

UNDEF



The United Nations
Democracy Fund

**CLAUSE D'ÉVALUATION A POSTERIORI DES PROJETS DU FONDS DES
NATIONS UNIES POUR LA DÉMOCRATIE
Contrat N°.PD:C0110/10**

**RAPPORT D'ÉVALUATION
Version finale**



TRANSTEC
PROJECT
MANAGEMENT

**UDF-DRC-08-225 : « Renforcer les dialogues dans les communautés pour la
prise de décision » (République démocratique du Congo)**

**Date: 21 juin 2013
Executive summary in English**

Remerciements

Les évaluateurs expriment leur reconnaissance envers toutes les personnes qui ont accordé leur temps et leur énergie pour les aider à mener ce travail à bien. Ils souhaitent en particulier remercier M. Gratien de Saint Nicolas Iracan, responsable de Radio Canal Révélation, ainsi que ses collègues, pour leur disponibilité, ainsi que pour les efforts d'organisation qu'ils ont fait pour assurer le succès du travail d'évaluation. Les évaluateurs sont également reconnaissants à toutes les personnes rencontrées pour les informations qu'elles ont bien voulu fournir. Les évaluateurs sont également reconnaissant à M. Rigobert Dogu, expert basé à Bunia, qui a mené certaines des entrevues en leur nom.

Bien entendu, les évaluateurs sont seuls responsables d'éventuelles erreurs ou omissions contenues dans le présent rapport.

Note

Les opinions exprimées dans le présent rapport sont celles des évaluateurs. Elles ne représentent en aucun cas les positions du FNUD ou des institutions mentionnées dans le texte.

Auteurs et contributeurs

Le présent rapport a été rédigé par Eloi Urwodhi et Pierre Robert.

Aurélie Ferreira a révisé le rapport.

L'évaluation a été organisée par Aurélie Ferreira, Responsable Évaluation à Transtec, sous la direction d'Eric Tourrès, Directeur de projet.

Table des matières

I. EXECUTIVE SUMMARY	1
II. RÉSUMÉ EXÉCUTIF	4
III. INTRODUCTION ET CONTEXTE DU PROJET	8
(i) Objectifs du projet et de l'évaluation	8
(ii) Méthodologie de l'évaluation	8
(iii) Contexte national du projet	9
IV. OBJECTIFS, STRATÉGIE ET MISE EN ŒUVRE DU PROJET	11
(i) Objectifs du projet	11
(ii) Logique d'intervention	12
(iii) Mise en œuvre du projet	13
V. CONSTATATIONS ET RÉPONSES AUX QUESTIONS ÉVALUATIVES	14
(i) Pertinence	14
(ii) Efficacité	18
(iii) Efficience	20
(iv) Impact	21
(v) Pérennité	23
VI. CONCLUSIONS	25
VII. RECOMMANDATIONS	27
ANNEXE 1 : QUESTIONS ÉVALUATIVES	29
ANNEXE 2 : DOCUMENTS EXAMINÉS	30
ANNEXE 3 : PERSONNES RENCONTRÉES	31
ANNEXE 4 : LISTE DES ABRÉVIATIONS	32

I. Executive Summary

(i) *The project*

This is the evaluation report of the project entitled “Reinforcing community dialogue for decision-making” implemented from November 2009 to October 2011 by *Radio Canal Révélation* (RCR), a non-governmental organization in Ituri District, Province Orientale, in the Democratic Republic of Congo (DRC). The project budget was US\$200,000, of which UNDEF funded US\$150,000.

The general objective of the project was to “associate grassroots communities into democratization processes” across Ituri. RCR proposed to:

- Strengthen the capacities of listeners’ clubs (LCs) through training and practical support;
- Organize community debates through the LCs with RCR facilitation;
- Produce radio broadcasts based on the community debates and on roundtable meetings between communities and officials; and
- Produce a range of news and educational broadcasts in French, Lingala and Swahili.

(ii) *Evaluation findings*

The project was **relevant** in that it met a need to strengthen democracy and used LCs that were tried and tested, and legitimate, at local level. The project was able to address citizens’ practical concerns; its relevance was reinforced by its sound intervention logic.

The project provided local communities with knowledge they could use to convey their concerns to the authorities. It encouraged dialogue by inviting local political leaders to debate with communities and LC members. The various elements of the project formed a well thought-out and organic whole, which was able to foster positive changes at community level. The focus on women’s participation in democratic debates was also relevant, and connected to the emphasis on access to broadcast news.

The following factors reduced the project’s relevance:

- By focusing on pre-existing LCs, the project lost an opportunity to establish new ones where needed;
- This focus also hampered efforts to focus on particularly vulnerable and marginalized groups;
- The project document did not provide for a follow-up mechanism for activities at LC level.

The project’s relevance was also harmed to a significant extent by weak **risk management**. Some predictable risks including armed violence were mentioned in the project document, but no specific mitigation strategies were developed. It would be appropriate in future for UNDEF to consider encouraging applicants more systematically to develop fully-fledged risk mitigation strategies.

The project was not sufficiently **effective**, in that the number of implemented activities was about 35% lower than planned, and there were weaknesses in the achievement of expected results. Project activities were interrupted for 10 months due to the bankruptcy of the bank that was holding UNDEF’s third payment to RCR. Partly as a result – and due also to external circumstances, some project results were not fully achieved:

- The LC members who took part in training activities found these useful and well organized. However these were members of pre-existing LCs who had already been trained by other organizations;
- LC members were unanimously grateful for RCR's support in organizing community-level debates and facilitating "community diagnosis" sessions. However RCR implemented only about half of the (probably unrealistic) planned number of such debates, diagnosis sessions and roundtable with authorities.
- The RCR broadcasts related to community debates appropriately complemented training sessions. Together, they contributed to developing the capacities of LCs.

Training sessions on the "rights and duties" of women were implemented as planned, though these were not related to a specific project result. Women who took part in the sessions doubtless benefited from them – however it is regrettable that the sessions targeted specifically a female audience.

The project lacked **efficiency**: its budget was entirely spent despite the lower number of activities being implemented. Project management was adversely affected by the long lull in activities, which led to the project management team being disbanded and a new team being hired to complete the project when funding became available again.

The project had a positive **impact** beyond its immediate target audience. It contributed to the implementation of a local democratization agenda, thus supporting the gradual re-establishment of a stable and democratic situation in Ituri. In particular:

- The project helped disseminate information about human rights and democracy among remote communities;
- It also contributed to women's increased awareness of their rights;
- In some communities the project helped address community security concerns, including the use of violence by police and military personnel against civilians, and to challenge the authorities about this issue;
- More generally the project probably helped enhance communities' capacity to understand and address democratization issues at local level.

The project lacked **sustainability**. Operating under heavy logistical constraints and in a context of armed violence, the project faced serious challenges in relation to sustainability. In addition:

- As the project focused on LCs supported by other organizations, it was dependent on the sustainability strategies developed – or not – by these donors;
- The project lacked an exit strategy aimed at ensuring the sustainability of results achieved.

There is scope for UNDEF to encourage applicants to develop more explicit exit strategies, by including more specific questions on this point in the application form. UNDEF should also ensure that budgets reflect the cost of any exit strategies.

(iii) Conclusions

The following conclusions stem from the evaluation:

- ***The project suffered from operating in a particularly difficult context*** due to armed violence, logistical challenges and project management problems, which all hampered the implementation of planned activities.
- ***The project was relevant in terms of intervention logic and needs.*** It relied on credible LCs and implemented a sound strategy of engagement with local authorities,

elected officials and security forces. It contributed LC member's improved understanding of democratic issues.

- ***The project benefited from prioritizing women's rights.*** Women targeted by training activities made good use of the knowledge they acquired, thanks in part to RCR's use of experienced trainers, including UN experts.
- ***Risk management was weak and hampered effectiveness.*** A number of risks were identified but RCR's mitigation strategies were shallow. UNDEF should encourage applicants to address risk issues more thoroughly at project proposal stage.
- ***The project lacked efficiency, partly as a result of external constraints.*** The long gap in activities due to funding being held up hampered the achievement of results and led to increased costs. The lack of institutional memory within RCR hampered project management.
- ***The project had a positive impact on target communities,*** partly by helping to raise awareness of democracy issues among citizens.
- ***The project lacked sustainability, partly due to the lack of an exit strategy.*** The project ended with little effort being made to ensure results achieved are sustainable. The current UNDEF project proposal process does not sufficiently encourage applicants to develop explicit exit strategies.

(iv) Recommendations

These recommendations stem from the above conclusion:

- ***RCR should develop a follow-up proposal,*** building on the achievements of this project, to further support LCs and broadcast community debates.
- ***RCR should ensure that partnerships with other organizations that support LCs last throughout the period of the next project.***
- ***RCR should improve its strategy on raising awareness of women's rights,*** by systematically including men in training, awareness raising and lobbying for women's rights.
- ***RCR should improve its risk management strategies,*** including by developing explicit risk mitigation approaches to enhance project resilience against major identified risks.
- ***RCR must improve its budgeting and project management practices.***
- RCR should ensure future project ***have an explicit exit strategy*** that aims at ensuring the sustainability of key results.
- UNDEF should consider requesting applicants to ***develop more specific risk mitigation and exit strategies at project proposal stage.***

II. Résumé Exécutif

(i) Le projet

Ce rapport présente l'évaluation du projet « renforcer les dialogues dans les communautés pour la prise de décision » (RDGD), mis en œuvre de novembre 2009 à octobre 2011 par l'organisation non-gouvernementale (ONG) Radio Canal Révélation (RCR) dans le district de l'Ituri, situé dans la Province Orientale de la République Démocratique du Congo (RDC). Le projet avait un budget total de 200 000 dollars US, auquel le Fonds des Nations Unies pour la démocratie (FNUD) a contribué à hauteur de 150 000 US\$.

L'objectif général du projet était « d'associer les communautés de base dans le processus de démocratisation » à travers le district de l'Ituri. Pour atteindre cet objectif, RCR se proposait notamment de :

- « Renforcer la capacité des clubs d'écoute (CE) » à travers des formations et la fourniture de soutien matériel et en documentation aux clubs d'écoute ;
- « Organiser les discussions communautaires » à travers l'accompagnement des CE et la facilitation de discussions communautaires ; et
- « Produire et diffuser des émissions radiophoniques » y compris des enregistrements de débats communautaires, des tables rondes radiophoniques, un spot hebdomadaire et des émissions éducatives quotidiennes en français, lingala et swahili.

