination régionale a été mise en œuvre pour décentraliser la coordination du programme qui se faisait de Paris.

Les ONG partenaires disent avoir été consultées et impliquées dans l'idée de mettre en œuvre une coordination régionale pour décentraliser la coordination du programme qui se faisait de Paris. Mais, ils n'ont pas été d'accord pour que la coordination régionale soit assumée par le Rwanda seul. Ils auraient plutôt souhaité une coordination rotative avec un mandat bien défini et qui permettait à chacun des 3 pays à apprendre ce management à un niveau sous-régional, nécessaire à tous.

Pour eux, la décision de confier la gestion de la coordination régionale au Rwanda a été prise par le CCFD seul et leur a été imposée.

D'après le CCFD, le cahier des charges de la coordination a été discuté et il y a eu un consensus, mais c'est le CCFD qui a fait le choix du PREFED (entre PREFED, ACORD et CERACOB).

Septième recommandation : « exploiter la dimension sous-régionale ... réflexion commune des partenaires sur l'adaptation de leurs actions au contexte de crise place réelle dans la construction de la paix (et leur permettant ... situation porteuses de violence).

Constats et commentaires

La dimension sous-régionale du programme n'est pas suffisamment exploitée par rapport à des réflexions pertinentes et efficaces relatives à la construction de la paix. La sous-région des grands lacs est dominée par la crise politique au sein et entre les pays. Et (la politique ayant réussie à manipuler la société civile) qui, par transfert, influe sur la société. Des rencontres du genre « ateliers préparatoires » à la conférence internationale sur la paix dans la sous-région des grands lacs sont des initiatives qui devraient se multiplier et même prises par les ONG partenaires du CCFD. Au dernier atelier de Goma ont participé les partenaires du CCFD, mais qui y étaient invités pas en tant que partenaires de la C.O., mais comme membres de la société civile. Les partenaires du Rwanda et du Burundi n'y étaient pas ! Le CCFD lui-même n'y était pas officiellement représenté.

Le projet « sentier de la paix » est porteur de paix à long terme dans la mesure où, un enfant grandit avec les valeurs acquises. Mais, ADI-Kivu est le seul partenaire du Congo qui exécute ce projet. Cela est une goutte d'eau de la mer.

Huitième recommandation : « réaménager les modalités de suivi et de coopération ... dans cette opération par le CCFD. »

Constats et commentaires

Cette recommandation reste encore très valable car une des grandes faiblesses de cette C.O. est au niveau du suivi dont les modalités pratiques ne sont pas clairement définies. Et, en soi, le suivi ne se fait pas de manière régulière.

Neuvième recommandation : « le CCFD doit mettre en place un dispositif de diagnostic-suivi-évaluation permanent ... certaines garanties du point de vue financier ».

Constats et commentaires

Le travail de diagnostic rapide fait par des consultants, dans le cadre du suivi-évaluation a été d'une grande qualité et susceptible de capitaliser les expériences et les efforts et parfaire le travail des partenaires. Malheureusement, tout indique que cet exercice a été ponctuel et pas formel et durable.

Les partenaires estiment que le CCFD leur exige de faire un travail de qualité, mais ne met pas à disposition un budget qui leur donne des garanties au point de vue financier.¹⁹

Dixième recommandation : « dans le souci d'améliorer la gestion de cet outil de co-financement ... 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 ».

Constats et commentaires

Cette recommandation est un vœu pieux. Il appartiendra au CCFD de le faire. Quant au Ministère, sa décision de se retirer de la C.O. est liée au principe défini et convenu (à la signature de la C.O.) et non à l'atteinte des objectifs du programme.

Etant donné que le Ministère se retire, il ne pourra pas faire des recommandations au CCFD, malgré le bilan qui sera effectué à l'issue de ces évaluations. Néanmoins, un tel bilan pourra peut-être lui être utile puisqu'il continue à aider les ONG partenaires, mais par une autre voie, en l'occurrence, le Fonds Social auquel ces ONG partenaires peuvent accéder soit par la houlette du CCFD soit par celle de PREFED.

Relation entre OA et OB

Les OA et les OB entretiennent des très bonnes relations de travail, de partenariat, de partage d'expériences et de soutien mutuel.

Mais, les OA n'ont pas développé des mécanismes qui permettent et facilitent des relations de partenariat des OB entre elles.

Un des exemples pour illustrer cela est celui de COTEDER et de LIDE qui appartiennent au pool de Butembo et ont chacune une expérience distincte en microfinance. LIDE fait la MUSO, COTEDER appuie le FAEF (Fonds d'Appui à l'Entrepreneuriat Féminin). Entre les 2 OA, il n'y a pas de rencontres d'échanges et partage d'expériences alors qu'ils se disent partenaires. Ils n'ont pas non plus développé des mécanismes qui permettent et facilitent des rencontres entre leurs « clientes » respectives.

¹⁹ *Pour les partenaires, toute la rigueur liée aux procédures budgétaires et financières exige plus de temps et d'attention, mais parfois pour un budget qui ne leur permet pas de réaliser une action à impact...*

Commentaires généraux sur la chaîne des acteurs : Bailleurs – Coordination – OA – OB – acteurs ultimes

Le contexte a fait que la Coordination Régionale ne fonctionne pas de manière optimale et n'apporte pas des appuis attendus aux OA. Ces dernières, compte tenu du fait qu'elles n'ont pas reçu tout l'appui nécessaire, éprouvent aussi des difficultés dans l'accompagnement des OB. Ainsi, les acteurs de la chaîne ne reçoivent pas des appuis suffisants et, par conséquent leurs prestations s'en trouvent moins performantes et des résultats pas escomptés.²⁰

²⁰ *L'analyse de pratique, le monitoring et l'évaluation constituent l'appui auquel nous faisons allusion. Le matériel et l'argent viennent après. Une OA qui ne reçoit pas suffisamment de formation continue n'est pas suffisamment outillée pour aider à la structuration et au renforcement (capacitariat) des OB qu'elle est censée accompagner.*

ANALYSE DES QUESTIONS SPECIFIQUES

Les axes transversaux

Les partenaires eux – mêmes appuient les OB. A notre avis et nous l'avons déjà dit, cet axe est resté faible, mais, il y a des grandes potentialités tant au niveau des OA que des OB. Planifier des actions d'accompagnement des partenaires permettrait de les renforcer réellement. Le travail des consultants était un bon départ, les réunions semestrielles sont aussi une opportunité.

