

**UNDEF**

The United Nations  
Democracy Fund



**FNUD**

Fonds des Nations Unies  
pour la démocratie

**POST PROJECT EVALUATION  
FOR THE  
UNITED NATIONS DEMOCRACY FUND**

**EVALUATION REPORT**

**UDF-17-742-DRC**

**Promoting Participatory Governance and the Rule of Law  
in Democratic Republic of the Congo**

**Date: 14 January 2022**

## Executive Summary in English (for UNDEF internal purposes)

This report is the evaluation of the project "Support to CSOs in actions to promote participatory governance and the rule of law in the DRC", which started on March 1<sup>st</sup>, 2019. The project was supposed to end on June 30<sup>th</sup>, 2020, but an extension was granted, with the deadline being postponed to September 30<sup>th</sup>, 2020. The project received a grant from UNDEF of USD 198,000, aimed at financing these major axes:

- Capacity building by training members of community structures and local authorities on the protection, promotion of human rights and community mediation, and on the reduction of human rights violations.
- Technical and material support for advocacy, awareness-raising and mediation actions aimed at strengthening collaboration between the civilian population and local civil and military authorities.
- Support to improve access for victims of physical and sexual violence to appropriate care services.

### Evaluation findings

- **Strong coherence/consistency** of the project with the mandate of UNDEF, that of Caritas Development Bukavu (CDB), the development plans and policies of local authorities and the initiatives of other Technical and Financial Partners.
- **Project is highly relevant** in relation to the vision of the CDB, the challenges of the South Kivu region and the civil society and the Local Authorities of the region.
- **Design:** the three main components of the project are coherent towards the reduction of violations of civil and political rights. That said, the logic of the third component of the project vis-à-vis the other two components remains to be proven. When it comes to formulating actions, products, outcomes and objectives, CDB has demonstrated great expertise. On the other hand, the design of the indicators seems too ambitious and not easily measurable. Finally, the risks were appropriately identified by the project.
- **Effectiveness:** two studies were carried out by the CDB, finding that the objectives were achieved, an aspect which is confirmed by this evaluation report; another important dimension is the level of positive appreciation of the authorities and beneficiaries of Caritas' support in the implementation of the project; finally, a key point in analysing the effectiveness of the project is the effective establishment of a partnership strategy with institutional and technical actors. In this regard, as noted by the stakeholders consulted, partnerships have been established with various stakeholders.
- **Efficiency:** in relation to the institutional arrangements, they were favourable to ensure the greatest possible efficiency; the budget was used almost in its totality (\$ 179,810 of the planned \$ 180,000) and the budget allocation has not undergone significant variations; the project delivered activities and results in a coordinated manner and with a high degree of efficiency. Overall, the efficiency of the project has been more than remarkable.
- **Impact:** all the actors consulted within the framework of the project report a strong improvement in the dynamics of participation, good governance and democratization; this is confirmed through the quantitative and qualitative analysis of the data, which reinforces this observation.
- **Sustainability** for a) the Local Committees of Community Organisation (Comités Locaux d'Organisation Communautaire – CLOC): concerning the Action Plans for the Community Protection (Plans d'action pour la Protection Communautaire – PAPCs), in the vast majority of cases, they continue to be updated and popularized; concerning knowledge of Human Rights and Participatory Governance and participatory

cohabitation, the CLOCs rely on the achievements of the training received under the project in the effective implementation of mediation, advocacy and awareness actions; with regard to local governance and trust between authorities and citizens, the stakeholders consulted note that sustainability is limited; finally, fair access for victims of physical and sexual violence to care services appears to be a lasting result; b) Village chiefs: all the village chiefs consulted ensure that the achievements of the project last over time (concrete testimonies were brought in this direction); c) Heads of *Groupements* and *Chefferie*: Concerning the assemblies of the participatory budget, sustainability seems to be called into question.

- **Added value of UNDEF:** the aspects and actors targeted by the project had very rarely been supported by other donors in South Kivu; furthermore, UNDEF enjoyed a reputation which suited the objectives of the project, particularly in the area of democratization.
- **Visibility:** UNDEF's support to the CDB project appears in all materials printed and distributed during the project and the visibility of UNDEF was very clearly respected in all project-related events organized by the CDB as part of the project.

### **Main recommendations**

- Efforts should be made to define more concrete and easily measurable indicators (even if they are less ambitious).
- Particular attention should be paid to the consistency and complementarity of the different components of a project.
- A more modest strategy in terms of the number of target actors and beneficiaries would have implied a higher success rate.
- A more modest approach in the project objectives would also have been more appropriate in order to obtain more consistent results.
- Further clarification from the CDB to the beneficiary institutions of the project (mainly the CLOCs) on whether the project would take charge of the construction of community premises would have been appropriate.
- An exit strategy / continuity over time of the process of improving governance and democracy seems necessary.

### **Lessons learned**

- The methodology of this evaluation (remotely, through the collection of evaluation surveys, by a team of investigators provided by the grantee), in the face of the COVID 19 pandemic was very beneficial in terms of the involvement of the grantee in information gathering and ownership of the evaluation process.
- The choice of partners, with a "niche" contribution in complex contexts and with a high capacity for access seems key for any other initiative supported by UNDEF. In this, the choice of the CDB as a partner in setting up the project was the main reason for the success of this project; their knowledge of the geographical area covered by the project, their deep, longstanding relation with the institutional and civil society actors, their outreach to actors located in the most remote areas and their sound financial and technical skills were indeed factors leading to a successful implementation of the project, maximising its impact.
- Two studies carried out before and after the project by the grantee were key in order to define a baseline and measure the achievements of the project.
- The establishment of an institutional consultation strategy between the project and institutional, social and international actors has emerged as one of the keys for optimizing resources and avoiding duplication and strengthening coordination.

- The work on existing institutions (CLOC, Local Authorities) and on their own development plans, without creating new bodies, groups or strategies specific to the project, was also key to ensuring the success of the project.
- The measures taken by the project in order to adapt to the COVID 19 pandemic (which included the development of COVID-related awareness campaigns, the implementation of concrete measures to avoid the spread of COVID during the implementation of project activities and the necessary budgetary reallocations to accommodate for the purchase of sanitary protection material) was also key.

## TABLE DE MATIÈRES

I.	ÉVALUATION GLOBALE.....	1
II.	CONTEXTE ET STRATÉGIE DU PROJET .....	3
	2.1 CONTEXTE.....	3
	2.2 DESCRIPTION DU PROJET ET DE SES OBJECTIVES .....	5
III.	MÉTHODOLOGIE .....	6
	3.1 PORTEE, CADRAGE ET APPROCHE DE L'EVALUATION .....	6
	3.2 COLLECTE ET ANALYSE DES DONNEES.....	8
IV.	CONSTATS DE L'ÉVALUATION .....	9
	4.1 COHERENCE .....	9
	4.2 PERTINENCE ET DESIGN .....	11
	4.3 EFFICACITE .....	13
	4.4 EFFICIENCE .....	14
	4.5 IMPACT .....	15
	4.6 DURABILITE .....	18
	4.7 VALEUR AJOUTEE ET VISIBILITE DU FNUD .....	19
V.	CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS.....	21
VI.	LESSONS APPRISES .....	22
	ANNEXES .....	23
	ANNEXE 1: QUESTIONS D'EVALUATION.....	23
	ANNEXE 2: PERSONNES ET INSTITUTIONS CONSULTEES .....	27
	ANNEXE 3: ACRONYMES.....	28

## **Remerciements**

L'évaluateur tient à remercier M. Jaime Palacios du FNUD ainsi qu'à toute l'équipe de Caritas Développement Bukavu (CDB), notamment M. Aimé Mushagalusa Nyoji, pour leur aide inestimable dans la préparation de ce rapport à une période exceptionnellement difficile en raison de la COVID-19 (ce qui signifiait qu'il n'était pas possible de se rendre dans le pays pour l'évaluation) et le contexte politique et sécuritaire de la région du Sud Kivu. Toutes les erreurs et omissions restent de la responsabilité de l'auteur.