(ii) Constats de l'évaluation

Le projet de RCR était **pertinent** en ce qu'il correspondait à un besoin de renforcement de la démocratie et qu'il faisait appel à des structures localement légitimes et éprouvées. Le projet était à même de répondre à des préoccupations concrètes des citoyens. Un facteur important de la pertinence du projet était sa solide logique d'intervention

Le projet a équipé les communautés de connaissances dont elles pouvaient se servir pour communiquer leurs préoccupations aux autorités. Il a encouragé de telles communications en conviant les autorités à des débats avec des membres de CE. Ces différents aspects du projet constituaient un ensemble organisé et réfléchi, susceptible de donner lieu à des changements positifs et concrets pour les communautés. L'accent mis sur la participation des femmes au débat démocratique était également pertinent, en lien lui aussi avec l'accès à l'information par la radio.

Trois éléments ont néanmoins ébranlé la pertinence du projet, même s'ils ne l'ont pas remise en question :

- En travaillant exclusivement avec des CE existants, le projet s'est privé de la possibilité de contribuer à la création de nouveaux CE.
- Le ciblage de CE préexistants n'a pas permis au projet de cibler certains groupes vulnérables et marginalisés.
- Le document de projet ne prévoyait pas de mécanisme de suivi des interactions avec les CE.

La pertinence du projet a été entamée de manière notable par une **gestion des risques défectueuse**. Certains risques prévisibles, y compris la violence armée, n'ont pas fait l'objet de mesures suffisantes de mitigation. A ce titre, l'évaluation a perçu une opportunité pour le FNUD d'inciter les ONG à développer de meilleures stratégies de traitement des risques.

Le projet n'a pas été suffisamment **efficace**. RCR n'a rempli qu'une partie de ses engagements en termes d'activités, et le tableau est mitigé en ce qui concerne l'atteinte des résultats. Les activités ont connu un hiatus de 10 mois à cause de la faillite de la banque qui avait reçu la troisième tranche du financement FNUD. Au niveau des résultats attendus, les constatations des évaluateurs sont mitigées :

- Il est incontestable que les coordinateurs et membres de CE qui ont participé aux formations les ont trouvées utiles et correctement organisées. Toutefois il s'agissait de CE préexistants dont les coordinateurs et membres avaient déjà été formés avec le soutien d'autres organisations.
- Les discussions communautaires ont été développées et les membres de CE ont unanimement apprécié l'accompagnement de RCR en matière de « diagnostic communautaire » et de facilitation des débats. Toutefois le nombre de discussions et de tables rondes a été sensiblement inférieur, d'environ 35%, à celui prévu, qui était sans doute irréaliste.
- Le principal mérite de la dissémination d'information a été de renforcer les capacités des CE : leur compréhension des enjeux démocratiques acquise par les formations a été renforcée par l'écoute d'émissions de radio.

On observe qu'aucun résultat particulier n'était attaché aux formations sur les « droits et devoirs » des femmes. Ces formations ont incontestablement bénéficié aux participantes. Or, il est regrettable qu'elles aient été ciblées spécifiquement vers un public de femmes.

Le projet s'est révélé relativement peu **efficace** dans la mesure où le nombre d'activités a été moins élevé que prévu alors que la totalité de la subvention du FNUD a été dépensée. La gestion du projet a été gravement affectée par la longue interruption des activités et par le changement d'équipe en cours de route.

Le projet a eu un **impact** positif au-delà de ses seules cibles directes. Il a aidé à faire progresser un agenda de démocratisation au niveau local, contribuant à ce titre à la lente (re-)constitution d'une société stable et démocratique en Ituri :

- Le projet a contribué à la dissémination de connaissances concernant les droits de l'Homme et la démocratie.
- Le projet a aussi significativement contribué à la prise de conscience de leurs droits par les femmes qui ont participé aux formations.
- Dans certaines communautés, le projet a permis de mettre explicitement en relief la question de l'insécurité et des « tracasseries » policières et militaires et de confronter les autorités avec ces préoccupations.
- Plus généralement, le projet a sans doute contribué à renforcer la capacité des communautés ciblées à comprendre l'information disséminée par la radio.

La **pérennité** du projet s'est révélée faible. Outre les contraintes logistiques et le contexte de violence, les facteurs suivants ont négativement affecté la pérennité du projet :

- Le projet s'appuyait sur des CE préexistants, et était donc dépendant pour sa propre pérennité des stratégies adoptées par les organisations soutenant ces CE.
- Le projet n'avait pas de « stratégie de sortie » destinée à assurer la résilience des résultats obtenus.

Il apparaît que le FNUD pourrait inciter les demandeurs de subventions à développer des stratégies de sortie de projet plus explicites. Il serait bon de s'assurer également que le budget du projet reflète les mesures que le demandeur se propose de prendre en matière de pérennité.

(iii) Conclusions

On peut synthétiser comme suit les conclusions de l'évaluation, sur la base des constatations et réponses aux questions évaluatives :

- **Le projet a souffert dans son exécution de conditions externes difficiles.** Le contexte d'insécurité et les difficultés logistiques et organisationnelles ont pesé sur la mise en œuvre des activités.
- **Le projet était pertinent grâce à sa logique d'intervention et d'autres facteurs.** Il répondait aux besoins du public ciblé, se servait de structures crédibles et légitimes, et était fondé sur une bonne stratégie d'engagement avec les autorités administratives, les élus et les forces de sécurité. Il a contribué à ce que les membres des CE comprennent mieux les enjeux démocratiques.
- **Le projet a bénéficié de l'accent mis sur les droits des femmes.** Les femmes ciblées ont fait usage des connaissances acquises, grâce en partie à la qualité des intervenants choisis par RCR pour les formations.
- **Le projet a manqué d'efficacité, en particulier du fait d'une mauvaise gestion des risques.** Un certain nombre de risques avaient été identifiés mais les réponses apportées étaient restées superficielles. Le FNUD pourrait encourager les demandeurs à formuler des stratégies de meilleure qualité.
- **Le projet a connu des faiblesses en matière d'efficience, dont certaines s'expliquent par des contraintes externes.** La gestion du projet a souffert d'un long hiatus dans la mise en œuvre des activités du fait de circonstances externes et du manque de mémoire institutionnelle au sein de RCR.
- **Le projet a eu un impact positif dans les communautés ciblées.** Il a contribué à la dissémination de connaissances en matière de citoyenneté.
- **Le projet a manqué de pérennité, en partie parce qu'il n'avait pas de stratégie de sortie.** Le projet s'est terminé brutalement, sans tentative explicite de pérenniser les résultats. Le formulaire actuel du FNUD n'incite pas assez les demandeurs à développer des stratégies explicites sur ce point.

(iv) Recommandations

Ces recommandations dérivent des conclusions de l'évaluation.

- RCR devrait développer un projet **développant les acquis du présent projet en matière de soutien aux CE et de diffusion de débats communautaires.**
- RCR devrait s'assurer en cas de nouveau projet que **les partenariats avec les organisations soutenant les CE sont solides et engagés pour toute la durée du projet.**
- RCR devrait améliorer son approche concernant **les droits des femmes en incluant systématiquement parmi les cibles des formations des parties prenantes masculines.**
- RCR devrait systématiquement **développer la gestion des risques**, incluant priorisation et stratégies de réponses destinées à renforcer la résilience des projets face aux risques prévisibles.
- RCR devrait adopter des **techniques plus rigoureuses de gestion de projets et de budget.**

- ***RCR devrait inclure dans tout nouveau projet une « stratégie de sortie » explicite.***
- ***Le FNUD devrait inclure dans le formulaire de demande de subvention des questions plus spécifiques concernant la gestion des risques et la stratégie de sortie ou de fin du projet.***

III. Introduction et contexte du projet

(i) Objectifs du projet et de l'évaluation

Ce rapport présente l'évaluation du projet « renforcer les dialogues dans les communautés pour la prise de décision » (RDCD), mis en œuvre de novembre 2009 à octobre 2011 par l'organisation non-gouvernementale (ONG) Radio Canal Révélation (RCR) dans le district de l'Ituri, situé dans la Province Orientale de la République Démocratique du Congo (RDC). Le projet avait un budget total de 200 000 dollars US, auquel le Fonds des Nations Unies pour la démocratie (FNUD) a contribué à hauteur de 150 000 US\$ (dont 15 000 pour l'évaluation finale) ; le *National Endowment for Democracy* (NED) devant fournir les 50 000 \$ restants.¹

L'objectif général du projet était « d'associer les communautés de base dans le processus de démocratisation » à travers le district de l'Ituri. Pour atteindre cet objectif, RCR se proposait notamment de :

- « Renforcer la capacité des clubs d'écoute (CE) » à travers des formations et la fourniture de soutien matériel et en documentation aux clubs d'écoute ;
- « Organiser les discussions communautaires » à travers l'accompagnement des CE et la facilitation de discussions communautaires ; et
- « Produire et diffuser des émissions radiophoniques » y compris des enregistrements de débats communautaires, des tables rondes radiophoniques, un spot hebdomadaire et des émissions éducatives quotidiennes en français, lingala et swahili.

L'évaluation du projet s'est faite selon les règles déterminées conjointement par le FNUD et Transtec, à travers un document intitulé « *UNDEF Evaluation Operational Manual* ». Ce document indique que « l'objectif de l'évaluation est d'entreprendre une analyse approfondie des projets financés par le FNUD afin d'aboutir à une meilleure compréhension de ce qui fait un projet réussi et ainsi d'aider le FNUD dans la détermination de ses futures stratégies de projet. Les évaluations doivent également permettre aux parties prenantes de déterminer si les projets ont été réalisés conformément au Document de Projet et si les résultats escomptés ont été obtenus ».