Axe 1. Appui institutionnel

Définition : l'appui institutionnel est un ensemble d'inputs apportés à une structure en vue de son renforcement et sa consolidation institutionnel : vie associative, statuts et règlements, fonctionnement interne et externe, relation avec les autres ...

Entendement des partenaires par rapports à cet axe : selon les partenaires, l'appui institutionnel consisterait en un renforcement des compétences (capacitation) matérielles et structurelles de l'organisation afin qu'elle devienne performante et compétitive.

Analyse et conclusion

Les partenaires eux-mêmes estiment qu'on n'y a pas suffisamment investi car, il n'y a pas eu une politique de renforcement institutionnel clairement définie. Ainsi, les OA qui, elles-mêmes ne sont pas suffisamment appuyées (même celles qui sont expressément appuyées dans cet axe) n'ont pas eu beaucoup d'atouts pour convenablement appuyer les OB.

Axe 2 : Appui matériel et technique

Définition : ensemble de moyens matériels mis à la disposition d'une organisation afin de faciliter son fonctionnement et ses activités.

Entendement des partenaires

Selon les partenaires, l'appui matériel et technique, c'est une dotation des associations en équipement de base nécessaire à la réalisation de leurs activités. Il y a ambiguïté du terme appui.

Analyse et conclusion

Les organisations qui ont des structures fortes et un peu de moyens matériels ne le sont pas nécessairement grâce à l'appui du CCFD. Même les partenaires appuyés dans cet axe n'ont pas reçu suffisamment de moyens matériels et techniques. Ceux qui sont pauvres le demeurent. Or, si on veut réellement renforcer les organisations,

elles doivent toutes obtenir des appuis matériels et techniques sinon, elles ne pourront pas intervenir efficacement dans d'autres axes.²¹

Axe 3 : Micro-crédit et financement des AGR

Définition : fonds mis à disposition des associations et octroyés sous forme de crédit aux associations pour renforcer le pouvoir économique de leurs membres à la base.

Entendement des partenaires octroi des fonds à injecter dans un système de crédit et des techniques d'encadrement en faveur des AGR des paysans et autres membres des OB.

Analyse et conclusion

Les partenaires estiment qu'au lieu qu'il y ait et l'argent et la technique donnés, il y a eu plus de techniques et moins d'argent accordé. Et, maintenant que le système est en marche, il y a besoin en argent pour le refinancement de crédit or, le CCFD ne veut plus continuer avec la même approche, que va-t-il se passer ? Le CCFD, va-t-il investir des capitaux dans l'Institut de Micro-finance (IMF) ou pas ? Vont-ils mettre en place leur IRAMUSO-G.L. ou pas ? Ces questions restent sans réponse.

Rôle de la SIDI

La SIDI est pratiquement l'agent technique du CCFD. Elle donne des appuis en outils et en formation aux associations intéressées et engagées dans l'Axe 3. Elle a joué un rôle déterminant dans la mise en place des outils de gestion des associations qui, aujourd'hui sont prêtes avec leurs états financiers.

« C'est une institution mise en place par le CCFD pour gérer le crédit. Elle veille à la qualification des initiatives de gestion de micro-crédits. La SIDI a bien joué ce rôle et nous a assuré un très bon encadrement, nous envoyant une documentation requise même par Internet ! »

Axe 4 : Promotion féminine

Définition : ensemble de techniques, attitudes et aptitudes qui concourent à l'épanouissement de la femme.

Entendement des partenaires : Renforcer la femme et son statut. Appui aux activités purement féminines et aux activités intégrant la femme dans un système social qui la valorise.

Analyse et conclusion

²¹ *Les appuis techniques et matériels consolident la structuration et l'organisation des institutions. Un partenaire qui n'est pas soutenu dans cet axe peut avoir difficile à bien agir dans le micro-crédit par exemple. Pour nous, l'axe 2 peut constituer une clé de réussite dans d'autres axes*

Pourquoi ne pas parler de la promotion du ménage où homme et femme doivent ensemble agir en tant que partenaires ? Promotion féminine : est-ce qu'on ne stigmatise pas en plus la femme ?

Au niveau de la sous-région, certains partenaires estiment que c'est la femme rwandaise qui a reçu le plus d'appuis (de la part de son Gouvernement) par rapport à la promotion féminine car, actuellement, le Rwanda a une politique nationale de promotion de la femme. Et, toutes les organisations rwandaises de la C.O.G.L. sont managées par les femmes. Le Burundi et la R.D. Congo ont encore du chemin à faire.

Axe 5 : Construction de la paix

Définition : ensemble d'attitudes et de mesures qui concourent à la coexistence pacifique des peuples de la sous-région.

Entendement des partenaires

- Appui aux rencontres d'échange pour dissiper le mythe culturel à la base des conflits et guerres dans la sous-région ;
- Rapprochement des peuples de la sous-région ;
- Préventions des conflits et cohabitation pacifique.

Analyse et conclusion

Il y a de grands efforts faits par le CCFD pour rapprocher les organisations partenaires des 3 pays. Cet axe est le plus déterminant compte tenu de la crise politique et surtout la crise de confiance qui règne aujourd'hui entre les congolais, les rwandais et les burundais.

Analyse des activités transversales

Par rapport à l'efficacité, efficience, cohérence, impact, viabilité

Les activités transversales sont celles qui impliquent et ont une influence sur les acteurs de la sous-région.