## **Clause de non-responsabilité**

Les opinions exprimées dans ce rapport sont celles de l'évaluateur. Ils ne représentent pas ceux du FNUD ou d'aucune des institutions mentionnées dans le rapport.

## **Auteur**

Ce rapport a été rédigé par Juan Enrique Nicolás Adán.

## I. ÉVALUATION GLOBALE

Ce rapport est l'évaluation du projet "Appui aux OSC dans les actions de promotion de gouvernance participative et l'État de droit en RDC", commencé le 01/03/2019. Le projet était censé de s'achever le 30/06/2020, mais une extension a été accordée, la date butoir étant reportée au 30/09/2020. Le projet a bénéficié d'une subvention du FNUD d'un montant de 198,000 USD, visant le financement de ces grands axes :

- Renforcement des capacités par la formation des membres des structures communautaires et des autorités locales sur la protection, la promotion des droits humains et la médiation communautaire, et sur la réduction des violations des droits humains.
- Appui technique et matériel aux actions de plaidoyer, de sensibilisation et de médiation visant à renforcer la collaboration entre la population civile et les autorités civiles et militaires locales.
- Appui pour améliorer l'accès des victimes de violences physiques et sexuelles à des services de prise en charge adaptés.

### Constats de l'évaluation

- Forte **cohérence** du projet avec le mandat du FNUD, celui de la Caritas Développement Bukavu (CDB), les plans et politiques du développement des autorités locales et les initiatives d'autres Partenaires Techniques et financiers.
- Projet **pertinent** par rapport à la vision de la CDB, les défis de la région Sud-Kivu et la société civile et les Autorités Locales de la Région.
- **Design** : les trois grandes composantes du projet sont cohérentes envers la réduction des violations de droits civils et politiques. Ceci dit, la logique de la troisième composante du projet vis-à-vis les autres deux composantes reste à prouver. En ce qui concerne la formulation des actions, produits, résultats et objectifs, la CDB a fait preuve d'une grande expertise. Par contre, le design des indicateurs semble trop ambitieux et non facilement mesurable. Finalement, les risques ont été identifiés de manière appropriée par le projet.
- **Efficacité** : deux études ont été menées par la CDB, constatant que les objectifs ont été atteints, aspect qui est confirmé par ce rapport d'évaluation ; une autre dimension importante est le niveau d'appréciation positive des autorités et bénéficiaires de l'accompagnement de Caritas dans la mise en œuvre du projet ; finalement, un point clé dans l'analyse de l'efficacité du projet est la mise en place effective d'une stratégie de partenariat avec des acteurs institutionnels et techniques. À ce propos, comme constaté par les acteurs consultés, des partenariats ont été noués avec différents acteurs.
- **Efficience** : par rapport aux dispositions institutionnelles, elles ont été favorables à assurer l'efficience la plus accrue possible ; le budget a été utilisé presque en sa totalité (179,810 USD des 180,000 USD prévus) et la répartition du budget n'a pas subi de variations significatives ; le projet a livré des activités et des résultats de manière coordonnée et avec un degré élevé d'efficacité. Dans sa globalité, l'efficience du projet a été plus que remarquable.
- **Impact** : tous les acteurs consultés dans le cadre du projet signalent une forte amélioration des dynamiques de participation, bonne gouvernance et

démocratisation ; ceci est confirmé à travers l'analyse quantitative et qualitative des données, qui renforcent ce constat.

- **Durabilité** pour a) les Comités Locaux d'Organisation Communautaire (CLOC) ; concernant les Plans d'action pour la Protection Communautaire (PAPC), dans la grande majorité des cas, ceux-ci continuent à être actualisés et vulgarisés ; concernant la connaissance en Droits Humains et Gouvernance participative et cohabitation pacifique, les CLOC s'appuient sur les acquis de la formation reçue dans le cadre du projet dans la mise en œuvre effective des actions de médiation, plaidoyer et sensibilisation ; en ce qui concerne la gouvernance locale et la confiance entre autorités et citoyens, les acteurs consultés constatent que la durabilité est partielle ; enfin, l'accès équitable des victimes de violences physiques et sexuelles aux services de prise en charge semble un résultat durable dans le temps ; b) Chefs de village : tous les Chefs de Village consultés assurent que les acquis du projet perdurent dans le temps. Des témoignages concrets ont été apportés dans ce sens ; c) Chefs de Groupements et de Chefferies : concernant les assemblées du budget participatif des chefferies, la durabilité semble être mise en question.
- **Valeur ajoutée du FNUD** : les aspects et les acteurs visés par le projet avaient été très rarement appuyés par d'autres bailleurs de fonds dans le Sud Kivu ; en outre, le FNUD jouit d'une réputation qui se prêtait bien aux objectifs du projet, notamment dans le domaine de la démocratisation ; enfin, la grande valeur ajoutée de la CDB a été son accès géographique, son très bon réseautage communautaire solidement établie, les collaborations de longue date avec les institutions au niveau local ainsi que leur capacité d'expertise technique.
- **Visibilité** : le soutien du FNUD au projet CDB apparaît dans tous les documents imprimés et distribués pendant le projet et la visibilité du FNUD a été très clairement respectée dans tous les événements liés au projet et organisés par la CDB dans le cadre du projet.

### **Recommandations principales**

- Des efforts devraient être assurés afin de définir des indicateurs plus concrets et facilement mesurables (même s'ils sont moins ambitieux).
- Une attention particulière devrait être portée afin d'assurer la cohérence et complémentarité des différentes composantes d'un projet.
- Une stratégie plus modeste en termes des nombres d'acteurs cibles et bénéficiaires aurait impliqué un taux de réussite plus élevé.
- Une approche plus modeste dans les objectifs du projet aurait aussi été plus appropriée afin d'obtenir des résultats plus consistants.
- La CDB aurait pu éclaircir d'avantage, vis-à-vis les institutions bénéficiaires du projet (notamment les CLOC), si le projet allait prendre en charge la construction des locaux communautaires.
- Une stratégie de sortie/continuité dans le temps du processus d'amélioration de la gouvernance et démocratie est nécessaire.