(ii) Méthodologie de l'évaluation

L'équipe d'évaluation était composée d'un expert international, chef d'équipe ; et d'un expert national congolais. Un expert local basé à Bunia, chef-lieu de l'Ituri, a en outre été recruté pour mener des entrevues dans cette ville et dans des zones rurales environnantes. Les consultants ont dans un premier temps étudié la documentation sur le projet fournie par le FNUD, ainsi que des informations générales sur la situation des droits de l'Homme en RDC. Ils ont préparé sur cette base une Note de lancement (*Launch Note UDF-DRC-08-225*) qui a permis de dégager les thématiques spécifiques qui allaient être explorées lors de la visite de terrain. Celle-ci, qui s'est déroulée du 11 au 14 mars 2013 inclus, a été l'occasion pour l'équipe d'évaluateurs de rencontrer divers interlocuteurs, dont la liste complète est donnée dans l'Annexe 3. Il s'agissait en particulier des parties prenantes suivantes :

- Dirigeant et membre de l'équipe de projet au sein de RCR ;
- Coordinateurs et membres de CE ayant bénéficié des activités du projet au sein des CE de Katoni et de Mandro, deux localités relativement accessibles à partir de Bunia et choisies pour cela par les évaluateurs.

¹ Le financement NED ne s'est finalement pas matérialisé (voir p. 13).

(iii) Contexte national du projet

L'Ituri foyer de crise

L'Ituri est l'un des quatre districts qui composent la Province Orientale de la RDC, au nord-est du pays ; il s'étend sur la rive ouest du lac Albert et est frontalier de l'Ouganda et du Sud-Soudan. Son chef-lieu est Bunia et il est divisé en cinq territoires : Aru, Djugu, Irumu, Mahagi et Mambasa. Région de hauts plateaux culminant au-delà de 2 000 m, c'est un territoire de forêt et de savane. Le district dispose de sous-sols particulièrement riches ; ses mines d'or sont parmi les plus grandes de RDC et l'on estime qu'il possède des réserves de pétrole de l'ordre de six milliards de barils (toutefois aucune activité pétrolière n'a encore lieu en dehors de forages exploratoires).² Selon les Nations Unies, la population de l'Ituri est estimée à environ 4,5 m d'habitants mais aucun recensement n'a eu lieu depuis le début des années 1980. La population est d'une grande diversité ethnique et linguistique.

L'Ituri a une longue histoire de conflits remontant à l'époque coloniale. Sa richesse minière, sa situation frontalière et des dynamiques internes de conflits ethniques ont contribué à cette malheureuse histoire. Des litiges fonciers se sont mués en conflits armés allant jusqu'à des guerres civiles opposant des milices identifiées aux ethnies et impliquant des pays de la sous-région, parfois soutenus par les intérêts politiques ou économiques d'autres Etats.

L'escalade des conflits a mené depuis les années 1990 à des violations massives des droits de l'Homme et du droit humanitaire. L'ONU estime que les conflits successifs ont fait plus de 50 000 morts et près d'un million d'autres victimes (blessés, personnes déplacées) en une quinzaine d'années. La Cour Pénale Internationale (CPI) a procédé à des enquêtes qui ont abouti à l'arrestation et à la condamnation de Thomas Lubanga, président de l'Union des Patriotes Congolais (UPC), groupe armé proche de la communauté Hema. Après Lubanga, d'autres vagues d'arrestations et de jugements d'auteurs de crimes commis en Ituri ont eu lieu tant au niveau de la CPI qu'à celui de juridictions militaires congolaises. C'est ainsi que Germain Katanga, dirigeant des Forces patriotiques de résistance de l'Ituri, une milice proche de la communauté Lendu, comparait actuellement devant la CPI. Le parlement et le gouvernement congolais examinent à ce jour des lois sur la justice susceptibles de couvrir toutes les périodes de criminalité et de guerre en Ituri et dans tout l'est de la RDC.

Avec l'appui de la communauté internationale, et afin de neutraliser tous les groupes armés de la Région, une administration intérimaire spéciale issue de la Commission de pacification de l'Ituri, dont le siège est à Bunia, a été mise en place en avril 2003. L'administration comprenait une assemblée spéciale intérimaire de 32 membres et un organe exécutif intérimaire en charge de l'administration, des infrastructures, des finances et de l'économie.

Ce descriptif illustre la singularité de l'Ituri en RDC, qui en a fait un des districts ayant attiré le plus de candidats à la présidence de la République lors de la campagne pour les élections présidentielles et législatives du 28 novembre 2011. Cette période a donné lieu à un regain de tensions ethniques et à la réémergence de l'UPC de Thomas Lubanga, devenue un parti politique.

Hors activités minières, l'économie de l'Ituri est essentiellement liée à l'agriculture de subsistance. La production agricole a fortement reculé pendant les années 1990, des villages entiers ayant été rayés de la carte par les groupes armés et la population des camps de personnes déplacées se comptant alors par centaines de milliers. La production agricole reprend graduellement. D'autres formes d'activité économique existent (pêche, petit artisanat) et il faut noter l'existence d'un « commerce » transfrontalier illicite avec l'Ouganda et le Sud-Soudan qui va des produits du braconnage d'espèces protégées aux armes et à l'or.

² Voir par exemple l'étude : « L'or et le pétrole de l'Ituri – quelles retombées sur la vie de la population ? », par l'abbé Alfred Buju du Diocèse de Bunia, publiée par l'ONG Pole Institute en 2011 dans le cadre d'un colloque. Cf. <http://www.pole-institute.org/documents/Actes%20du%20colloque/L%92OR%20ET%20LE%20PETROLE%20DE%20L%92ITURI.pdf>

En vertu de la Constitution de 2006, le district de l'Ituri est censé devenir une province à part entière, ce qui permettrait de remplacer son administration provisoire par une assemblée et un gouverneur élus. La gouvernance de Bunia, qui deviendrait capitale provinciale, serait aussi en principe plus démocratique à travers une assemblée municipale élue.

La communauté internationale soutient actuellement un certain nombre de programmes destinés à prévenir les conflits fonciers, tels que la reconstitution d'un cadastre et un registre des activités minières. L'exploitation du pétrole pourrait commencer dans les années 2020, ce qui rapporterait d'importantes royalties aux autorités. Toutefois de nombreux obstacles politiques, économiques et structurels doivent être surmontés. Sur le plan politique, la consultation des populations concernées, le suivi de l'impact environnemental de l'exploitation et celui des transferts financiers entre exploitants pétroliers et les gouvernements au niveau national et (si l'Ituri acquiert effectivement ce statut) provincial, constitueront les principaux défis à relever.

Rôle de la radio

En Ituri comme dans presque toute la RDC, en dehors des grands centres urbains, la presse écrite est absente et l'équipement en postes de télévision est faible, de sorte que la radio est le seul media d'information auquel la majorité de la population a accès. La seule radio vraiment nationale est Radio Okapi, soutenue par les Nations Unies, et il existe aussi de nombreuses chaînes de radio privées, dont certaines disposent d'un réseau d'émetteurs FM à travers le pays. Des bailleurs internationaux soutiennent aussi des radios communautaires, et l'on capte des radios internationales sur la bande FM de certaines grandes villes (Voix de l'Amérique, BBC World, Radio France Internationale, etc.). En outre, de nombreuses sources fournissent des contenus aux différentes radios – ainsi l'Unicef produit et diffuse auprès des radios des émissions « clés en mains » sur des questions d'hygiène et d'éducation des mères, etc. Dans ce contexte, le public congolais est habitué à recevoir par la radio des messages d'intérêt public, qui sur certaines chaînes représentent une partie importante de la programmation. La radio joue donc un rôle important dans l'information et l'éducation du public en RDC.

L'écoute collective de la radio et les débats communautaires

L'écoute collective est répandue dans les zones rurales de RDC, à la fois par tradition communautaire et du fait de la relative rareté des postes. D'autre part, de nombreuses ONG et organisations humanitaires ont encouragé la création de clubs d'écoute ou la distribution de postes de radio, ciblant parfois des groupes particuliers (femmes, jeunes, etc.) en fonction des programmes. Par exemple la Fondation Hirondelle, qui soutient aussi Radio Okapi, soutient également des CE à travers le pays, dont certains de ceux ciblés par le projet.

Comme l'écoute collective de la radio, les débats communautaires sont une tradition dans les zones rurales de RDC ; les organisations humanitaires les ont encouragés lors de leurs interventions (y compris dans des camps de personnes déplacées par exemple). C'est ainsi que le projet de RCR se trouve être au confluent de pratiques traditionnelles encouragées par le besoin d'information de la population.

IV. Objectifs, stratégie et mise en œuvre du projet

(i) Objectifs du projet

Le projet de RCR se proposait d'aider les communautés cibles à faire face « aux défis et enjeux démocratiques » telles que le dialogue avec les autorités, avec une priorité particulière dédiée aux femmes. Son objectif était « d'associer les communautés de base au processus de démocratisation ».

Le document de projet notait que la démocratie en Ituri était balbutiante, faute d'élections (à l'époque de la conception du projet) et du fait de l'autoritarisme de l'administration et des forces de l'ordre. Il découlait de cette situation des violations des droits humains et des actions arbitraires des autorités, tandis que la « population traumatisée » se maintenait dans une attitude « de résignation et de soumission ». Le document notait aussi que la population souffrait des handicaps suivants :

- Illettrisme, estimé par le document de projet à 60% de la population ;
- Situation d'enclavement rendant difficile l'accès aux services de l'Etat, aux circuits économiques et à l'information ;
- « Manque criant » de leaders démocratiques et sensibilisés aux besoins des communautés dans un contexte pacifié ; et
- Défis liés à la décentralisation, qui n'était pas encore mise en œuvre mais devait être mieux comprise pour devenir plus viable et juste, tout en préservant « l'unité nationale ».

Le projet ciblait 30 clubs d'écoutes (CE), comportant chacun 10 leaders environ. Il prévoyait aussi de cibler « la population marginalisée, dont les femmes » et les membres des communautés d'où sont issus les CE. De manière plus indirecte, les auditeurs de RCR – dont le document de projet estimait le nombre à environ trois millions en Ituri – et les autorités locales devaient également bénéficier du projet. Les « groupes marginalisés » devaient être formés et sensibilisés à la défense de leurs droits et demandes, au nom du principe d'égalité démocratique.