Au niveau national, il y a des axes qui ont produit des effets importants, mais qui n'ont pas le même impact au niveau de la sous-région.

Exemple : au Rwanda, dans l'axe 4, les vaches ont été données aux femmes et cela a eu un très grand effet sur le socio-culturel rwandais puisque la vache qui est animal symbole de grande importance n'appartient pas à la femme, et, le fait que les femmes deviennent aussi « propriétaires » de vaches a beaucoup valorisé la femme et provoqué des attitudes très positives de la société vis-à-vis d'elle. Au Congo, les actions faites n'ont peut-être pas été aussi innovantes.

Il est donc difficile de généraliser l'impact des activités transversales sur l'ensemble de la sous-région. Mais par rapport au Congo, les activités transversales réalisées ont eu plutôt un caractère ponctuel.

Capacité de proposition

Le CCFD a laissé à chaque partenaire la latitude de développer des approches et stratégies d'intervention ainsi que des propositions d'actions intéressant les autres acteurs de la sous-région. Il n'y a pas de restriction qui annihile des initiatives et, par le biais de la coordination régionale, le CCFD facilite l'articulation des actions dans l'espace sous-régional.

Analyse globale : axes définis en fonction des objectifs ?

En fait, les axes définissent les objectifs, mais comme beaucoup de partenaires l'ont dit, les axes n'ont pas été définis par eux, mais par le CCFD et eux les ont subi puisque « ou bien on accepte de travailler dans ces axes et on a le financement ou bien, on ne s'y engage pas et on n'est nulle part ». Le CCFD dit que c'est faux, les axes ont été bien définis avant.

Est-ce que les axes correspondent aux aspirations des bénéficiaires ? A fortiori, oui mais l'idéal aurait été d'identifier les besoins de bénéficiaires et de monter le dispositif d'appui / intervention en fonction de leur besoin.

Aussi, c'est l'enveloppe budgétaire du CCFD qui décide des activités à réaliser et non l'inverse qui aurait dû être l'idéal. C'est sur base des activités concrètes qu'on peut décider du budget et chercher un complément ailleurs si le disponible ne permet pas de réaliser le travail.

Mais dans ce cas d'espèce, du fait que le budget était très limité, certaines activités pourtant très importantes ont été sacrifiées, compromettant ainsi l'impact du (des) projet (s).

Conclusion

Les axes transversaux sont importants. Nous avons demandé à certains de nos interlocuteurs de les classer par ordre de priorité et, le classement suivant a été fait :

- 1er axe : construction de la paix ;
- 2ème axe : micro crédit ;
- 3ème axe : approche genre ;
- 4ème axe : appui institutionnel, matériel et technique.

Pour notre part, notre proposition d'axes transversaux serait une fraction avec trois numérateurs et un seul dénominateur commun :

- Le dénominateur commun : construction de la paix.

- Le premier numérateur : micro-crédit et financement des AGR : la mise à disposition de l'argent peut aider la population à lutter contre la précarité et répondre aux besoins vitaux ;
- Le deuxième numérateur : promotion du ménage / famille avec une attention particulière à la femme et aux enfants. La femme et l'enfant constituent le groupe le plus vulnérable puisque le plus exposé aux violences de toutes sortes. C'est ce groupe qui donne la plus précieuse contribution à la survie de la famille. C'est eux qui vont au champ sur des routes où il y a insécurité : tueries, viol et autres persécutions. Très peu d'actions des ONG partenaires vont dans le sens de la protection des droits des enfants conformément à la convention relative aux droits de l'enfant (CDE) pourtant ratifié par les pays de la sous-région. Et, dans cette région, beaucoup d'enfants sont sans enfance. Les ONG partenaires doivent y faire attention.
- Le troisième numérateur : lutte contre le VIH/Sida : la sous-région des Grands lacs est une zone à haute prévalence de la pandémie du Sida.

Et, le viol et les violences sexuelles qui y sont utilisés comme arme de guerre exposent davantage la population au risque. « Aujourd'hui, vers Kanyabayonga, même les hommes sont violés sexuellement » nous a dit l'Evêque de Butembo. Les rumeurs les plus folles circulent au Kivu et au Congo selon lesquelles, le Rwanda utilise des militaires séropositifs dans les viols programmés à l'Est du Congo dans le seul but de les contaminer en série et de décimer ainsi, à petit feu, ces populations qui lui résistent.

La guerre et les conflits armés détruisent nos populations, le Sida aussi. La société civile doit en être consciente et sonner l'alarme. L'appui institutionnel, matériel et technique serait une stratégie d'intervention.

Regard sur la coordination régionale

Nous avons déjà évoqué les attentes initiales des ONG partenaires par rapport à la mise en œuvre de la coordination régionale qui est l'une des recommandations de l'évaluation de la première C.O. Ces attentes correspondent en quelque sorte aux objectifs (pour les unes) et aux résultats attendus (pour les autres) de cette coordination régionale.

Les résultats qu'on a obtenus ne permettent pas d'affirmer qu'elle a été efficace et ce, à cause notamment du contexte. Madame Janvier est une personne intelligente, compétente, qui a la volonté et le sens de l'écoute mais le contexte l'empêche de travailler.

Quant à son efficience, nous savons qu'une personne a été utilisée comme coordinatrice régionale, nous ne savons pas le budget qui lui a été alloué pour réaliser ses activités. La Coordination a-t-elle été efficiente ? Nous ne disposons pas d'éléments objectifs pour le dire.

Les quelques actions commencées ont du sens et sont pertinentes même si elles ne se sont pas déroulées selon un chronogramme pré-établi.

Les ONG partenaires n'en ont pas ressenti l'impact. La coordination régionale a été confiée à PREDEF, une organisation régionale d'appui et accompagnement

Seulement voilà : PREFED vit une crise interne profonde. « PREFED se désagrège » a dit un responsable d'une ONG partenaire du CCFD. Cette crise est pratiquement identitaire, les autres bureaux nationaux (R.D. Congo et Burundi) voulant s'affranchir de leur Secrétariat Général (Rwanda). Confier la coordination à PREFED sans tenir compte de cette crise c'était créer un obstacle à la bonne marche de la coordination.