### **Leçons apprises**

- La méthodologie de cette évaluation (à distance, à travers la récolte, par une équipe d'enquêteurs fournie par l'organisme bénéficiaire, des enquêtes d'évaluation), face à la pandémie de la COVID-19 a été très bénéfique quant à l'implication de l'organisme

- bénéficiaire dans la récolte d'information et à l'appropriation du processus d'évaluation.
- Le choix de partenaires, avec un apport « niche » dans des contextes complexes et avec grande capacité d'accès semble clé pour toute autre initiative appuyée par le FNUD. Le choix de la CDB comme partenaire de mise en place du projet a été la raison principale du succès pour ce projet; leur connaissance de la zone géographique couverte par le projet, leur relation profonde et ancienne avec les acteurs institutionnels et de la société civile, leur proximité avec les acteurs situés dans les zones les plus reculées et leurs solides compétences financières et techniques ont en effet été des facteurs ayant conduit à une mise en œuvre réussie de le projet, en maximisant son impact.
  - Les deux études menées avant et après le projet par l'organisme bénéficiaire ont été clés afin de définir une ligne de base et de mesurer les acquis du projet.
  - La mise en place d'une stratégie de concertation institutionnelle entre le projet et les acteurs institutionnels, sociaux et internationaux s'est relevé comme étant l'une des clés pour l'optimisation de ressources et pour éviter les doublons et renforcer la coordination.
  - Le travail sur des institutions existantes (CLOC, Autorités Locales) et sur ses propres plans de développement, sans créer des nouvelles instances, groupes ni stratégies propres au projet, a aussi été clé pour assurer la réussite du projet.
  - Les mesures prises par le projet afin de s'adapter à la pandémie COVID 19 (qui comprenaient le développement de campagnes de conscientisation liées au COVID, la mise en œuvre de mesures concrètes pour éviter la propagation du virus lors de la mise en œuvre des activités du projet et les réaffectation budgétaires nécessaires pour accommoder l'achat de matériel de protection sanitaire) ont été aussi essentielles pour le succès du projet.

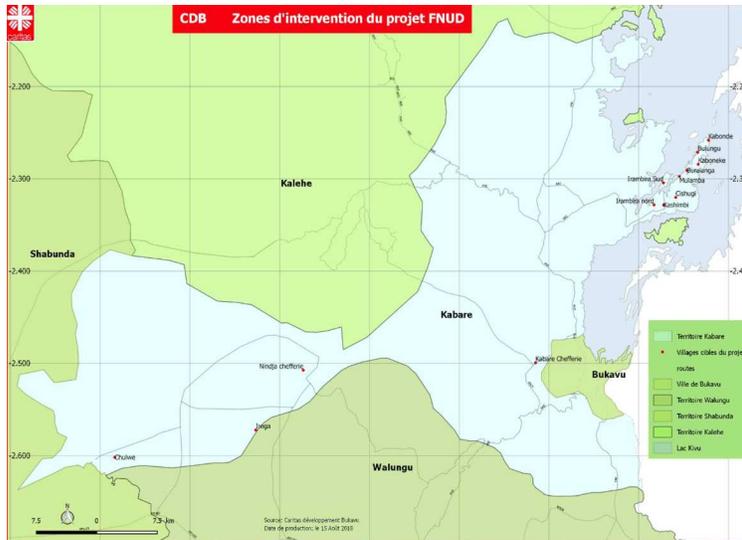
## II. CONTEXTE ET STRATÉGIE DU PROJET

### 2.1 Contexte

#### Contexte géopolitique en RDC et de la province de Sud Kivu

La République démocratique du Congo (RDC) est, par superficie, le plus grand pays d'Afrique subsaharienne et le 4e pays le plus peuplé d'Afrique (81 millions). **Les principaux défis de développement** sont le manque de capacité du gouvernement et l'extrême fragilité de l'environnement politique et des institutions congolaises. L'immensité du pays couplée à un manque de communication fiable (absence d'infrastructures routières, moyens de transport peu fiables) rend l'accès à la majeure partie du pays extrêmement difficile.

**Le système politique en RDC** a été paralysé ces dernières années par la manipulation du processus électoral par les élites politiques. Les citoyens sont incapables d'exercer librement leurs libertés civiles fondamentales et la corruption est endémique. La sécurité physique est précaire en raison de la violence et des atteintes aux droits humains commises par les forces gouvernementales, ainsi que par les groupes rebelles armés et les milices actives dans de nombreuses régions du pays.



La cote d'espace civique pour la RDC dans le rapport de mai 2021 du CIVICUS Monitor est la plus basse au monde<sup>1</sup>. Selon le rapport « Freedom in the World 2021<sup>2</sup>, le statut de la RDC est resté « non libre ». De plus, le score de la RDC a régressé dans le rapport 2020 de l'Economist Intelligence Unit (EIU)<sup>3</sup>, comme il le fait depuis 2014, restant en position 166 (sur 167 pays, le deuxième pire pays au

monde). De plus, comme dans d'autres parties du monde, la pandémie de COVID-19 a eu un impact négatif sur l'environnement favorable à la société civile. Les autorités ont restreint les rassemblements et institué des fermetures en mars 2020, alors que la pandémie de COVID-19 est devenue une préoccupation majeure, mais ces restrictions ont été appliquées de manière incohérente pour perturber les rassemblements antigouvernementaux. L'Organisation mondiale de la santé a signalé 17 000 cas et 584 décès à la fin de 2020.

**La province du Sud-Kivu** (dont chef-lieu est placé à Bukavu) se trouve au cœur du conflit qui sévit dans l'est de la RDC; c'est là qu'a commencé la Première Guerre du Congo (1996–7). Depuis la fin de la Deuxième Guerre du Congo (1998–2003), le risque que cette province ne déstabilise toute la région s'est amoindri, mais les conflits locaux violents se sont multipliés, nourris par un opportunisme politique et des luttes locales autour du foncier et du pouvoir<sup>4</sup>. Au cours des deux dernières années, les troubles dans l'est de la République démocratique du Congo ont contraint des milliers de personnes à fuir leurs foyers. Beaucoup ont trouvé refuge de l'autre côté de la frontière entre le Nord et le Sud-Kivu, où ils partagent des ressources et des terres limitées avec des communautés tout aussi vulnérables<sup>5</sup>. La situation dans la province du Sud-Kivu est très préoccupante d'autant plus qu'on observe une radicalisation des discours de part et d'autres des parties impliquées dans ce conflit<sup>6</sup>.

## Contexte du projet

Les populations des villages isolés en RDC souffrent des **vulnérations systématiques de leurs droits civils et politiques**, telles que travaux forcés, tortures et traitements inhumains, restrictions à la libre circulation à travers des barrières payantes et des arrestations illégales,

<sup>1</sup> <https://monitor.civicus.org/country/democratic-republic-congo/>

<sup>2</sup> Repucci, Sarah & Slipowitz, A., Freedom in the World 2021: Democracy Under Siege, Washington: Freedom House, 2021

<sup>3</sup> Economist Intelligence Unit, Democracy Index 2020: In Sickness and in Health, London: EIU, 2021

<sup>4</sup> <https://www.refworld.org/docid/5270ea014.html>

<sup>5</sup> <https://www.msf.org/south-kivu-democratic-republic-congo-endless-flight>

<sup>6</sup> <https://www.dw.com/fr/sud-kivu-conflit-grands-lacs/a-59532679>

mariages forcés et taxes illégales, entre autres. De plus, la sécurité et la paix sociale, piliers de toute démocratie, constituent des soucis majeurs des populations, en particulier des collectifs les plus vulnérables dont les femmes.

Outre cela, **les canaux habilités par l'état pour l'expression des besoins vis-à-vis les autorités de l'état ne sont pas fonctionnels**, par manque d'adéquation à une population fortement enclavée, pauvre et peu scolarisée, ce qui nuit à la qualité de la participation démocratique de ces populations.