Le projet se proposait de mettre en œuvre trois stratégies :

- Renforcer les capacités des CE par un soutien matériel, la formation de leurs membres en diagnostic communautaire et en techniques de communication ; la formation des femmes leaders en droits et leur sensibilisation à la participation démocratique ; et des ateliers de formations concernant la résolution de problèmes communautaires prioritaires identifiés par les bénéficiaires ;
- Organiser des discussions communautaires, mises en œuvre par les leaders de CE formés auparavant, sur la base de diagnostics communautaires destinés à déterminer les préoccupations principales des populations ciblées et à identifier des solutions à ces problèmes ;
- Produire et diffuser des émissions radiophoniques, dont des « tables rondes » réunissant des leaders communautaires et des dirigeants locaux ; des reportages sur les discussions communautaires ; et des spots et programmes courts porteurs de « messages forts » en lingala, swahili et français.

Le projet s'appuyait sur des CE existants, dont l'établissement avait été soutenu financièrement par le *National Endowment for Democracy* (NED) et *Interactive Radio for Justice* (IRfJ), tous deux partenaires de RCR par le passé. RCR faisait également état de partenariats de longue date avec d'autres institutions soutenant les médias dans l'est de la RDC : Institut Panos Paris et *Search for Common Ground*. Certains CE étaient également

soutenus par la Fondation Hirondelle, organisation suisse spécialisée dans le soutien aux médias.

Le document de projet identifiait un certain nombre de risques – logistiques, financiers, politiques, liés au genre – et indiquait brièvement comment RCR se proposait de répondre à certains d'entre eux : le plaidoyer auprès des autorités sur le bien-fondé du projet devait par exemple réduire le risque que celles-ci en restreignent la portée ou limitent la liberté d'expression. Le document notait aussi l'importance de sensibiliser les hommes aux droits des femmes, y compris ceux prévus par la Constitution de la RDC.

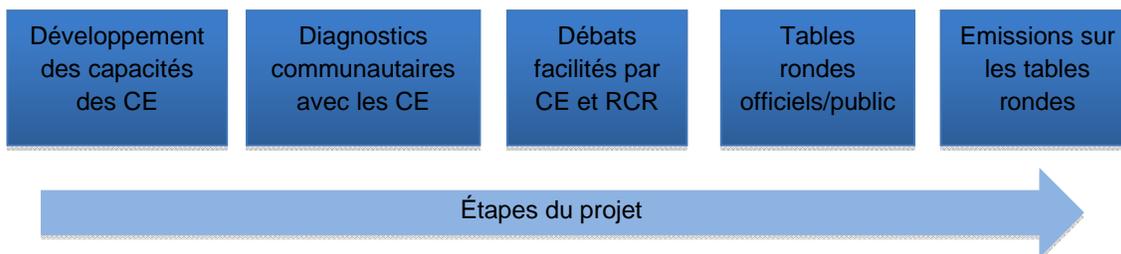
(ii) Logique d'intervention

Une meilleure compréhension du projet à travers sa définition, ses objectifs, sa stratégie et ses résultats prévisionnels suppose la définition d'un cadre logique. Le tableau ci-après synthétise le cadre logique du projet en prenant pour point de départ les activités et se terminant par « l'objectif de développement » recherché, en passant par les résultats.

Activités principales*	Résultats attendus*	Objectif du projet*	Objectif de développement*
<ul style="list-style-type: none"> • Formation de 300 membres de CE en diagnostic communautaire et techniques de communication • Formation de 60 femmes leader de CE sur les « droits et devoirs » des femmes et la participation aux processus de décision démocratique • Fourniture d'équipement aux CE et diffusion d'un bulletin de liaison trimestriel 	<p style="text-align: center;">Renforcement de la capacité des clubs d'écoute</p>	<p style="text-align: center;">Travailler avec la population, en particulier les couches marginalisées dont les femmes, pour les amener à une auto-prise en charge face aux défis démocratiques tels que la promotion du dialogue avec les autorités</p>	<p style="text-align: center;">Associer les communautés de base dans le processus de démocratisation</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Accompagnement des CE dans le développement de diagnostics communautaires • Facilitation de discussions communautaires • Production de reportages radio sur les débats communautaires • Production de tables rondes radio réunissant dirigeants locaux et communautés de base • Production de spots éducatifs trilingues 	<p style="text-align: center;">Développement de discussions communautaires</p> <p style="text-align: center;">Dissémination d'informations sur les activités des CE, les préoccupations de la population et leur dialogue avec les autorités</p>		

* Les éléments du projet sont des résumés par les évaluateurs des informations fournies par le document de projet. Les termes utilisés dans le présent tableau ne se retrouvent pas nécessairement tels quels dans le document.

Une force du projet était que les activités étaient logiquement liées entre elles. On peut les représenter comme les étapes d'un processus susceptible de s'auto-renforcer :



(iii) Mise en œuvre du projet

Les sessions de formation pour les clubs d'écoute ont constitué le principal poste de dépense du budget. Le projet ne prévoyait pas de soutien direct aux frais de fonctionnement des CE. Il était prévu à l'origine que le NED, qui avait contribué à la création des CE, continue à les soutenir financièrement à travers RCR. Toutefois le NED avait décidé en 2009 de cesser de financer les ONG de l'Ituri. Selon un représentant du NED contacté par les évaluateurs, cette mesure était le résultat d'un processus de redéploiement des activités de l'organisation – elle ne semblait donc pas être un signe de désaccord ou d'insatisfaction vis-à-vis de RCR. En tout état de cause, la fin du soutien du NED a réduit l'aide matérielle aux CE.

Deux circonstances externes ont affecté la mise en œuvre du projet :

- La violence armée a rendu impossible certains déplacements auprès des CE et a forcé l'annulation ou le retard de certaines activités.
- De manière plus imprévue, la banque où RCR avait son compte a fait faillite en 2010, de sorte qu'un des paiements du FNUD a été retenu pendant de longs mois, obligeant ainsi à suspendre les activités du projet.

D'autres facteurs ont compliqué la mise en œuvre des activités : le mauvais état des routes, par exemple, a rendu certains des déplacements difficiles ou impossibles. Des formations ont dû être annulées suite à la défection de certains intervenants en raison de conflits armés.

Ces circonstances adverses ne relevaient pas de RCR, et il faut bien dire qu'elles constituent des défis presque ordinaires en Ituri : le district ne s'est pas encore relevé des années de guerre qui ont détruit les infrastructures et traumatisé la population.

V. Constatations et réponses aux questions évaluatives

Cette évaluation est basée sur des questions évaluatives conçues pour correspondre aux critères d'évaluation du Comité d'aide au développement de l'Organisation pour la coopération et le développement économique. Les questions et sous-questions figurent à l'annexe 1 du présent document.

(i) *Pertinence*

Le projet de RCR était pertinent en ce qu'il correspondait à un besoin de renforcement de la démocratie et qu'il faisait appel à des structures – CE et chaînes de radio elles-mêmes – localement légitimes et éprouvées. En outre, le projet était à même de répondre à des préoccupations concrètes des citoyens, identifiées dans le document de projet : tracasseries administratives et policières, violations des droits humains, injustices et cas de corruption. Un facteur important de la pertinence du projet était sa solide logique d'intervention (voir ci-dessus).

Le projet ne pouvait pas répondre aux préoccupations immédiates des communautés bénéficiaires, mais il a équipé celles-ci de connaissances (grâce aux formations dispensées aux leaders de CE) et de informations (grâce aux émissions radio) dont elles pouvaient se servir pour communiquer leurs préoccupations aux autorités. Le projet a, de plus, encouragé ce type de communications en conviant les autorités à des débats avec des membres de CE. Ces différents aspects du projet constituaient un ensemble organisé et réfléchi, susceptible de donner lieu à des changements positifs palpables pour les communautés.

La pertinence du projet était donc renforcée par sa stratégie, consistant à établir des liens entre CE et autorités locales et à renforcer l'information. Ce dernier élément constitue une valeur ajoutée incontestable par rapport à d'autres formes de débats communautaires, tels que les clubs d'action démocratique.³ Ceux-ci sont en effet des lieux de débats légitimes mais ils ne remédient guère au problème de la sous-information de la population. Les CE au contraire, dans la mesure où ils encouragent l'accès au seul média d'information accessible

Qu'est-ce qu'un CE ?

Les clubs d'écoute sont un prolongement de traditions communautaires essentiellement rurales, selon lesquelles les questions d'intérêt commun sont discutées publiquement. Ils fonctionnent suivant des modalités qui varient selon les organisations qui les ont établies, et les décisions de leurs membres. Toutefois ils partagent le plus souvent certains traits communs tels que les suivants :

- Ils sont en principe ouverts à tous au sein d'une communauté donnée ;
- Leur effectif correspond à celui qui peut effectivement se réunir autour d'un poste de radio, soit 10 à 30 personnes (RCR fait état de CE de 10 membres, mais NED a indiqué aux évaluateurs que leur taille était habituellement supérieure) ;
- Leurs membres élisent en principe des coordinateurs, souvent pour des périodes indéterminées (pas d'élections régulières) ;
- Les coordinateurs, qui peuvent inclure le possesseur ou dépositaire d'une radio, représentent informellement le CE auprès des chaînes et des autorités ;
- Les CE se réunissent en général pour écouter des émissions spécifiques et en débattre ;
- Les réunions peuvent être hebdomadaires, elles ne sont pas toujours régulières ;
- Les ONG qui les soutiennent apportent de petits financements (frais de location de salles, déplacements, etc.).

³ Voir par exemple le rapport d'évaluation du projet UDF-DRC-08-226, qui décrit un projet de soutien à des clubs d'action démocratique – projet excellent au demeurant mais qui n'incluait pas de volet « information ».

à tous – la radio – sont susceptibles de contribuer à la fois au débat démocratique et à la dissémination d'informations fiables (pour autant que les émissions soient de qualité).



Trois illustrations des conditions en Ituri (©RCR) :

- Route peu praticable.
- Route coupée, l'équipe RCR passe en barque.
- Bâtiments incendiés et pillés à Bavi après des combats.