Lui demander d'agir dans les 3 pays en crise politique et de confiance entre Etats et sociétés civiles a été un deuxième obstacle majeur au fonctionnement de la coordination.²²

Tant que la coordination régionale ne sera pas repensée en prenant en compte les nouveaux défis (une nouvelle guerre vient de se déclarer entre le Rwanda et la R.D. Congo) et les nouveaux enjeux, la coordination régionale ne sera pas viable.

Les quelques actions amorcées par la coordination régionale avec le concours des consultants a mis en place quelques outils méthodologiques de suivi et d'accompagnement. Des efforts restent à faire pour formaliser le programme, planifier l'action et poursuivre le travail.

Analyse du dispositif de coopération du CCFD dans la région

Le CCFD est présent dans la sous-région. Comment agit-il ? quelle est sa politique d'intervention ?

La dimension régionale

Le CCFD s'est engagé dans des actions à vocation sous-régionale et même régionale : il fait le plaidoyer et même un lobbying en faveur de la paix dans la sous-région. Il a beaucoup contribué à l'organisation d'un symposium et d'un atelier de pacification de la sous-région.

Dans le cadre des rencontres annuelles et lors des réunions semestrielles, la dimension régionale est présente.

Mais, au niveau des ONG partenaires, les activités spécifiques à dimension régionale ne sont pas nombreuses.

La délégation

²² *La mission et/ou le mode constitutif de PREFED conçu il y a 15 ans lui permettaient d'agir dans les 3 pays de la sous région. Aujourd'hui, ces 3 pays sont en crise politique et de confiance entre Etats et entre sociétés civiles. Cela constitue un obstacle majeur au fonctionnement de la coordination.*

Au point de vue administratif, le CCFD a délégué le pouvoir à la coordination régionale qui centralise les rapports, la synthèse et les lui transmet en dernier ressort. « Mais ; des fois, c'est comme si les ONG partenaires laissent tout le poids de la charge à la coordination régionale par exemple, nous étions à Bujumbura, et, c'est Janvier, la Coordinatrice Régionale qui a dû se démener pour organiser des rencontres avec les autorités burundaises alors que ce sont des collègues burundais qui auraient dû faciliter cette tâche ».

Les modalités financières

« Le CCFD traite directement avec les OA mais en informe la coordination régionale. En cas de retard dans l'envoi des fonds, l' OA passe par la coordination afin qu'elle fasse pression sur le CCFD et qu'il accélère les choses. »

Les modalités de rapports

« De plus en plus, les modalités de rapports et les modalités financières sont liées : puisque les OA traînaient avec les rapports narratifs et financiers. Il a été décidé que les fonds (les tranches) ne soient débloqués que lorsque le CCFD reçoit les rapports. Avant, nous envoyions les rapports au CCFD en réservant copie directement à la coordination. Maintenant, nous envoyons les rapports à la coordination qui les centralise et les envoie au CCFD. De cette manière, la coordination sait qui tarde à élaborer les rapports et peut en suivre l'évolution ».

Les mécanismes de suivi

Ils ne sont pas encore formalisés. Probablement, les OA ont ces mécanismes pour le suivi de leurs activités auprès des OB, mais nous ne les avons pas vus.

Si ces mécanismes existent au niveau de la coordination régionale, ils ne sont pas d'application à cause du contexte.

Les réunions semestrielles

« Au point de vue forme, ces réunions sont formelles et se tiennent régulièrement, mais au point de vue fond, il y a encore beaucoup de choses à améliorer car dans la plupart des cas, les problèmes ne sont pas bien traités. On y consacre peu de temps pour des choses essentielles et pertinentes : appuis techniques à apporter aux partenaires pour les renforcer réellement, formations diverses, difficultés rencontrées sur le terrain, préoccupations des populations cibles Sur ce genre de questions, on reste superficielles et on montre clairement qu'il n'y a pas de temps. Mais quand il s'agit des discussions politiques, là on trouve du temps et, malheureusement, ça finit toujours en queue de poisson » a dit un partenaire de Butembo.

Nous n'avons pas de commentaires à ajouter à ces propos qui illustrent la lecture que certains partenaires font des réunions semestrielles qui, en réalité, offrent une

très bonne opportunité d'évaluation progressive aux partenaires, mais qui ne sont pas suffisamment exploitées.

Les relations avec les acteurs institutionnels

Ces relations sont bonnes mais elles semblent plutôt protocolaires et pas de relations de partenariat au niveau des actions concrètes du CCFD.

A Butembo par exemple, le Maire de la Ville connaît les ONG partenaires du CCFD, mais ne connaît pas leur bailleur ni encore moins son programme d'action. Il en est de même des ONG nationales.

Nous avons eu des entretiens avec quelques représentants des ONG internationales (11.11.11., Solidarité socialiste, Global Rights, Cordaid) qui ont participé à l'atelier préparatoire à la Conférence Internationale sur la Paix dans la sous-région des Grands Lacs du 03 au 07 Novembre derniers à Goma. Ils ne connaissent pas clairement l'action du CCFD dans la région. Le CCFD a été absent de cet atelier en marge duquel ces ONG se sont réunies pour étudier ensemble les mécanismes d'une action concertée dans la sous-région.

A cet atelier, nous avons appris qu'en décembre prochain, il y aura à Kinshasa, une concertation des ONG Internationales sur la paix dans la sous-région des Grands Lacs. Ces ONG veulent faire un plaidoyer (pour la population de la sous-région) dans leur pays respectif à travers aussi le R.EC (Réseau Europe-Congo). Ce sont là des grandes opportunités que le CCFD devrait saisir dans le cadre de la synergie et coordination au niveau national et international.