Les **causes structurelles principales de ce déficit démocratique** sont (1) L'ignorance des populations et des acteurs mandatés - taux élevé d'analphabétisme, accès limité aux textes juridiques pertinents, (2) Manque/faible volonté/capacité à garantir une démocratie de qualité de la part des acteurs mandatés, (3) Mauvaise gouvernance (détournement de solde des militaires et policiers qui recourent aux extorsions des biens de populations/taxes illégales comme moyen de survie, corruption/impunité qui causent la répétition des violations et le découragement des victimes à dénoncer), (4) Rupture des liens sociaux entre les populations et les autorités locales, ce qui crée une relation de méfiance, accentue les violations de droits et ne favorise pas la redevabilité des autorités envers les populations dans la gestion de la chose publique, (5) Le climat d'insécurité à cause de l'activisme des groupes armés qui extorquent les populations comme moyen de survie.

Outre ces causes structurelles, **l'installation des nouvelles institutions issues des élections de décembre 2018** dont certaines parties prenantes persistent à contester la légitimité et la légalité pourrait occasionner une certaine méfiance et un certain retranchement à la participation active.

Cette situation est **mise en évidence par les données fournies par le système de monitoring de protection de Caritas Bukavu** qui existe depuis 2013 et qui renseigne sur les violations de droits de l'homme dans les villages isolés de Sud Kivu, ainsi que par les informations partagées dans les réunions du cluster protection de Sud Kivu, dont Caritas Bukavu est membre.

## **2.2 Description du projet et de ses objectives**

**Le travail avec les communautés et les autorités aux différents niveaux politico-administratifs, était prévu à trois niveaux :**

- Au niveau village (11 villages cibles), un accompagnement de proximité était prévu aux pré-existantes – Comité Local d'Organisation Communautaire (CLOC), dont les membres sont bénévoles, et aux autorités pour faire respecter des droits civils ;
- Au niveau des 2 chefferies cibles - Kabare et Nindja, formés par 17 groupements, les populations et autorités devaient être orientées vers processus de budgétisation participative ;
- Au niveau provincial – province de Sud Kivu - des actions visant à l'approbation d'un édit provincial sur la budgétisation participative étaient prévues.

Les principales activités – formations, fora, assemblées de budget participatif dans les chefferies, plaidoyers, médiation dans des conflits civils et sensibilisation – étaient prévues de tourner autour du **renforcement des capacités des CLOC** et des autorités locales de villages ciblés dans les notions de droits de l'homme et de la gouvernance participative. Il était attendu qu'à travers ces renforcements, leurs compétences seraient renforcées dans la mise en place des mécanismes efficaces qui favorisent une participation citoyenne et une collaboration mutuelle efficaces.

De plus, des activités qui favorisent la collaboration et le **dialogue permanent entre population et autorités locales** étaient prévues afin de renforcer la confiance mutuelle et la paix sociale (cadres de concertations, tables rondes). Enfin, dans les 11 villages cibles des activités favorisant l'accès des victimes des violences aux services de prise en charge étaient aussi prévues.

Les principaux bénéficiaires cibles du projet, conformément au Document de Projet, étaient :

- **Bénéficiaires directes** : Au niveau village, membres de 11 CLOC - 160 personnes dont 60% de femmes. 55 autorités locales issues des villages, dont 10% des femmes compte tenu de leur composition actuelle, étaient censés de participer directement aux cadres de concertation villageoises. Des représentants de la société civile des groupements et des chefferies participeront à un processus de budgétisation participative dont au moins 50% de femmes et autres groupes marginalisés, compte tenu de la composition actuelle des structures et institutions clés dans le processus de budget participatif. Les représentants provinciaux étaient censés de bénéficier des actions pour l'approbation de l'édit provincial sur la budgétisation participative.
- **Bénéficiaires indirectes** : Les actions de plaidoyer, sensibilisation, et médiation pour le respect de droits de l'homme et la promotion de la cohésion sociale par les CLOC bénéficieraient toute la population des 11 villages cibles (42.522, dont 50% de femmes). La population des 2 chefferies bénéficieraient des actions de budget participatif et étaient censés d'être sensibilisées sur les autres thématiques à travers les spots. Enfin, l'édit provincial sur la budgétisation participative serait promu au bénéfice de toute la population de la province.

Le projet a débuté le 01/03/2019 et devait se terminer le 30/06/2020, il a obtenu une **prolongation et la date de fin officielle est devenue le 30/09/2020.**

### III. MÉTHODOLOGIE

#### 3.1 Portée, cadrage et approche de l'évaluation

**Le but de cet exercice** d'évaluation est d'évaluer la performance et l'atteinte des résultats du projet. Ainsi, ce processus d'évaluation servira à générer des conclusions, à extraire les leçons apprises et à fournir des recommandations fondées sur des preuves qui peuvent améliorer les performances, démontrer les résultats et informer les priorités et stratégies futures du

CDB et du FNUD pour encourager le rôle des OSC dans les actions de promotion de la gouvernance participative et État de Droit en RDC en général et dans la zone du Sud Kivu en particulier.

L'évaluation a été menée **conformément aux normes et standards d'évaluation élaborés par le Groupe d'évaluation des Nations Unies et aux critères d'évaluation de l'OCDE**. Selon les exigences du FNUD, l'évaluation a sept critères d'orientation comme suit :

- Cohérence : en premier lieu, la cohérence interne (dans quelle mesure existe-t-il des synergies et des interconnexions entre le projet et d'autres initiatives menées par CDB) ; en deuxième lieu, la cohérence externe (dans quelle mesure y a-t-il cohérence avec les initiatives d'autres acteurs dans le même contexte et sur le même sujet ? Dans quelle mesure le projet ajoute-t-il de la valeur tout en évitant la duplication des efforts ?)
- Pertinence/design : comprendre dans quelle mesure les problèmes identifiés et les interventions qui ont suivi ont répondu aux besoins et aux priorités du développement démocratique dans le pays et à ceux des bénéficiaires ciblés ; et comment la conception du projet a répondu au contexte et aux risques identifiés.
- Efficience : dans quelle mesure le projet a fait bon usage de ses ressources financières et humaines.
- Efficacité : dans quelle mesure le projet a produit les activités et les résultats attendus.
- Impact : dans quelle mesure la réalisation des objectifs du projet et des résultats du projet a-t-elle eu un impact sur le problème spécifique que le projet visait à résoudre ? Les bénéficiaires ciblés ont-ils connu des impacts tangibles positifs et négatifs ? Le projet est-il susceptible d'avoir un effet catalyseur ?
- Durabilité : identifier les aspects du projet qui sont susceptibles d'être maintenus après son achèvement, y compris une analyse des facteurs de durabilité.
- Valeur ajoutée et visibilité du FNUD : comprendre la valeur du soutien du FNUD au projet et les dispositions/engagements de visibilité.

Conformément à la note d'information sur l'évaluation préparée par le FNUD, à la suite de l'examen des documents de projet et des conversations avec l'équipe de la CDB, **les questions d'évaluation sous chaque critère ont été élargies** (voir Annexe 1 - matrice d'évaluation). L'évaluation comporte également un chapitre sur les enseignements tirés et les meilleures pratiques émergeant tout au long du processus d'évaluation et d'autres déjà identifiés par le projet.

L'évaluation est conçue comme un processus de réflexion et d'apprentissage flexible et centré sur les personnes dans lequel **les principales parties prenantes du projet (CDB, bénéficiaires, institutions associées) seront des acteurs clés et non de simples objets du processus**. Ainsi, l'évaluation est conçue pour renforcer leurs capacités en (1) offrant aux parties prenantes l'opportunité de réfléchir sur les progrès et les obstacles du projet ; et (2) générer des connaissances pour éclairer la pratique.