L'accent mis sur la participation des femmes au débat démocratique était également pertinent, en lien lui aussi avec l'accès à l'information par la radio. En effet l'accès de tous à l'information est en principe un facteur d'égalisation dans la mesure où il peut réduire le différentiel de connaissances entre hommes et femmes. En prévoyant des sessions de formations sur les « droits et devoirs⁴ » des femmes, le projet souhaitait mettre en relief la nécessité de l'implication des femmes dans les processus de décision aux divers niveaux, de la communauté, et notamment au niveau politique. Toutefois, les formations sur les « droits et devoirs » des femmes s'adressaient en priorité à des femmes, alors que le document de projet avait correctement noté que la possibilité pour les femmes d'exercer leurs droits dépend aussi de la compréhension de ces droits par les hommes – y compris les leaders politiques et les fonctionnaires.

Outre l'évaluation et la réponse aux risques, examinées ci-dessous, trois éléments ont entamé la pertinence du projet, même s'ils ne l'ont pas remise en question :

- En travaillant exclusivement avec des CE existants, le projet s'est privé de la possibilité de contribuer à la création de nouveaux CE. Or l'Ituri est loin d'avoir des CE dans toutes les communautés couvertes par RCR, de sorte que l'augmentation du nombre de CE aurait répondu à un besoin.

⁴ Cette formulation est quelque peu malheureuse dans la mesure où elle laisse entendre que l'exercice par les femmes de leurs droits dépend d'une manière ou d'une autre de la réalisation par elles de leurs « devoirs », ce qui suppose que leurs droits seraient conditionnels. La section suivante de ce chapitre revient sur ce point.

- Le ciblage de CE préexistants n'a pas permis au projet de cibler certains groupes vulnérables et marginalisés tels que les personnes handicapées et membres de tribus minoritaires, dont il est pourtant question dans le document de projet.⁵
- Le document de projet prévoyait diverses interactions avec chaque CE (formations, sensibilisation aux droits, aide matérielle, tables rondes, rencontres avec les autorités). Toutefois il ne prévoyait pas de mécanisme de suivi de ces actions ponctuelles, de sorte que les CE se trouvaient dépourvus d'aide en dehors des périodes où elles avaient lieu.



Formation en diagnostic communautaire, Bunia. ©RCR

Evaluation du risque

La pertinence du projet a été entamée de manière notable par le fait que certains risques prévisibles n'ont pas fait l'objet de mesures suffisantes de mitigation. En particulier, le contexte de l'Ituri en 2008-09 (période de la conception du projet) faisait que la résurgence de conflits armés n'était pas seulement un risque, c'était quasiment une certitude : personne en Ituri en 2008 n'envisageait sérieusement que le district serait libre de conflit pendant les deux à trois années suivantes. Pourtant le document de projet

n'avait au sujet de ce risque qu'une réponse évasive, selon laquelle « les activités du projet, bien conduites, sont en elles-mêmes un moyen de prévention des conflits ». Si cette réponse témoigne de la confiance de RCR vis-à-vis de l'utilité de son action, elle n'en reste pas moins superficielle. On aurait pu espérer que la proposition envisage des pistes concrètes pour renforcer la résilience du projet en cas de résurgence de conflits, telles que les suivantes :

- Sélection de CE de substitution au cas où certains ne seraient pas en mesure de participer.
- Etablissement de partenariats avec d'autres organisations soutenant des CE et des ONG travaillant dans le domaine de la démocratisation.
- Renforcement du volet radiophonique du projet si le volet de formation des CE devait être réduit.

La relative pauvreté des stratégies de réponse aux conflits dans le document de projet est d'autant plus regrettable que celui-ci avait identifié les risques de manière correcte, relevant une série de facteurs incluant (outre la résurgence de conflits armés) les difficultés logistiques, la limitation de la liberté d'expression par le gouvernement, la motivation des CE et même le fait que les hommes refusent d'engager le débat avec les femmes sur les droits de celles-ci. Mais les stratégies de mitigation sont restées très générales.

Il est également instructif d'examiner les raisons données par RCR dans le rapport narratif final, et lors des conversations avec les évaluateurs, sur les raisons pour lesquelles certaines

⁵ Les actions de diagnostic communautaires des CE ont inclut des populations marginalisées telles que la minorité pygmée Twa présente en Ituri. La représentation de ces minorités au sein des CE est toutefois restée marginale.

activités du projet n'ont pas pu avoir lieu ou bien ont été retardées. Le tableau ci-dessous résume ces causes et considère si elles avaient été (ou auraient pu être) prévues.

Explication donnée*	Le risque était-il prévisible ? A-t-il été prévu ?
Faillite de la banque de RCR	Non prévue et difficile à prévoir. Plus précisément, la fragilité des structures financières faisait que toutes les banques de la place étaient susceptibles de faire faillite.
Retrait du NED	Non prévu. La décision de retrait était sans doute en discussion au sein du NED avant 2009 mais il est vraisemblable que le RCR l'ignorait. Plus généralement le document de projet n'avait pas de stratégie de rechange en cas de défection de l'un des CE prévus.
Insécurité	Prévisible et mentionnée dans le document de projet, mais sans faire l'objet d'une stratégie de réponse.
Départ, décès de certains personnels	Non prévisible dans le détail (mais impact mineur, sauf dans le cas du décès du consultant expert en conflits fonciers, qui n'a pu être remplacé).
Changements au sein des CE	Prévisibles mais non prévus – manque plus général d'une stratégie de rechange en cas de défection d'un CE.
Campagne pour les élections de 2011	Non prévue par le document de projet. La date des élections n'était pas fixée lors de la conception du projet. Toutefois le mandat de Joseph Kabila, élu en 2006, venait à échéance en 2011 et il était donc prévisible qu'une campagne aurait lieu pendant les derniers mois du projet.

* Selon le rapport narratif final et les conversations entre le chef de projet de RCR et les évaluateurs.

Le FNUD pourrait inciter les ONG à développer de meilleures stratégies de traitement des risques en incluant des questions plus spécifiques sur ce point dans le format standard du document de projet. Par exemple, le document pourrait inclure trois questions séparées sur les risques, au lieu d'une seule groupant plusieurs aspects :

1. Quels sont les risques susceptibles d'influencer la mise en œuvre du projet ou la réalisation de ses résultats et objectifs ?
2. Quelle est la probabilité de chaque risque, et quelle serait la gravité de son impact sur le projet (voir un exemple de tableau proposé ci-dessous) ?
3. Comment l'ONG répondra-t-elle à ces risques (en particulier les plus vraisemblables et lesquels auraient l'impact le plus fort, zone représentée en orange sur le tableau) ?

Probabilité de réalisation du risque	Haute	Risque 1	Risque 2 Risque 5	
	Moyenne			Risque 3
	Basse		Risque 4	
	Impact du risque sur le projet	Faible	Moyen	Important

Exemple de tableau d'évaluation des risques : les plus probables, dont l'impact serait le plus important, devraient faire l'objet d'une stratégie de mitigation de la part de l'ONG proposant le projet. La numérotation des risques renvoie à la partie narrative de la proposition.

Le formulaire actuel du FNUD a le mérite d'être relativement simple et accessible, et il ne faut certes pas le compliquer inutilement. Toutefois la section sur l'évaluation et la réponse aux risques, en proposant l'approche ci-dessus aux demandeurs, les aiderait à conceptualiser leur gestion des risques. Elle encouragerait les demandeurs à évaluer concrètement l'importance des risques auxquels les projets auront à répondre, et à renforcer leur résilience face aux plus sérieux d'entre eux.

(ii) Efficacité

Le projet n'a pas été suffisamment efficace. RCR n'a rempli qu'une partie de ses engagements en termes d'activités. En moyenne, environ 35% des activités prévues n'ont pas eu lieu, et le tableau est mitigé en ce qui concerne l'atteinte des résultats. Il faut certes remarquer que les conditions externes étaient défavorables, comme noté ci-dessus. Toutefois, même dans ces conditions, l'efficacité en matière d'atteinte des résultats était médiocre. Certaines activités ont sensiblement correspondu aux plans prévus :

- Cinq sessions de formation, touchant au total 300 coordinateurs et membres de CE, ont eu lieu, comme prévu.
- Une session de formation sur les « droits et devoirs » des femmes et leur participation aux processus démocratiques a eu lieu, avec la participation de 60 femmes. Cela correspondait également au plan prévu.
- D'autres formations ont concerné le « diagnostic communautaire » (processus participatif de définition des préoccupations prioritaires d'une communauté) et le plaidoyer. L'équipe de RCR a accompagné certains CE dans la mise en œuvre de ces diagnostics. Cela correspondait au plan prévu, qui n'indiquait pas un nombre spécifique de diagnostics à effectuer.
- Plus de 90 visites de CE par des responsables du projet et des animateurs ont eu lieu, chaque CE ayant été visité trois fois en moyenne. Le nombre de visites a été légèrement supérieur à ce qui avait été prévu.

Les activités suivantes ont été réalisées en nombre clairement inférieur aux prévisions :

- Une douzaine de discussions communautaires (sur 30 prévues) ont été réalisées, mettant en relief des préoccupations concernant les droits des citoyens et les violations de la loi par les autorités. Chacune des discussions a donné lieu à une émission de radio.
- Sur les 48 tables rondes radiophoniques prévues, 26 ont eu lieu, réunissant dirigeants politiques, fonctionnaires locaux et représentants de CE.
- Vingt-neuf émissions sensibilisant les populations marginalisées à leurs droits ont été diffusées, sur 48 prévues, ainsi que 32 spots et « microprogrammes éducatifs » ciblés vers ces groupes, sur 104 prévus.

Les activités se sont étendues sur une période de 34 mois, au lieu des 24 prévus, à cause de la faillite de la banque qui avait reçu la troisième tranche du financement FNUD. Selon RCR, les fonds ont été bloqués pendant dix mois et seules de fortes pressions du FNUD ont finalement permis de les faire parvenir à RCR. Ce très long hiatus a non seulement interrompu les activités, il a aussi eu pour effet de disperser l'équipe de projet. RCR a donc dû recruter du nouveau personnel après réception de la troisième tranche car la plupart des anciens n'étaient plus disponibles. Une nouvelle période d'apprentissage s'est donc ouverte à ce moment, ce qui explique en partie que la nouvelle équipe n'ait pas effectué toutes les activités restantes du projet telles qu'envisagées par l'équipe initiale.