Le CCFD, depuis plusieurs années, s'est fortement impliqué dans les réseaux européens de concertation et de plaidoyer sur l'Afrique Centrale : d'abord au sein de la CCAC / Glan (Concertation Chrétienne pour l'Afrique Centrale / Great Lakes Advocacy Network) et du REC (Réseau Européen pour le Congo) puis dans la création de Eurac (Réseau Europe Afrique Centrale), qui a pris la suite de ces deux réseaux ; ainsi, depuis fin 2003, le CCFD assure la présidence du Conseil d'Administration d'Eurac. Parmi les membres de ce réseau, on trouve, entre autres, 11.11.11, Solidarité Socialiste, Cordaid, Christian Aid, etc. (une quarantaine de membres de 11 pays différents) ; des alliances stratégiques sont également établies avec des structures comme Développement et Paix, Human Rights Watch, etc. Outre le positionnement politique sur certaines situations, ce réseau organise la concertation de ses membres sur l'appui à certaines dynamiques de la société civile congolaise (SIPA _ Symposium International pour la Paix en Afrique_ du temps de la CCAC Glan, Symposium de Kinshasa en septembre 2004, etc.). De fait, les représentants sur le terrain de certaines de ces organisations (Cordaid, 11.11.11, Solidarité Socialiste, etc.) ne perçoivent pas forcément la concertation qui est menée régulièrement et en amont avec leurs collègues et responsables à Bruxelles, La Haye ou ailleurs.

En ce qui concerne la société civile congolaise : la restructuration de la société civile du Nord Kivu, à laquelle a contribué la Convention d'Objectifs, a constitué une étape indispensable dans la redynamisation de la société civile congolaise. Les partenaires du CCFD qui ont été partie prenante de cette dynamique (Uwaki, CODEZ, PREFED

Kin, etc.) ont gagné en légitimité. Le Symposium National, co-organisé par le PREFED Kinshasa (grâce à l'apport de fonds mobilisés dans le cadre de la Convention d'Objectifs) a permis de restructurer et de relégitimer la société civile congolaise et de préparer celle-ci au processus global de la Conférence Internationale sur la Région des Grands Lacs (y compris rencontre des sociétés civiles de la sous-région fin septembre 2004 en Tanzanie, rencontre à la suite de laquelle a été organisée la réunion de Goma, uniquement entre les acteurs du Rwanda, du Burundi et de la RDC).

Si le responsable du PREFED Kinshasa a pu être amené à assurer la présidence de la concertation des sociétés civiles de la sous-région, c'est notamment grâce à la Convention d'Objectifs car :

- dès le Conseil de suivi de septembre 2003 un temps d'information et de sensibilisation sur la CIRGL a été assuré
- lors du Conseil de Suivi de juillet 2004, un autre temps spécifique sur ce thème a été organisé et a permis de faire le lien avec la dynamique engagée par le CECI (qui elle, de fait et jusqu'à présent, n'avait concerné que l'Est de la RDC)
- M. KAMBAZA a pu gagner en légitimité et en expérience en contribuant à l'atelier de restructuration de la société civile du Nord Kivu
- Ce sont les 10.000 euros débloqués dans le cadre de la Convention d'Objectifs qui ont permis au PREFED Kinshasa d'être co-organisateur du symposium avec d'autres organisations qui avaient su mobiliser leurs bailleurs de fonds par ailleurs (CNONGD, RHODECIC, etc.)

Suite à la rencontre de Goma de novembre 2004, il est prévu que les sociétés civiles des trois pays se rencontrent à nouveau pour se concerter et préparer un cahier des charges commun pour la CIRGL. Ce plan d'action (avec les financements nécessaires pour sa réalisation) devra être soumis aux différents bailleurs de fonds qui se concerteront au sein d'Eurac pour répondre de la façon la plus harmonieuse et la mieux coordonnée aux demandes de leurs partenaires de la région sur ce dossier.

A Butembo, à Goma et à Bukavu, l'Eglise catholique elle-même se plaint du fait que le CCFD la tient à l'écart alors que sur le terrain, elle est un acteur incontournable et qui a le droit de regard sur les actions du CCFD.

La politique de partenariat du CCFD dans la région

Nous n'avons pas eu des éléments concrets sur la politique de partenariat du CCFD dans la région.²³

Le positionnement de la hiérarchie des Eglises de la région

²³ *Des autres acteurs, nous n'avons pas obtenu d'éléments clairs qui prouvent qu'ils connaissent la politique de partenariat des CCFD dans la région. Cela ne veut pas dire que le CCFD n'a pas de politique de partenariat dans la région, mais que les autres (du moins ceux que nous avons rencontrés) ne la connaissent pas.*

Les Eglises (surtout) catholique de la R.D. Congo, du Rwanda et du Burundi se rencontrent souvent au niveau de leurs conférences épiscopales pour fustiger l'attitude des politiques qui prennent en otage les populations alors qu'ils doivent plutôt garantir la sécurité des personnes et de leurs biens dans l'ensemble de la sous-région. Mais, nous devrions reconnaître que certains religieux ont été responsables des violences interethniques connues dans la région, tant au Congo, au Rwanda qu'au Burundi.

L'Eglise catholique locale : positionnement, pratique et activités concrètes

L'Eglise catholique locale est ouvertement opposée à la violence et tout son corollaire qui font d'innombrables victimes civiles. L'Eglise catholique locale est engagée dans des actions de paix et de développement durables. Au Kivu, la majorité des infrastructures sociales de base (écoles, centres de santé, foyers sociaux) sont une initiative de l'Eglise catholique.

L'ancien Archevêque de Bukavu, Mgr MUNZIHILIRWA a été assassiné alors qu'il était sur le terrain entraîné de protéger les faibles. Son Successeur, Mgr KATALIKO est décédé (d'une manière considérée comme suspecte par la population du Kivu, et du Congo) à cause de son engagement pour la paix. Ces prélats ont donné jusqu'à leur vie pour dénoncer la violence et l'injustice et défendre la cause de la population civile et vulnérable.