L'évaluation a été principalement **informée par des méthodes et des données qualitatives**. En outre, partant du principe qu'il n'y a pas d'interventions neutres en matière de genre lorsque l'objectif est de renforcer la démocratie et, en fin de compte, d'améliorer la vie des gens, l'évaluation a été un exercice sensible au genre.

L'évaluation a été réalisée dans le cadre de la pandémie mondiale de COVID-19. Après des conversations avec le personnel de la CDB et le FNUD, **il a été conclu que le projet pourrait être évalué à distance sans réduire la qualité du processus et des livrables**, si les outils de collecte de données étaient adaptés aux différents informateurs et que le calendrier restait flexible pour s'adapter à la disponibilité des participants au processus. L'évaluateur a travaillé donc depuis son lieu de résidence mais communiquant directement avec les parties prenantes à la RDC.

## 3.2 Collecte et analyse des données

### a. Faisabilité de l'évaluation et limitations y afférentes

Dans la note de « **considérations spéciales pour les évaluations en ligne pendant la crise du COVID-19** » transmise par le FNUD à l'évaluateur, il est demandé de mener, lors de la note de lancement, une analyse succincte sur la faisabilité de l'évaluation à distance du projet, notamment en ce qui concerne la couverture géographique du projet, la disponibilité des informations qui pourront être récoltées à distance et le contexte institutionnel, afin d'établir les limitations spécifiques de l'évaluation par rapport aux évaluations conventionnelles. Dans ce sens, les limites identifiées par rapport aux évaluations conventionnelles et les mesures d'atténuation proposées sont les suivantes :

- **L'engagement avec CDB ne bénéficiera pas d'un contact direct sur le terrain**, ce qui permet généralement un degré sain d'interaction, dans les deux sens, pour renforcer la confiance et la compréhension. *Atténuation : prévision de temps pour les échanges pour s'assurer que le terrain a été entièrement préparé avant de passer aux entrevues formelles.*
- **L'engagement avec les bénéficiaires et les tiers peut ne pas être aussi productif ou inclusif que les visites de terrain habituelles** le permettent. *Atténuation : une attention particulière a été accordée aux noms et aux institutions répertoriés pour l'entretien, et à la manière dont les personnes doivent être contactées - par ex. utilisation de questionnaires.*
- **Par rapport à la portée du projet** (rural/urbain, national/localisé), il s'agit d'un projet localisé dans la province du Sud Kivu, dans deux chefferies (Kabare et Nindja) et 11 villages parfois de difficile accès, ce qui pourrait entraver le bon déroulement de la collecte de données. *Atténuation : le personnel de CDB procédera à la distribution des enquêtes directement dans toutes les zones couvertes par le projet. De plus, un questionnaire détaillé a été préparé au profit de la CDB afin de récolter sa vision par rapport aux différents aspects objet d'analyse de manière la plus consolidé possible.*
- **Par rapport au contexte national/institutionnel** (y compris des aspects tels que la mobilité du personnel, l'utilisation institutionnelle des nouvelles technologies, la vitesse d'Internet, etc.), ledit accès est très limité de la part d'une partie de la population cible de l'évaluation. *Atténuation : la méthodologie proposée dans la note de démarrage est adaptée au manque d'accès à internet et à la mobilité par la population cible de l'évaluation. En effet, aucune*

*méthode récolte d'information télématique visant la population résidante dans les villages de plus difficile accès est prévue.*

- Une limite qui risque de se poser est **la difficulté pour récolter les informations auprès des Autorités Locales, des CLOC et citoyens/bénéficiaires directes** du projet, à cause du manque d'intérêt de la population cible de l'évaluation. *Atténuation : conscientisation de la population cible, à travers le personnel de CDB, de l'importance de l'évaluation et de la transmission des données de qualités concernant les atouts, défis et opportunités du projet mis en place. De ce fait, tous les questionnaires prévus ont été remplis par les populations cibles, sauf pour l'ancien Ministre Provincial du Plan et du budget, qui n'a pas été disponible pour cette évaluation.*

#### **b. Sources d'information utilisées**

Les outils de collecte de données choisis pour l'exercice d'évaluation ont été discutés avec l'équipe du projet de CDB pour s'assurer qu'ils sont les plus familiers aux différentes parties prenantes du projet. Ceux-ci sont :

- **Des entretiens régulières avec l'équipe de la CDB**, qui ont eu lieu tout au long de la mission d'évaluation.
- **Analyse des documents** : le FNUD et le CDB ont fourni un important corpus préliminaire de documents de programmation. Ils comprennent le document de projet, les rapports d'avancement et le rapport final, les rapports de vérification des tranches et les produits du projet, qui ont été examinés avec la documentation pertinente supplémentaire recueillie au cours de la phase de collecte de données.
- **Enquêtes** : des enquêtes adaptées aux catégories des acteurs ont été préparés par le consultant et distribuées par l'équipe de CDB, entité qui a montré une très bonne disponibilité pour entamer la distribution, suivi du remplissage, récolte des informations et envoi au consultant. Ceci est d'importance car l'équipe de CDB a un accès géographique privilégié à la zone couverte par le projet. L'accès à cette zone, surtout dans le cadre d'une évaluation à distance et dans une région avec un accès difficile (souci des infrastructures et de sécurité) s'aurait avéré impossible autrement.

Dans ce cadre, ces enquêtes ont été désignées : une enquête pour la CDB ; une enquête auprès des 11 CLOC bénéficiaires du projet ; 2 chefs de chefferies (Kabare et Nindja) ; 2 chefs de groupement (Lugendo et Ishungu) ; 11 chefs de village ; la Division de la décentralisation ; Profit Congo ; une enquête auprès d'une sélection de bénéficiaires directes du projet (citoyens, un maximum de 20 individus divisés en deux groupes de travail, l'un à Lugendo, l'autre à Ishungu).

La collaboration de la CDB pour la mise en place d'une méthodologie si complexe a été cruciale ; l'équipe d'enquêteurs a été sélectionnée, formée et suivie par la CDB, ce qui a permis la récolte d'une quantité et une qualité d'information qui n'aurait jamais pu être récoltée autrement. Le FNUD a montré une grande flexibilité, tout en autorisant le déboursement d'une somme additionnelle pour financer ces enquêteurs.

#### IV. CONSTATS DE L'ÉVALUATION

Les critères, questions et sous-questions sont listés entièrement sous l'annexe 1.

##### (i) Cohérence

L'exercice d'évaluation a visé à analyser la compatibilité de l'intervention avec d'autres interventions dans le pays, le secteur et les institutions liées au projet (en prenant compte de la mesure dans laquelle d'autres interventions soutiennent ou nuisent à l'intervention, et vice-versa). Constats principaux :