Au niveau des résultats attendus, les constatations des évaluateurs sont mitigées :

- Les capacités des CE ont-elles été développées ? Il est incontestable que les coordinateurs et membres de CE qui ont participé aux formations les ont trouvées utiles et correctement organisées. Il est clair également que les intervenants invités par RCR à mener les formations étaient dans l'ensemble de bons experts. Les formations destinées aux femmes ont été très appréciées par les participantes, en partie du fait de l'expertise des intervenants : il s'agissait entre autres d'expertes des Nations Unies et de représentantes d'ONG internationales présentes sur place.

Toutefois il s'agissait pour l'essentiel, sinon uniquement⁶, de CE préexistants dont les coordinateurs et membres avaient déjà été formés avec le soutien du NED et d'autres organisations. Les membres de CE interrogés par les évaluateurs remarquaient certes que le sujet des formations était relativement nouveau pour eux, car les formations antérieures étaient selon eux limitées à des questions d'organisation et de liens avec les media. En tout état de cause, le mérite du développement des capacités des CE est sans doute partagé entre RCR et les autres organisations les ayant soutenu.

- Les discussions communautaires ont-elles été développées ? Oui, et c'est là sans doute une des forces du projet. Le nombre de discussions communautaires (12) s'est révélé inférieur à celui qui était prévu, mais les membres de CE ont unanimement apprécié l'accompagnement de RCR en matière de « diagnostic communautaire » et de facilitation des débats. La plupart des facilitateurs de RCR avaient déjà quitté le projet lors de l'évaluation et n'ont pas pu être contactés, mais les membres de CE ont gardé d'eux, selon leurs dires, une excellente impression. Il est clair également que les discussions communautaires ont contribué à impulser les développements décrits ci-dessous dans la section sur les impacts du projet. Il en est allé de même des tables rondes, quoique dans leur cas également seulement un peu plus de la moitié des rencontres prévues a eu lieu.

L'équipe de RCR active en 2012 n'avait pas été impliquée dans la rédaction du document de projet. Ses responsables ne savaient pas pourquoi des nombres relativement élevés de discussions et de tables rondes avaient été prévus. L'équipe de 2012 a reconnu sans difficulté que ces nombres n'étaient pas réalistes au vu des difficultés logistiques en Ituri et de la taille de l'équipe de projet.

- L'information sur l'activité des CE a-t-elle été disséminée ? Oui, quoique là aussi le nombre d'émissions ait été inférieur de près d'un tiers à ce qui avait été prévu par le document de projet. La principale force du projet en termes de dissémination d'information ne résidait qu'en partie dans la dissémination d'informations au sujet de l'activité des CE – même si l'on ne peut exclure que cette dissémination a pu inspirer d'autres auditeurs de RCR. Le principal mérite de la dissémination d'information a été de renforcer les capacités des CE : leur compréhension des enjeux démocratiques acquise par les formations a été renforcée par l'écoute d'émissions de radio – y compris mais pas seulement celles de RCR.

Les droits des femmes

On observe qu'aucun résultat particulier n'était attaché aux formations sur les « droits et devoirs » des femmes. Celles-ci figuraient dans le document de projet sous le résultat concernant le développement des capacités des CE, mais les résultats de ces formations sont allés au-delà, plusieurs femmes expliquant par exemple que leur formation les a encouragées à s'exprimer plus courageusement lors des débats communautaires et des tables rondes.

Ces formations ont incontestablement bénéficié aux participantes. Toutefois il est regrettable qu'elles aient été ciblées spécifiquement vers un public de femmes, alors que les hommes sont des parties prenantes essentielles lorsqu'il s'agit de renforcer l'exercice de leurs droits. Une seule des sessions de formation concernant les droits des femmes a inclus la participation d'hommes (voir photo). Or l'implication des hommes est d'autant plus importante en ce qui concerne les droits liés à la citoyenneté, puisque celle-ci implique la

⁶ L'équipe chargée du projet au moment de l'évaluation pensait que certains des CE avaient été créés pendant le projet par leurs prédécesseurs au sein de RCR, en 2010. Toutefois en raison de changements de personnel, l'équipe de 2012 n'avait pas elle-même participé à la création de ces hypothétiques CE. Il ne semblait pas y avoir de trace écrite d'éventuels CE nouvellement créés. Les membres de CE qui se sont entretenus avec les évaluateurs étaient tous issus de CE préexistants.

collaboration des femmes et des hommes, y compris leaders communautaires, élus et fonctionnaires.

Contraintes logistiques

Malgré les faiblesses de l'effectivité du projet décrites ci-dessus, on ne saurait négliger l'impact des contraintes externes sur sa mise en œuvre. Les projets les mieux conçus et gérés connaissent de graves dysfonctionnements du fait de conditions proches parfois de la guerre civile, d'infrastructures en ruine, d'instabilité du personnel, etc. On ne peut pas juger un projet en Ituri – ou dans toute autre zone détruite par la guerre – comme on le ferait dans des provinces plus stables de RDC. Dans ce contexte, le projet n'a nullement démerité, même s'il aurait pu être plus efficace.



« Droits et devoirs de la femme » (vus par un homme) ©RCR

(iii) Efficience

Le critère de l'efficience met en rapport les résultats obtenus et les ressources consacrées à leur obtention. Par ailleurs, la qualité de la gestion du projet joue un rôle important dans l'évaluation de l'efficience. Le projet s'est révélé relativement peu efficace dans la mesure où le nombre d'activités a été moins élevé que prévu alors que la totalité de la subvention du FNUD a été dépensée. La gestion du projet a été gravement affectée par la longue interruption des activités et par le changement d'équipe en cours de route. Il faut donc conclure que le projet n'a pas atteint le niveau d'efficience que l'on pouvait attendre, même en tenant compte des sévères contraintes externes exposées aux sections précédentes.

Les principaux postes de dépenses ont été les suivants :

- Les sessions de formation (per diem des participants, location de salles, transport et administration de questionnaires) représentaient le principal poste de dépenses, de l'ordre de 70 000 US\$;
- Les frais de personnel (salaire du chef de projet, honoraires de consultants) représentaient environ 11 000 US\$, auxquels s'ajoutaient les per diem pour les déplacements des consultants auprès des CE, chiffrés à 12 000 US\$;
- Environ 8 400 US\$ étaient consacrés aux brochures et publications ;
- Les frais techniques (enregistrement de tables rondes, frais de diffusion radiophonique, etc.) représentaient un total de 18 000 US\$.
- Le reste du budget représente des frais généraux et fournitures tels que loyers, T-shirts et audit.

Coûts

Le fait que la totalité de la subvention du FNUD ait été dépensée alors que moins d'activités ont été mises en œuvre s'explique par les facteurs suivants :

- Le budget d'origine a sans doute sous-estimé certaines dépenses, en particulier les frais de transport et les frais techniques ;

- Du fait de l'arrêt de la subvention du NED, RCR s'est trouvé forcé, selon l'équipe de 2012, de fournir un soutien matériel plus grand que prévu aux CE afin que ceux-ci restent capables et motivés pour agir ;
- Un certain nombre d'activités (tables rondes, débats communautaires, visites de terrain) ont dû être annulé à la dernière minute du fait de circonstances externes (conflits, intempéries) après que des frais ont été engagés ;
- De même, les contrats de services passés par RCR (sonorisation des réunions publiques, maintenance des véhicules, etc.) ont été payés en entier alors que moins d'activités que prévues ont été menées.

Il est clair que l'on ne peut pas attendre d'un projet en zone de guerre civile le même niveau d'efficience que dans des zones pacifiques et stables. Toutefois le projet aurait gagné en efficience si le budget d'origine avait été plus détaillé et les coûts mieux liés aux activités (plutôt que d'être en partie engagés dans des contrats de service).

Gestion

Le fait que le projet ait été géré par deux équipes successives n'a pas contribué à son efficience. L'impact de ce problème a été d'autant plus grand que la première équipe ne semblait pas avoir laissé beaucoup d'information à ses successeurs. La longue période d'inactivité dans l'attente de la 3^{ème} tranche de paiement a encore contribué à la perte de mémoire institutionnelle du projet. Dans ces conditions l'équipe chargée de conclure le projet a dû travailler dans l'urgence pour terminer les activités prévues dans la mesure du possible, ce qui n'a sans doute pas contribué à une gestion sereine.

Toutefois l'équipe a laissé une impression d'efficacité et de motivation aux membres de CE interviewés. Cela est sans doute dû en partie au fait que l'équipe a précisément donné la priorité dans les derniers mois à l'accompagnement des CE dans la mise en œuvre des débats communautaires et des tables rondes. Les visites sur le terrain sont les seules activités dont le nombre a dépassé ce qui était prévu à l'origine, et il semble bien que les CE ont été sensibles à la mobilisation de l'équipe en leur faveur.

Il reste que le projet aurait pu gagner en efficience si son budget avait été plus rigoureux dès l'origine, et si la première équipe avait laissé à la deuxième des informations plus détaillées sur son travail. Le FNUD donne déjà de nombreux conseils aux ONG en ce qui concerne la conception des budgets, et RCR aurait gagné à suivre ces conseils de plus près. Peut-être le FNUD devrait-il aussi conseiller aux ONG d'éviter les contrats de service qui obligent à payer pour toutes les activités prévues même si toutes ne sont pas mises en œuvre.

(iv) Impact

L'impact de projets liés aux questions de démocratie peut s'apprécier en termes de changements d'attitudes et d'évolutions pratiques. Il s'agit donc d'apprécier si celles-ci ont changé la manière dont se comportent les membres des groupes cibles et les bénéficiaires, et si la situation sur le terrain a commencé à changer.

Bien entendu, dans un projet « qualitatif » comme celui-ci, on ne peut espérer être en mesure d'attribuer avec certitude d'éventuelles évolutions aux activités du projet. Mais on peut raisonnablement tenter d'identifier des *éléments d'impact* qui vont dans la direction souhaitée par le projet.