Aujourd'hui encore, au niveau régionale et nationale, c'est l'Eglise catholique qui, la première, s'est engagée dans la sensibilisation de la population et la préparer aux élections libres et transparentes, considérées comme gage de la démocratie et de la bonne gouvernance et véritable clé d'une ère nouvelle pour la paix et le développement.

Approche genre ou promotion féminine ?

Au sein des ONG partenaires que nous avons visitées, il y a équilibre entre hommes et femmes et ce, pas par rapport au nombre mais par rapport au rôle. Les hommes respectent leurs collègues femmes et tous travaillent dans une harmonieuse collaboration.

L'approche « promotion féminine » a le risque d'être orientée uniquement vers les besoins pratiques (les plus visibles) de la femme : travailler, gagner un salaire, bien manger, s'habiller convenablement, avoir un habitat décent, mais risque de la marginaliser encore si l'homme se croise les bras en estimant que c'est une affaire des femmes.

L'approche « genre », elle, prend en compte et les besoins pratiques et les intérêts stratégiques de la femme : le rôle qu'elle joue effectivement dans une organisation, dans les instances de décision et, elle implique l'homme et la femme en tant que partenaires.

L'approche « construction de paix »

C'est l'axe de base sur lequel se fonde le travail des ONG partenaires et le CCFD ; tous les autres axes se posent sur lui et il englobe plusieurs volets : désarmement, démobilisation, réinsertion, réintégration, lutte contre les violences multiformes ... Sans la paix, plus rien d'autre ne pourra se réaliser de manière efficace, efficiente, cohérente et durable.

Conclusions particulières

Les axes transversaux sont importants puisque c'est autour d'eux que s'articule tout le travail réalisé par les OA avec les OB.

Il aurait été souhaitable que chaque ONG partenaire de la convention ait à la fois un appui institutionnel et un appui matériel et technique afin de mieux faire son travail.

Si la coordination régionale avait pleinement joué son rôle de « branche technique » du CCFD, elle aurait réellement contribué au renforcement de la capacité d'intervention des ONG et assoupli les mécanismes d'action entre le bailleur, les OA, les OB et les acteurs ultimes.

L'idéal du CCFD est noble, sa finalité aussi. Mais le CCFD n'atteindra jamais cet idéal s'il ne noue pas des solides alliances avec les autres acteurs internes et externes.

Bien qu'initiative de l'Eglise catholique, le CCFD est une action de développement sans discrimination. Il est possible que sa vision soit opposée à celle de l'Eglise-institution chrétienne travaillant au profit exclusif de ses fidèles catholiques.

L'Eglise catholique locale est très engagée dans le travail et le processus de développement et de paix. Elle est un incontournable animateur de la société civile. L'impliquer dans son travail pourra mettre de l'eau au moulin du CCFD et apporter une valeur ajoutée à son action.

CONCLUSIONS GENERALES

Le plus grand mérite du CCFD, c'est d'être venu dans la sous-région au moment même où les autres acteurs quittaient, fuyant l'insécurité et la mort. Son mérite, c'est aussi d'avoir « osé » mettre en place un aussi ambitieux programme de renforcement de la société civile et (re) construction de la paix dans la sous-région des Grands lacs qui est un évitable puzzle à reconstituer.

Et, pour éviter de panser les plaies, pour éviter le saupoudrage et le gaspillage des ressources, comme le CCFD s'engage à continuer à agir dans la sous-région, il va être impérieux pour lui de repenser la conception du programme afin d'agir avec la société civile, mouvement pluriel, en comptant avec les nouveaux défis et les nouveaux enjeux d'une sous-région toujours en éruption !

« Nous pouvons encore agir ensemble comme sociétés civiles des pays des Grands lacs. Mais, la société civile du Sud-Kivu est devenue tellement dure et radicale qu'elle n'accepte plus de composer ni avec les rwandais ni avec les burundais ». Ainsi se plaignait un jeune congolais, responsable d'une ONG d'Uvira.

Cette société civile du Sud-Kivu ici évoquée par lui n'est ni ADI-Kivu ni Uwamu pris isolément. C'est plutôt un mouvement d'échanges, constitué de plusieurs acteurs sociaux, partageant une même vision, poursuivant des objectifs communs et qui a des animateurs reconnus, qui canalisent les aspirations de la population et qui constitue un contrepoids au pouvoir public. C'est cette société civile là que le CCFD doit renforcer et aider à (re)construire la paix.

La société civile congolaise, c'est aussi toutes ces personnes de Kinshasa et de l'Ouest du pays dont l'opinion la plus répandue depuis des années (les choses commencent à changer depuis un certain temps) au sujet des conflits sociaux de l'Est était que « les problèmes de l'Est sont l'affaire des gens de l'Est ... »

A propos de la (re)construction de la paix ; tel que nous l'avons perçu, le concept paix, renferme deux dimensions :

- d'abord, c'est la paix satisfaction des besoins vitaux ;
- ensuite, c'est la paix – absence de guerre, coexistence pacifique, sécurité des personnes et des biens dans la sous-région.

Au niveau national, c'est le premier volet de paix qui est le plus perceptible et le plus prépondérant. Les ONG partenaires ont reçu des ressources pour cela, elles y travaillent plus et estiment que tant que la paix-satisfaction des besoins vitaux ne sera pas acquise, le deuxième volet de paix, transnationale et régionale, ne sera qu'aléatoire. Que le CCFD tienne compte de cette appréhension dans son nouveau programme.

Les femmes et les enfants constituent le groupe qui contribue le plus à la survie du ménage et de la famille, mais le groupe le plus vulnérable aussi. De Uvira à Bukavu, de Bukavu à Goma et de Goma à Butembo, la femme et l'enfant sont très exposés aux violences multiformes : pillages, viol, tueries... surtout maintenant que les bandes armées ne viennent plus au village demander la nourriture, mais vont elles-

mêmes cueillir les récoltes directement au champs et soumettent à dures épreuves, les femmes et les enfants qu'ils croisent sur leur chemin.