- *Cohérence avec le mandat du FNUD* : l'objectif et la nature du projet (réduire les violations de droits civils et politiques et favoriser le respect de l'état de droit, de la démocratie et de la paix sociale en RDC) s'insère pleinement au cœur du mandat du FNUD (« accompagner la démocratisation dans le monde en soutenant des projets qui renforcent la voix des sociétés civiles, promeuvent les droits de l'homme et encouragent la participation de tous à des processus démocratiques »<sup>7</sup>).
- *Cohérence avec le mandat et stratégie de la CDB* : cette action est alignée à l'axe n°2 du plan stratégique quinquennal 2020-2025 de la Caritas Développement Bukavu. Mis en œuvre par le département de développement durable de la CDB et supervisé par l'Administrateur Général, il est complémentaire à d'autres projets de la CDB, tels que le « projet de médiation et de promotion des droits humains dans les zones isolées du Sud Kivu » ou le projet « Solution pour la paix et le relèvement SPR ».
- *Cohérence avec les plans et politiques du développement des autorités locales* : le projet a été aligné au Plan de développement de la province du Sud-Kivu 2021-2023 et au Document de stratégie de croissance et de réduction de la pauvreté de la province du Sud-Kivu.
- *Cohérence avec les initiatives d'autres Partenaires Techniques et financiers (PTF)*, dans la même zone géographique (région Sud Kivu) et sur les mêmes sujets (droits civils et politiques, état de droit, démocratie, paix sociale) : la cohérence avec d'autres intervenants du secteur de la gouvernance locale et du budget participatif tire son ancrage auprès du Ministère Provincial du Plan et Budget (qui anime un cadre de concertation à ce sujet) et de la Division de la Décentralisation (qui facilite la coordination entre les différentes initiatives). Dans ce contexte, tandis que le projet de la CDB avait une spécificité de travail avec les structures de protection CLOC et le processus du budget participatif, GIZ a abordé les aspects de la gouvernance dans l'accompagnement de la chefferie de Kabare à l'élaboration du plan de développement local (PDL) en mettant l'accent sur la gouvernance environnementale ; Mercy Corps s'est focalisé sur les aspects de la gouvernance avec l'accompagnement de CLPD dans certains groupements de la chefferie de Kabare autres que ceux ciblés par la Caritas ; DAI s'est essentiellement consacré au renforcement de capacité des autorités locales de la chefferie de Kabare concernant la mobilisation et la gestion des ressources financières.

---

<sup>7</sup> [https://www.un.org/democracyfund/sites/www.un.org.democracyfund/files/undef\\_terms\\_of\\_reference.pdf](https://www.un.org/democracyfund/sites/www.un.org.democracyfund/files/undef_terms_of_reference.pdf)

***Synergies avec Profit Congo sur le budget participatif*** - Concernant la composante du budget participatif, tous les acteurs consultés constatent une grande synergie entre les activités du projet de la CDB et celles de Profit Congo (projet qui accompagne les Entités Territoriales Décentralisées (ETD) urbaines dans le processus du Budget participatif ainsi que le gouvernement provincial dans la gestion des finances publiques). En effet, la CDB avait sollicité l'appui technique du Profit Congo pour un bon accompagnement des Chefferies de Kabare et Nindja dans ladite composante. Ceci a été clé pour assurer une bonne coordination, car la CDB accompagne les chefferies de Kabare et Nindja, tandis que Profit Congo accompagne les communes de Kadutu, Ibanda et Bagira (dans la ville de Bukavu). De même, il faut signaler les activités d'échange d'expériences entre les comités de suivi du budget participatif de ces trois communes urbaines et les structures de suivi du budget participatif des chefferies de Kabare et Nindja.

## **(ii) Pertinence et design**

**Sous le point de la pertinence**, l'exercice d'évaluation a visé à analyser la mesure dans laquelle le projet, tel qu'il a été conçu, était adapté à la vision de la CDB, au contexte de la province du Sud-Kivu et aux besoins des bénéficiaires.

- *La vision de la CDB est « celle d'une communauté humaine solidaire, vivant dans la paix, capable de se prendre en charge et jouissant de toute sa dignité »* ; les activités relatives au renforcement des capacités et visions stratégiques des CLOC, la gouvernance participative et l'appui aux victimes des violences sexuelles et physiques (les trois composantes principales du projet) aident à la réalisation de cette vision.
- *Au Sud-Kivu, les relations entre les gouvernés et les gouvernants se révèlent compliquées, caractérisées par un manque de confiance liée à la mauvaise gouvernance et à l'absence de la redevabilité.* Dans ce sens, l'intervention mise en place s'avère hautement pertinente. Le projet objet d'évaluation a apporté une réelle contribution au renforcement des capacités dans la bonne gouvernance, la prévention des violences et la promotion des droits civils et la participation locale, tout en étant aligné, comme souligné ci-dessus, au Plan de développement de la province du Sud-Kivu 2021-2023 et au Document de stratégie de croissance et de réduction de la pauvreté de la province du Sud-Kivu<sup>8</sup>. Le renforcement du rôle de la société civile (représentée par les CLOC), de la participation citoyenne et de prise en charge des victimes des violences est tout à fait en ligne avec les problématiques auxquelles le Sud-Kivu fait face.
- *Le 100 pour cent des CLOC ainsi que des Autorités Locales consultées (Chefs de Groupement, Chefferies, Chefs de Village) ont manifesté une forte pertinence entre le projet et leurs mandats et besoins*, car, selon ces acteurs, le projet objet de cette évaluation s'est inscrit dans le domaine de promotion de droits humains, la consolidation de la paix et le renforcement

---

<sup>8</sup> Dans ce sens, et à titre d'exemple, le plan de développement local du territoire de Kabare relève les déficits en termes de bonne gouvernance et de lutte contre les diverses violations. Il énumère, au niveau du cadre stratégique, les actions à développer pour relever ces défis. Cependant, la matérialisation du plan de développement local n'est pas effective.

de la cohésion sociale, la promotion de droits de la femme, la résolution pacifique de conflits, la gouvernance participative et inclusive, l'élaboration du budget participatif ainsi que l'accompagnement de femmes dans les instances décisionnelles et thématiques qui font partie des activités phare des CLOC ainsi que des Autorités Locales visées par le projet. De plus, *selon la Division de la Décentralisation*, le projet est fortement pertinent par rapport au processus de la décentralisation tel que prévu par la loi, qui veut que les ETD agissent dans l'autonomie de gestion de la chose publique, tout en jouissant d'un budget propre, ce qui fait que les activités du projet rentrent au plein cœur de la stratégie et mandat du processus de décentralisation.

**Sous le point du design**, l'exercice d'évaluation a visé à analyser la mesure dans laquelle le projet, tel qu'il a été désigné, respecte la logique du design de projets et si les différentes composantes ont été désignées de manière cohérente vers l'obtention des résultats et objectifs globaux du projet.

- *Concernant la logique commune qui lie les trois composantes du projet*, les trois grandes composantes du projet sont cohérentes envers la réduction des violations de droits civils et politiques (visant l'état de droit, la démocratie et la paix sociale). Ceci dit, tandis que les deux premières composantes du projet (renforcement des CLOC et amélioration des relations société civile/autorités publiques) visent des aspects très imbriqués entre elles, la troisième composante semble éloignée de la logique du projet. Ceci ne veut absolument pas dire que la prise en charge des victimes des violences ne soit pas un besoin clé à combler et par conséquent pertinent. Par contre, le lien entre cette troisième composante et l'amélioration de la gouvernance locale et la participation de la société civile dans ladite gouvernance n'est pas évident.
- *En ce qui concerne la formulation des actions, produits, résultats et objectives*, la CDB a fait preuve d'une grande expertise. L'évaluateur n'a donc pas identifié de faiblesses à signaler. Par contre, *en ce qui concerne le design des indicateurs*, la nature du projet (gouvernance locale, relations entre société civile et autorités publiques) aurait dû mener à des indicateurs plus tangibles. En effet, la mesure du « niveau de satisfaction par rapport aux résultats des actions des CLOC » ou la « perception de la taxation illégale », pour citer deux exemples, reste très difficile à quantifier et, même si une étude a été lancée à ce propos, la légitimité de ses résultats semble à prouver.
- *Les risques ont été identifiés de manière appropriée par le projet*. Comme il s'est avéré lors de la mise en place, le risque majeur relatif au conflit du pouvoir dans la Chefferie de Nindja a obligé la CDB à prendre des mesures palliatives (déplacement de participants, délocalisation d'activités dans des communautés neutres) qui ont contribué à la bonne mise en place des activités y afférentes. En outre, la difficulté de la compréhension de la notion du budget participatif par les animateurs des ETD et de la société civile a été confirmée et comblée par une conscientisation tout au long du projet des acteurs y impliqués, ce qui a donné comme résultat une forte amélioration à cet égard. De plus, le respect des agendas des autorités locales a occasionné des retards dans certaines activités, obligeant la CDB à adapter les plans de travail du projet ; finalement, la mise en œuvre du projet dans le contexte de la COVID 19 a forcé la CDB à adapter plusieurs activités.