Le document de projet et le rapport final donnent quelques repères qui peuvent servir de données de base quant à la situation prévalant en Ituri avant le projet. Les principales données sont les suivantes :

- Absence de démocratie locale : chefs ruraux en majorité désignés et non élus, peu de considération pour les vues de la population lors de la prise de décision politique ;

- Ségrégation à l'encontre des femmes dans la vie familiale, sociale et politique ;
- Les membres de CE sont mal informés sur la démocratie ;
- Les radios reflètent rarement les discussions communautaires et font peu de place aux émissions débat (sauf Radio Okapi, au niveau national).

En outre, les diagnostics communautaires ont montré que la criminalité et l'insécurité faisaient partie des principales préoccupations de la population et que la police, l'armée et à un moindre degré l'administration sont perçues comme des sources de problèmes plutôt que de solutions – tout au moins au niveau local. Les « tracasseries » (répressions et violences physiques) perpétrées par la police et l'armée restent l'une des préoccupations majeures. D'autres préoccupations plus ponctuelles concernaient l'usage de la violence dans les conflits fonciers ; les violations des droits des femmes et la violence à leur égard ; l'ignorance des processus électoraux par la population, etc.

Par rapport à ces données de base, on peut faire les remarques suivantes concernant l'impact du projet :

- Le projet a contribué à la dissémination de connaissances concernant les droits de l'Homme et la démocratie, parmi les membres des CE et à travers eux parmi des communautés qui sont parmi les plus défavorisées de RDC. Des membres de CE ont témoigné de l'apport du projet à travers les formations et les émissions de radio, et ont établi un rapport direct entre cet apport et des évolutions au niveau local, y compris celles résumées dans l'encadré sur cette page.
- Le projet a aussi significativement contribué à la prise de conscience de leurs droits par les femmes qui ont participé aux formations. Selon des membres de CE, le projet a ainsi contribué à ce que des femmes s'expriment avec plus de force lors de réunions publiques, en particulier dans le contexte de la campagne électorale de 2011.
- Dans certaines communautés, le projet a permis de mettre explicitement en relief la question de l'insécurité et des « tracasseries » policières et militaires et de confronter les autorités avec ces préoccupations. Cela a permis dans quelques cas l'ouverture d'un dialogue avec les autorités destiné à améliorer la supervision des forces de l'ordre. A cet égard, la capacité de la radio à faire écho aux préoccupations des citoyens a constitué un élément important pour pousser les autorités à agir.

Exemples de développements impulsés par le projet

Le projet a contribué à des développements au niveau local, résultant en partie des diagnostics communautaires et tables rondes. Ces développements ont aussi été encouragés par la publicité donnée aux débats communautaires par leur diffusion à la radio. Les exemples suivants ont été mentionnés par des représentants de CE et de RCR :

- Mobilisation communautaire contre les abus de pouvoir de la police et des militaires (Mongbwalu, Bunia, Kilo-Moto), menant à des débats publics entre les communautés, responsables policiers et élus ;
- Intégration de membres du CE dans le suivi des sanctions disciplinaires contre des policiers auteurs de violences sexuelles (Kilo-Moto) à la suite d'une table ronde entre communauté et police ;
- Sensibilisation des communautés aux droits des femmes (Kilo-Moto, Bamande, Mandro, Lipri, Bunia, Mokambo), en particulier leur droit de participer au vote et de contribuer aux débats communautaires (sensibilisation conjointe hommes & femmes à Lipri) ;
- Résolution à l'amiable de conflits fonciers à travers un débat réunissant responsables du cadastre, élus et coordinateurs de CE (Katoni, Bayhana) ;
- Sensibilisation de la population à l'importance de la participation aux élections (Draju, Bunia, Kandoy) ;
- Travaux communautaires impulsés par des tables rondes : adduction d'eau et entretien routier (Mahagi), passerelle au-dessus d'une rivière (Draju).

- Plus généralement, le projet a sans doute contribué à renforcer la capacité des communautés ciblées à comprendre l'information disséminée par la radio. Selon l'équipe de RCR, le projet a permis de renforcer la compréhension par les communautés des enjeux démocratiques, ce que l'offre d'information ne peut pas faire par elle-même.

Il est permis de conclure que le projet a eu un impact positif au-delà de ses seules cibles directes (les CE). Il a aidé à faire progresser un agenda de démocratisation au niveau local, contribuant à ce titre à la lente (re-)constitution d'une société stable et démocratique en Ituri.



Diagnostic communautaire : on n'hésite pas à blâmer « la présence militaire dans la cité » comme cause d'insécurité. ©RCR

(v) Pérennité

« En Ituri rien ne dure, sauf le chaos ». Cette phrase prononcée par un responsable d'ONG en 2010⁷ a perdu de sa pertinence mais elle illustre la difficulté de mettre en œuvre des activités susceptibles de connaître des prolongements au-delà de la période de financement des projets. Comme toutes les zones émergent de conflits, l'Ituri connaît une précarité généralisée en matière économique et sociale comme dans le domaine de la gouvernance.

Dans ce contexte, il est difficile de parler de pérennité pour un projet qui dépend avant tout de l'engagement d'individus au sein de communautés elles-mêmes fragilisées. Les conditions de vie en Ituri font que les membres de CE attendent souvent une compensation financière pour leur participation aux activités, ce qui exclut la continuation de celles-ci au-delà des périodes où un soutien matériel est fourni.

⁷ Antoine Kasongo, responsable de Christian Aid (une ONG britannique), interviewé par l'auteur à Kinshasa en 2010, au sujet d'un projet de réconciliation intercommunautaire autour de Bunia.

On ne peut donc pas considérer que le projet ait été pérenne. Aux facteurs généraux ci-dessus s'ajoutent deux éléments :

- Le projet s'appuyait sur des CE préexistants, et était donc dépendant pour sa propre pérennité des stratégies adoptées par les organisations soutenant ces CE. Comme indiqué ci-dessus, le NED a stoppé ses financements en Ituri, ce qui a rendu les CE concernés dépendants du soutien limité que RCR pouvait leur offrir.⁸
- Le projet n'avait pas de « stratégie de sortie » destinée à assurer la résilience des résultats obtenus. L'équipe de 2012 a reconnu bien volontiers cet état de fait, mais semblait impuissante à y remédier.

Si la pérennité des CE dépend aujourd'hui de facteurs hors du contrôle de RCR, la radio elle-même a gagné en proximité avec les communautés et a acquis une expérience qu'elle devrait pouvoir faire fructifier à l'avenir : comme elle le notait dans le document de projet – et le soulignait le chef de projet – aucune radio avant RCR n'avait diffusé d'émissions issues de discussions communautaires sur la démocratie en Ituri. En ce sens, RCR a ouvert un chemin nouveau, et il ne tient qu'à elle de le faire fructifier.

Comme dans le cas de la gestion des risques, le FNUD pourrait inciter les demandeurs de subventions à développer des stratégies de fin de projet plus explicites, par exemple en posant les questions suivantes :

1. Quels sont les mécanismes, procédures ou attitudes que le projet entend laisser derrière lui après la fin des activités ?
2. Comment l'organisation s'assurera-t-elle que ces mécanismes, procédures ou attitudes sont effectivement pérennes ?

Il sera bon de s'assurer également que le budget du projet reflète les mesures que le demandeur se propose de prendre en matière de pérennité.

⁸ Certains CE étaient aussi soutenus par la Fondation Hirondelle, qui, elle, continue ses activités. Cela permet d'espérer que le développement des capacités dont ces CE ont bénéficié sera plus pérenne que dans le cas de CE sans soutien extérieur.

VI. Conclusions

On peut synthétiser comme suit les conclusions de l'évaluation, sur la base des constatations et réponses aux questions évaluatives présentées au chapitre précédent.

(i) Le projet a souffert dans son exécution de conditions externes difficiles. Le contexte d'insécurité, les difficultés logistiques et organisationnelles, ainsi que la désorganisation des institutions et la précarité dans laquelle vit la population, ont pesé sur la mise en œuvre des activités.

(ii) Le projet était pertinent grâce à sa logique d'intervention et d'autres facteurs. Il répondait aux besoins du public ciblé, se servait de structures crédibles et légitimes, et était fondé sur une bonne stratégie d'engagement avec les autorités administratives, les élus et les forces de sécurité.

(iii) La pertinence du projet était renforcée par sa stratégie vis-à-vis de l'information. Il a contribué à ce que les membres des CE comprennent mieux les enjeux démocratiques et puissent donc mieux comprendre et utiliser les informations diffusées par les chaînes de radio.

(iv) Le projet a bénéficié de l'accent mis sur les droits des femmes, malgré le défaut de plaider sur ce point auprès des hommes. Les femmes ciblées ont fait usage des connaissances acquises, grâce en partie à la qualité des intervenants choisis par RCR pour les formations. Toutefois certains défauts de forme (référence aux « droits et devoirs ») et le manque d'implication de parties prenantes masculines a réduit l'effectivité de cet élément du projet.

(v) La focalisation sur des CE préexistants a eu un impact défavorable. En rendant le projet dépendant du soutien aux CE de la part d'autres ONG, cette approche a rendu sa gestion plus complexe et a limité sa couverture géographique. Le projet a perdu en effectivité du fait du manque de suivi des interventions auprès de CE isolés. La dépendance par rapport au soutien d'autres ONG pour les CE a aussi constitué un obstacle en matière de pérennité.

(vi) Le projet a manqué d'efficacité, en particulier du fait d'une mauvaise gestion des risques. Un certain nombre de risques avaient été identifiés mais les réponses apportées sont restées superficielles. Cette faiblesse a eu un impact sur la résilience du projet face à des défis dont la plupart étaient prévisibles et prévus.

(vii) Le format des propositions de projet n'incite pas les demandeurs de subventions à identifier des stratégies précises et priorisées de gestion des risques. Le FNUD pourrait encourager les demandeurs à formuler des stratégies de meilleure qualité en incluant des questions spécifiques sur la gestion de risques dans le formulaire, et en proposant un format pour leur priorisation.