Aujourd'hui, à Bukavu, on entend couramment dire : « Nous, nous nous sommes déjà libérés (du joug rwandais s'entend) Goma doit se libérer aussi. S'ils attendent l'aide de Kinshasa, ils attendront longtemps ».

La différence entre les ONG de l'Est et celles de l'Ouest du Congo est bien claire :

- les premières ne comptent plus sur l'Etat ; elles n'attendent plus son aide salvatrice. Elles ont développé l'instinct de conservation et, avec la population démunie, elles travaillent ensemble pour améliorer leurs conditions de vie. Elles se sont appropriées l'adage « aide-toi, le ciel t'aidera. »
- les secondes ont plusieurs opportunités d'accès aux financements et, chaque jour, la plupart d'entre elles, défilent devant les cabinets ministériels et autres agences des Nations Unies pour récolter des fonds au profit des populations dont elles se réclament, mais qu'elles ne connaissent ni n'appuient.

Dans un contexte très difficile, au péril de leur vie et sans beaucoup de moyens, ces ONG de l'Est travaillent sans relâche et méritent d'être soutenues.

Baudouin HAMULI de la Société Civile Congolaise a dit qu'il faudra donner au peuple congolais sa chance. Les populations congolaises de l'Est n'en demandent pas plus. Les populations rwandaises et burundaises non plus.

Nous avons eu la chance d'avoir vécu au Kivu pour raisons d'études (études à Bukavu, domicile à Uvira) entre 1979 et 1984. Nous y avons vécu en harmonie et en paix avec les rwandais et les burundais.

Aujourd'hui, 20 ans plus tard, la chose qui nous a le plus frappé, c'est le fossé qui s'est creusé et s'est gravement agrandi entre ces 3 peuples et qui les sépare dangereusement. Aujourd'hui, le relationnel entre congolais et rwandais et entre congolais et burundais est dominé par la méfiance et la suspicion.

Rebâtir ce climat de confiance ne sera pas facile, surtout à cause des manipulations politiques et politiciennes internes et externes à la région. C'est aussi le plus grand défi qui attend le CCFD et ses partenaires. Ils en ont la volonté, les attitudes et les aptitudes !

RECOMMANDATION

Au CCFD

Au-delà de certaines recommandations de la première évaluation et qui restent valables à ce jour, nous ajoutons les quelques éléments suivants :

- repenser le montage d'un programme qui renforce réellement la société civile et qui (re)construise une paix durable dans la sous région conformément aux 4 axes que nous avons proposés précédemment.
- repenser la coordination régionale compte tenu du contexte d'insécurité qui perdure et qui va s'empirant ;
- se rapprocher de l'Eglise catholique, acteur et animateur incontournable de la société civile dans la sous-région ;
- éviter l'envoi tardif des fonds qui bloque le travail des partenaires ;
- tenir compte du contexte dans lequel vit, évolue et travaille chaque OA et OB partenaire afin de faire objectivement l'appréciation de son travail et de lui apporter un appui adapté ;
- recommander les ONG partenaires au financement des autres bailleurs compte tenu de ses propres limites budgétaires.
- Agir en tant que collecteur de fonds et coordinateur des autres bailleurs dans la sous- région étant donné que le CCFD joue déjà un rôle important dans la sous région.

A la Coordination régionale

- Faire une analyse de besoins en formation et appuis connexes des ONG partenaires et des bénéficiaires et en élaborer un plan d'action conséquent.
- Poursuivre le travail de diagnostic commencé avec les deux consultants.
- Mettre en place des mécanismes de feed-back et d'informations aux partenaires puisque, faute d'information, certaines ONG partenaires se sentent et se disent plus proches du CCFD que de la Coordination.
- Mettre en place une Commission (des ONG partenaires) de résolution des conflits au sein des ONG partenaires (cas de Uwaki et surtout Uwamu qui se meurt).
- Etre une véritable coordination entre 3 pays au-delà des aspects techniques, financiers et administratifs.

Aux partenaires

- Développer des mécanismes de mobilisation des fonds localement et d'autofinancement.
- Développer un esprit de solidarité pour un renforcement mutuel.
- Mettre en place des mécanismes de feed-back vis-à-vis de la coordination régionale et du CCFD.
- (Re)définir le rôle de la coordination du pool de Butembo qui tombe en veilleuse.

- Travailler avec les cibles et non pour les cibles.
- Dans le cadre logique, définir des objectifs réellement spécifiques et orientés vers le développement des capacités des bénéficiaires considérés comme sujets parlants et non objets parlés.

Au Ministère

Note : le Ministère se retire de la convention, mais continue à financer les ONG partenaires par le canal du Fond social et ce, soit par la houlette du CCFD, soit par celle du PREFEd.

Pour le Kivu, c'est surtout dans le domaine du DDR (Désarmement, Démobilisation et Réinsertion) que le Ministère va appuyer.

Décentraliser la coordination du fonds social afin que les ONG partenaires du Kivu y accèdent facilement, Kinshasa étant très loin.

A tous les acteurs impliqués dans le programme

- Développer un partenariat qui tient compte de la dignité des uns et des autres.

ANNEXES

LISTES DE PERSONNES RENCONTREES

Coordination Régionale

Mme Janvière MUKANTWALI (Coordinatrice Régionale)

ONG Partenaires

CODEZ (Rutshuru / Kiwandja)

- M. Simon NDIVITO (Vice-Président)
- M. Gilbert NDIBWANI (Séc. Exécutif, Président Société Civile Territoire de Rutshuru)
- M. Alexandre MUTABAZI (Secrétaire Comptable)

CEREBA : OB Membre de CODEZ (Kiwanja)

- M. PALUKU LWALEYA (Sec. Administratif)
- M. KAMBALE KATSHUVA (Directeur du Centre d'Application)
- M. KAMBERE MUSABAWU (Informaticien)
- M. Evariste KILUTIRI (Chargé du Développement Communautaire)

UWAKI (Goma)

- Mme Marie MWIRA (Sec. Exécutif)
- M. Théogène KAMBERE (Assistant Technique)

OB Membres de Uwaki

- Alpha MODE (Goma)
- 10 jeunes femmes dont :
 - o Mlle KATUNGO MAMISSA (Formatrice et Présidente)
 - o Mlle MIKUZE SAMVURA (Trésorière)

APROFEDI (Goma)

- Mme KATUNGU (Présidente du C.A.)
- Mme FURALI (Vice-président du C.A.)
- Mme KAVIRA (Secrétaire du C.A.)