- *Finally, the different actors involved in the project have been consulted by rapport aux activités qui auraient pu être désignés autrement. Les activités proposés, qui auraient pu contribuer aux objectifs de la bonne gouvernance locale et la participation incluent : a) mener un plaidoyer continu et au plus haut niveau/national sur la rétrocession pour la réalisation des projets communautaires prioritaires ; b) organiser des activités d'échange d'expériences avec les autres chefs des autres entités où la gouvernance participative avait déjà été implémentée ; c) réunir d'autres catégories des personnes dans les formations ensemble avec le chef et non seulement les membres de CLOC pour améliorer la confiance mutuelle ; d) mettre un accent accru sur les jeunes ; e) organiser plus d'échanges directs entre les citoyens et les autorités publiques ; e) former les membres de CLOC sur le fonctionnement de l'administration et des ETD ; f) organiser des tribunes d'expression populaire pour permettre aux populations de s'exprimer sur les questions clés pour leurs villages ; g) assurer la continuité sur le renforcement des capacités en droits humains et gouvernance ; h) améliorer la participation des Groupements dans la définition des priorités d'investissement des Chefferies.*

### *(iii) Efficacité*

Cette dimension de l'évaluation vise à analyser la mesure dans laquelle le projet, tel qu'il a été mis en œuvre, a permis d'atteindre les objectifs et les buts et si le projet a été mis en place comme il été prévu dans le document de projet.

- *Comme considération générale, deux études ont été menées (l'une au début du projet pour déterminer la ligne de base pour les indicateurs du projet et une autre à la fin du projet pour mesurer le degré de réalisation de ces indicateurs), constatant que les objectifs ont été atteints. Il y a eu certes des modifications autorisées par le bailleur FNUD en ce qui concerne le réaménagement de certaines activités du projet, dû au contexte sanitaire, qui a conduit au réaménagement de certaines activités pour intégrer les activités de sensibilisation à la prévention de la propagation du COVID-19 afin d'atténuer son impact dans les différentes communautés bénéficiaires du projet. Ceci dit, ces modifications n'ont pas nuï la logique globale du projet ni l'attente de ses objectifs.*
- *Une autre dimension que le consultant a pu constater est le niveau d'appréciation positive des autorités et bénéficiaires de l'accompagnement de Caritas dans la mise en œuvre du projet, avec une disposition au dialogue constant qui a été signalé par tous les acteurs consultés.*
- *Si on analyse l'efficacité par composante, par rapport au résultat 1 du projet (amélioration du fonctionnement des structures communautaires de protection et des populations locales pour réduire les violations et les conflits communautaires), toutes les activités ont été déroulées telles qu'elles étaient prévues par le document du projet ; ceci dit, plusieurs acteurs consultés constatent que ce résultat est achevé partiellement, car « il s'agissait d'une nouvelle approche par la communauté et dans une année la communauté ne peut pas changer toute une dynamique » ; par rapport au résultat 2 du projet (la gouvernance locale et la confiance entre autorités et citoyens sont améliorées suite au projet), les activités ont aussi été mises en place tel que prévu et les acteurs*

consultés constatent que « les autorités locales ont changé leur façon de travailler, en intégrant les initiatives proposées par les citoyens » ; par rapport à la composante 3 (accès équitable des victimes de violences physiques et sexuelles aux services de prise en charge appropriée dans les communautés), les acteurs consultés constatent que « les CLOC ont joué un rôle primordial dans l'accès équitable des victimes des violences physiques aux services de prise en charge appropriée dans les communautés » et que les activités ont été mises en place comme prévu.

- *Un point clé dans l'analyse de l'efficacité du projet est la mise en place effective d'une stratégie de partenariat avec des acteurs institutionnels et techniques.* À ce propos, comme constaté par les acteurs consultés, des partenariats ont été noués avec différents acteurs ; en premier lieu, avec le Comité pour la Réforme des Finances Publiques (COREF) qui met en œuvre le projet Profit Congo qui accompagne les entités territoriales décentralisées ETD dans le processus du Budget Participatif au niveau national et dans la province du Sud Kivu ; en deuxième lieu, le partenariat avec le Ministère Provincial du Plan et Budget ; et finalement, une collaboration formelle a été établie avec d'autres acteurs qui accompagnent la chefferie de Kabare dans le domaine de la gouvernance ; cette collaboration a cristallisé à travers un cadre de dialogue qui permet d'harmoniser les agendas et de coordonner les activités pour éviter les chevauchements et favoriser la complémentarité des actions GIZ, DAI et MERCY CORPS.

#### *(iv) Efficience*

L'exercice d'évaluation a visé à analyser la mesure dans laquelle il y a eu une relation raisonnable entre les intrants et les extrants du projet et si les dispositions institutionnelles ont favorisé l'efficience de l'usage de ressources et la responsabilité.

- *Par rapport aux dispositions institutionnelles, elles ont été favorables à assurer l'efficience la plus accrue possible.* La logique du projet est celle de la Gestion axée sur les résultats (GAR) et, par conséquent, les prévisions budgétaires ont été élaborées sur la base des activités prévues pour le projet. Selon les acteurs consultés (CDB et les institutions partenaires) les frais budgétisés ont satisfait les besoins de ceux auxquels ils étaient destinés. En particulier, le service des finances et celui de la logistique de la CDB ont tenu à l'efficience dans la gestion des ressources financières. Dans ce sens, il est important de souligner qu'un réaménagement budgétaire a eu lieu afin d'intégrer les activités de sensibilisation sur la prévention de la propagation du COVID-19 afin d'atténuer son impact dans les différentes communautés bénéficiaires du projet.
- *Le budget a été utilisé presque en sa totalité (179,810 USD des 180,000 USD prévus) et la répartition du budget n'a pas subi de variations significatives, hormis les dépenses supplémentaires encourus pour adapter les activités du projet au contexte de la COVID-19, approuvées par le FNUD et couvertes par des réaménagements budgétaires mineurs.*
- *Par rapport à la relation raisonnable entre les intrants et les extrants du projet, le premier constat est que le projet a livré des activités et des résultats de manière coordonnée et avec un degré élevé d'efficacité.* En outre, étant donné la relation entre le budget du projet (180,000 USD) et a)

le nombre de personnes dans chacun de groupes cibles (160 membres des CLOC, 102 membres des Autorités Locales, 110 victimes de violences sexuelles, 340 Délégués aux forums de groupements, 68 Délégués aux forums de Délégués et Assemblées de chefferies et 4 députés provinciaux, en plus des habitants des 11 villages et 2 chefferies), b) le volume d'activités entamées (plus de 38 catégories d'activités entamées), c) la complexité du projet (avec une interaction avec tout un éventail d'acteurs institutionnels, de la société civile, de la population et du publique dans le sens large) et, finalement d) les résultats obtenus, *l'efficience du projet a été plus que remarquable.*

### *(v) Impact*

Dans le cadre de cette composante, l'évaluation vise à analyser dans quelle mesure la réalisation des objectifs du projet et les résultats du projet ont eu un impact sur la démocratisation. Une attention particulière a été portée sur les impacts tangibles que les bénéficiaires ont subis.