(viii) Le projet a connu des faiblesses en matière d'efficience, dont certaines s'expliquent par des contraintes externes. La gestion du projet a souffert d'un long hiatus dans la mise en œuvre des activités du fait de circonstances externes et du manque de mémoire institutionnelle au sein de RCR. Ces problèmes ont eu des effets d'autant plus sensibles que le budget originel du projet était insuffisamment détaillé et avait sous-estimé certains coûts.

(ix) Le projet a eu un impact positif dans les communautés ciblées. Il a contribué à la dissémination de connaissance en matière de citoyenneté ; il a préparé le terrain ou facilité des changements au niveau local concernant la lutte contre l'insécurité et d'autres préoccupations communautaires.

(x) Le projet a manqué de pérennité, en partie parce qu'il n'avait pas de stratégie de sortie.

Le projet s'est terminé brutalement, sans tentative explicite de pérenniser les résultats, par exemple en laissant des informations ou des conseils aux parties prenantes, ou en les mettant en réseau. De ce fait certains acquis du projet, tels que le développement des capacités des CE, risquent de se perdre rapidement.

(xi) Le format des propositions n'incite pas les demandeurs à développer des stratégies de sortie de projet.

Comme dans le cas de la gestion des risques, le formulaire actuel du FNUD reste assez général en ce qui concerne la pérennité, et n'incite pas les demandeurs à développer des stratégies explicites sur ce point.



Club d'écoute à Mutumbi, Ituri, avec sa radio. ©RCR

VII. Recommandations

Ces recommandations dérivent des conclusions de l'évaluation. Elles sont toutes adressées à RCR, sauf la dernière, qui est adressée au FNUD.

(i) RCR devrait développer un projet développant les acquis du présent projet en matière de soutien aux CE et de diffusion de débats communautaires.

RCR a acquis une expérience unique en ce qui concerne la diffusion de débats communautaires et la facilitation de tables rondes avec les institutions de l'Ituri. RCR a aussi renforcé sa légitimité auprès des CE. Le présent projet a montré que RCR est capable de concevoir et exécuter des projets ambitieux dans un contexte instable, l'organisation devrait être encouragée à continuer.

(ii) RCR devrait s'assurer en cas de nouveau projet que les partenariats avec les organisations soutenant les CE sont solides et engagés pour toute la durée du projet.

Si RCR choisit de continuer à travailler avec des CE soutenus par d'autres organisations, cela devrait être sur la base d'un accord formel de partenariat engageant toutes les parties pour la durée du projet. Cette approche réduirait le risque de défection qui s'est produit dans le cas de la relation avec NED.

(iii) RCR devrait améliorer son approche concernant les droits des femmes en incluant systématiquement parmi les cibles des formations des parties prenantes masculines.

Il est essentiel en effet que l'ensemble de la société soit sensibilisé aux droits des femmes, pas seulement les femmes elles-mêmes. RCR devrait aussi éviter de donner lieu à des malentendus en liant les notions de droits et de devoirs des femmes.

(iv) RCR devrait systématiquement développer la gestion des risques, incluant priorisation et stratégies de réponses destinées à renforcer la résilience des projets face aux risques prévisibles.

La précarité de la situation en Ituri fait que les projets des années à venir resteront confrontés à de hauts niveaux de risque. Il est donc nécessaire que chaque risque prévisible soit formulé, sa probabilité et son impact soient évalués, et que des stratégies de réponse appropriées soient formulées pour les risques les plus importants.

(v) RCR devrait adopter des techniques plus rigoureuses de gestion de projets et de budget.

Ses futures propositions devraient être budgétées de manière plus rigoureuses et réaliste, tenant compte en particulier des coûts induits par les difficultés logistiques et contraintes externes, et évitant de surestimer le nombre d'activités possibles dans une période donnée en fonction des ressources humaines et financières disponibles. Il sera important aussi de s'assurer que les équipes de gestion fassent des rapports écrits détaillés sur leurs activités, de manière à réduire le risque d'oubli si les équipes changent.

(vi) RCR devrait inclure dans tout nouveau projet une « stratégie de sortie » explicite.

Une telle stratégie devrait indiquer explicitement quels mécanismes, procédures, savoirs ou attitudes que le projet se propose de laisser derrière lui en priorité. Elle devrait spécifier les techniques adoptées par RCR pour accroître les chances que ces éléments seront effectivement en place à la fin du projet.

(vii) Le FNUD devrait inclure dans le formulaire de demande de subvention des questions plus spécifiques concernant la gestion des risques et la stratégie de sortie ou de fin du projet.

Ces questions, suivant éventuellement le format proposé dans ce rapport, seraient destinées à rendre plus explicite les stratégies de gestion des risques et de fin de projet. Sans compliquer indûment la procédure, elles pourraient contribuer à l'amélioration d'ensemble de l'effectivité et de la pérennité des projets.

Annexe 1 : questions évaluatives

Critère CAD*	Question d'évaluation	Sous-questions
Pertinence	Dans quelle mesure le projet, tel qu'il a été conçu et réalisé, correspondait-il au contexte et aux besoins des bénéficiaires et aux besoins aux niveaux local et national ?	<ul style="list-style-type: none"> • Les objectifs du projet étaient-ils cohérents avec les besoins et les priorités du développement démocratique dans le contexte du projet ? • Aurait-il fallu préférer une autre stratégie que celle mise en pratique, qui aurait mieux répondu à ces besoins, ces priorités et ce contexte ? Si oui, pourquoi ? • Le projet a-t-il correctement identifié les risques ? Le projet a-t-il mis en œuvre des stratégies appropriées pour répondre à ces risques ? Le projet était-il excessivement prudent face aux éventuels risques ?
Effectivité	Dans quelle mesure le projet, tel que mis en œuvre, a-t-il pu réaliser ses objectifs et résultats ?	<ul style="list-style-type: none"> • Dans quelle mesure les objectifs du projet ont-ils été atteints ? • Dans quelle mesure le projet a-t-il été réalisé comme prévu dans le document de projet ? S'il a été modifié, pourquoi l'a-t-il été ? • Les activités du projet étaient-elles appropriées pour progresser vers les objectifs du projet ? • Quelles ont été les réalisations du projet ? Dans le cas où il n'aurait pas obtenu les résultats prévus dans le document de projet, quelles étaient les causes des problèmes ?
Efficiences	Dans quelle mesure y avait-il un lien raisonnable entre les ressources utilisées et les impacts obtenus ?	<ul style="list-style-type: none"> • La relation entre les ressources du projet et les résultats obtenus était-elle raisonnable ? • Les arrangements institutionnels de la gestion du projet ont-ils contribué à son efficacité et à la transparence dans l'usage des ressources ? • Le budget était-il conçu et réalisé de manière à faciliter la réalisation de ses objectifs ?
Impact	Dans quelle mesure le projet a-t-il mis en place des processus susceptibles de soutenir la contribution de la société civile à la démocratisation ou à la promotion de la démocratie ?	<ul style="list-style-type: none"> • Dans quelle mesure la réalisation des objectifs et/ou des résultats du projet a-t-elle eu un impact sur le problème spécifique que le projet se proposait de résoudre ? • Le projet a-t-il eu des effets tangibles, positifs ou négatifs, sur les bénéficiaires ciblés par le projet ? • Dans quelle mesure le projet a-t-il mené à des changements, positifs ou négatifs, prévus ou non, dans le domaine de la démocratisation ? • Le projet a-t-il des chances d'avoir un effet catalytique sur des changements futurs ? Comment ? Pourquoi ? Exemples ?
Pérennité	Dans quelle mesure le projet, tel qu'il a été conçu et réalisé, a-t-il suscité un mouvement susceptible de se prolonger dans la direction d'un développement démocratique ?	<ul style="list-style-type: none"> • Dans quelle mesure le projet a-t-il mis en place des processus susceptibles de prolonger l'impact du projet après la fin de son financement ? • Le cas échéant, les parties prenantes acceptent-elles et souhaitent-elles continuer les activités par elles-mêmes ?
Valeur ajoutée du FNUD	Dans quelle mesure le FNUD a-t-il pu se servir de son statut particulier pour obtenir des résultats que d'autres bailleurs n'auraient pas pu obtenir ?	<ul style="list-style-type: none"> • Le projet a-t-il obtenu des résultats liés à son financement par le FNUD, qui n'auraient pas pu être obtenus de la même manière par d'autres bailleurs ou d'autres partenaires (gouvernement, ONG, etc.) ? • La conception et la mise en œuvre du projet ont-elles fait bon usage des avantages comparatifs du FNUD, en particulier son mandat ciblé sur la démocratisation ?

Annexe 2 : documents examinés

Documents généraux

A compléter

Documents de projet

- UDF-DRC-08-225 :
 - Document de projet
 - Rapport à mi-parcours
 - Rapport narratif final

Annexe 3 : personnes rencontrées

Organisation	Nom
RCR	Gratien de Saint Nicola Iracan, chef de projet
RCR	Augustin Ngasha, superviseur de CE
CE de Katoni	Pascaline Matoya, vice-secrétaire du CE
CE de Katoni	Paul Mandro Gokpa, enseignant et président du CE
CE de Katoni	Me Martin Mateso Shako, enseignant et secrétaire du CE
CE de Mandro	Dieudonné Kiza, enseignant et président du CE
CE de Mandro	Henriette Nzale, pharmacienne et membre du CE
CE de Mandro	Mme Nzale Londjiringa, enseignante et secrétaire du CE
CE de Mandro	Mme Lotsove Evelati, membre du CE
CE de Mandro	M. Mateso Kamuhanda, cultivateur et membre du CE
CE de Mandro	Justin Bura, cultivateur et membre du CE

Annexe 4 : liste des abréviations

CE	Club d'écoute
CPI	Cour Pénale Internationale
IRfJ	<i>Interactive Radio for Justice</i>
NED	<i>National Endowment for Democracy</i>
FNUD	Fonds des Nations Unies pour la démocratie
ONG	Organisation non-gouvernementale
ONU	Organisation des Nations Unies
RCR	Radio Canal Révélation
RDC	République Démocratique du Congo
RDCD	Renforcer les dialogues dans les communautés pour la prise de décision
UE	Union Européenne
UPC	Union des patriotes congolais