Groupement Tuendeley Vijijinyi (à Magheria)

- 2 femmes éleveuses de lapins
- 1 Agronome

CACUDEKI (Butembo)

- M. François MATEMBERA S. (Coordonnateur)
- Gaston KAPONIRWE S. (Animateur Principal Programme Accompagnement Agricole)
- Mlle KAVUGHO Fatuma (Administratrice Gestionnaire)

OB Membre de CACUDEKI

Groupement Village Ibingo

- 14 hommes
- 12 femmes et quelques enfants

COTEDER (Butembo)

- Mme KAHINDO KASIVIKA (Présidente C.A.)
- M. Simplexe MALEMBE K. (Sec. Exécutif)
- Mme Anastasie MASIKA (Chargée de Sensibilisation – Animation)
- Mlle Aïsha KAHABU (Sec. Informaticienne BAEF)
- M. Gervais MUSWAGHA (Responsable Administration et Finances)
- M. VUMILIA (Chargé de crédits)
- M. Roland MUKATA (Assistant Technique)
- Mme Adèle MUVUHURI (Animatrice Promotion Femme)
- M. PUTALA TALUHA (Chargé Service Administratif Et Financier)
- M. MATATA (Sec. de Direction)
- M. Chrisostome KAMBIRIKA (Comptable)

Clientes FAEF

- 12 femmes

Parlement Ecole des femmes

- 2 Vice-Présidentes

Porcherie et Clapier

- 2 Travailleurs

OB Membre de COTEDER

- 10 paysans de Masereka

SAPH

- MWILUI (Directeur)

- M. Adelar MULUME (Sec. Comptable)

SEIPI

- Mme Adolphine KAVIRA (Coordinatrice Fondatrice)
- Dr NGAHEMBA (Vice - Président)
- M. BONANE K. (Animateur chargé de la Formation)

LIDE

- M. Le Président du C.A.
- M. Stanislas MAFIKA (Secrétaire Général)
- Mme Edwige KABABALA (Présidente CCRD/MUSO)
- Mme Hirma KAVWEYA (Animatrice Principale de MUSO)
- M. NGAYI HEMBAKO K. (Animateur Principal)
- Mme MASIKA B.M. (Animatrice MUSO / Butembo)
- Mme Jeanne NZANZU (Sec. Comptable)

MUSO TUVUGHE KIGHUMA (Butembo)

- 16 personnes (dont 5 hommes) membres

MUSO LA VIE (Butembo)

- 14 personnes (dont 4 hommes) membres

UCG / Réseau Mycicole / Butembo

- M. Louis SIVIRIHAUMA (Coordinateur Réseau National Myciculture)
- 2 Laborantins

ADI – KIVU

- M. Simon-Pierre MARORO (Animateur SASP)
- Ir. Dieudonné MANGANE M. (Animateur au SRA)
- M. Jean-Paul MUNGANGA (Animateur Chargé des Programmes)
- M. Juvenal BURUME (Chargé des Finances)
- Mme Claudine RUSASURA (Animatrice Service Crédit)
- M. Denis BUHENDWA (Coordonnateur de l'Equipe Exécutive)
- M. Thomas BAFAKULERA (Animateur Service Hydraulique Rurale)
- M. Thaddée MIDERHO (Président du C.A.)
- M. Jean-Christophe MUGARUKA (Animateur au SASP)

OB Membres

- Brigade caféiculteurs de Kavumu (Président, Vice-Président, Secrétaire)
- Association Tonde-Tonde / Kavumu (4 femmes)
- MUSO de MITI (18 femmes membres de 5 MUSO)
- 16 enfants du SENTIER DE LA PAIX / MITI

UWAMU / UVIRA

- Mme Thérèse (Animatrice, renvoyée en congé technique)
- Mme MOZA (Membre du Groupement KILABULA)
- Mme KIZA (Trésorière du C.A.)
- Mme MALASI (Membre du Groupement KAKUNGWE)
- Mme Ivonne (Présidente du C.A.)
- Mme KIZIKI (Membre du C.A.)
- Mme Anne-Marie (Membre du C.A.)
- Mme KIZIALA (Sec. Comptable et Coordinatrice a.i.)

à MUSASA

- Le Chef du village et quelques paysans

à KATIMBYA

- Mr l'Abbé
- 1 Animateur de SEIPI
- 1 Animateur de LIDE
- des paysans (hommes et femmes)

ONG Internationales

Solidarité socialiste (Belgique)

- Mlle Valérie (Représentante)

11.11.11 (Belgique)

- Mlle HANNELORE (Représentante)

Global Rights & CORDAID

- M. Pierre KABONGO KANIKA (Coordonnateur Programme Est)

PREFED

- M. Sylvestre KAMBAZA (Chef d'Antenne Kinshasa / RDC)

PERSONNALITES

- M. Le Maire de Butembo
- Mgr PALUKU, Evêque de Butembo
- M. Pierre LAYE, Attaché de Coopération, Ambassade de France / Kinshasa
- M. l'Abbé Gilbert, Econome Général, Procure Saint Jean-Bosco / Bukavu
- M. OMBA, Directeur du Programme / Radio Maendeleo / Bukavu
- M. Le Secrétaire Exécutif du réseau WIMA / Butembo
- M. Le Responsable de la Société Civile Nord-Kivu