*Comme remarque générale, l'impact est difficile à évaluer dans un environnement si complexe et avec autant d'acteurs de différents niveaux administratifs.* De plus, la plupart des projets de gouvernance démocratique ne sont pas en mesure de produire un impact au-delà de la mise en place de mécanismes et de la promotion de processus démocratiques. Ainsi, le changement le plus significatif ne sera souvent qu'un renforcement de l'environnement propice au développement démocratique. De plus, étant donné la nature du projet (prévention de violence, amélioration de la bonne gouvernance), une évaluation s'avère difficile à quantifier, car le but ultime de ce projet est d'influencer des processus et dynamiques de démocratisation.

*En dépit des constats ci-dessus, tous les acteurs consultés dans le cadre du projet signalent une forte amélioration des dynamiques de participation, bonne gouvernance et démocratisation.* Dans ce sens, selon les acteurs impliqués dans la dimension plus « macro » du projet (CDB, Division de la Décentralisation), l'impact du projet peut être constaté à trois niveaux : a) le renforcement de la confiance entre les autorités locales et les citoyens ; b) l'accompagnement des ETD dans la sensibilisation communautaire et la prise de conscience populaire du paiement des taxes légales afin de permettre la réalisation des projets d'intérêt commun ; c) la connaissance des droits et devoirs du citoyen ; d) la réalisation matérielle des projets prioritaires des Autorités Locales (notamment les Chefferies). Les impacts principaux par type d'acteurs sont, selon les acteurs consultés, comme suit :

- Impacte sur les autorités locales : *« ce projet a produit, dans les Chefferies des autorités locales, un effet immatériel. Le projet a introduit les notions de budget participatif dans la gestion des ETD et même dans celle de groupements et villages de Kabare. La population quant à elle est devenue attentive à la gestion de leurs villages et des services publics. Elle sait*



désormais qu'elle a non seulement des droits, mais aussi des devoirs. Grâce aux sensibilisations et formations reçues, la population commence de plus en plus à payer les taxes et impôts. Les taxes illégales et/ou la multiplicité de taxes a diminué dans le territoire grâce aux activités de rapprochement entre administrés et administrateurs ».

- Impacte sur les CLOC : « ce projet a comporté un transfert du savoir et des connaissances en matière de budget participatif. Par le passé, les membres des CLOC étaient formés en Droits de l'homme, lutte contre les violences sexuelles, la gestion des conflits, etc. Le projet peut se prévaloir d'avoir assuré ce transfert des compétences en matière de budget participatif aux CLOC ».
- Impacte sur les citoyens : « vis-à-vis des détenteurs des droits du projet FNUD, les CLOC ont bien fonctionné, la méfiance à l'égard des autorités locales a diminué et l'accès aux services de prise charge de victimes des violences physiques et sexuelles s'est amélioré ».

Impact relatif au résultat 1 (renforcement des structures communautaires). Le niveau de connaissance et de compétence des structures de protection communautaire et des populations locales pour réduire les violations/abus des droits civils, politiques et les conflits communautaires dans la zone d'intervention ont en effet subi une amélioration. A ce propos, plusieurs données sont à soulever :

- 104 actions de plaidoyers ont été rapportés par les CLOC (78 actions ont abouties et 26 n'ont pas abouties soit 75% contre 25%). Ces actions de plaidoyers ont porté sur les arrestations arbitraires, les barrières payantes, les taxes illégales, l'extorsion des biens de la population et les violences physiques.
- 252 médiations des conflits communautaires ont été rapportées, dont 116 ont été résolus pacifiquement par les CLOC. Les conflits résolus sont des conflits civils (conflit d'héritage, conflit entre éleveurs et agriculteurs, conflits liés aux dettes, conflits entre fonciers, conflits liés à la pêche sur le lac Kivu entre marins et pêcheurs).
- On constate une amélioration de la proportion de la population qui se déclare satisfaite des actions des CLOC, passant de 53,33% à 63,9%.

En plus des données factuelles, d'autres impacts qualitatifs sont aussi à soulever :

- L'accroissement du savoir et des compétences est un des résultats de ce projet. Ceci étant, le transfert des savoirs et des compétences enrichit les techniques et les méthodes de travail des CLOC et modifie ou produit des changements dans la manière d'aborder les problèmes sociaux avec les partenaires et autres parties prenantes du projet.
- L'éducation aux lois et autres instruments de défense des droits humains a été assurée. Les connaissances en protection et droits humains des parties prenantes au projet FNUD ont été approfondies et élargies par l'information, l'échange, la formation et la mise en application des acquis des sessions de renforcement des capacités.
- La consolidation de la structuration des CLOC a été une des activités clés de ce projet. Lorsque les organisations comme les CLOC sont dynamiques, il est possible de construire avec elles des alliances dans l'application et/ou la modification des pratiques et des lois en vigueur en RDC. Avec cette approche, il est possible de

contribuer à des processus qui protègent le droit à la vie, à l'intégrité physique, à la sécurité et à exercer une citoyenneté sociale et la non-discrimination.

- La cohésion sociale passe par la convivialité entre la population, les autorités locales et les Forces de l'ordre et de sécurité à travers les actions de négociation, de plaidoyer et de sensibilisation. Les sensibilisations et les plaidoyers sont toujours précédés par des sessions de renforcement des capacités.

*Impact relatif au résultat 2 (gouvernance et confiance entre autorités locales et citoyens).* Dans cette composante, on constate une amélioration de la gouvernance locale et de la confiance entre les autorités locales (surtout les villages et chefferies) et les citoyens, à travers le dialogue, la participation des citoyens à la gestion des affaires publiques et la promotion de la transparence et de la responsabilité des autorités locales envers les citoyens. Des données factuelles appuient ce constat :

- Le niveau de satisfaction de la population dans l'exécution des investissements a augmenté de 4,08%.
- Le niveau de satisfaction de la population quant à sa participation au processus du Budget Participatif a augmenté de 1,15%.
- Le niveau de satisfaction des femmes et autres groupes marginalisés quant à leur participation au processus du Budget Participatif a augmenté de 6,06%.
- La perception de la taxation illégale a diminué de 22,8%.
- Le niveau de satisfaction des autorités des 11 villages quant à la collaboration avec les CLOC a augmenté de 28,3%.

Des considérations d'ordre qualitative sont aussi à soulever :

- Un des meilleurs résultats de ce projet est qu'il a non seulement déjà lancé de grands jalons pour une gouvernance participative, mais aussi et surtout a changé la mentalité de « non paiement des taxes », dans une zone caractérisée par une généralisation de la perception illégale des taxes et par un incivisme fiscal criant par manque d'informations et de collaboration entre gouvernants et gouvernés.
- Un autre aspect positif est lié au fait que les autorités locales et animateurs de la société locale échangent et communiquent sur les questions de budget de leurs entités territoriales décentralisées. Il y a donc eu un rapprochement entre les autorités locales et la société civile. Jadis les autorités locales considéraient la société civile comme leur opposant et cette dernière à son tour traitait les autorités locales des détourneurs et mauvais gestionnaires de la chose publique. Aujourd'hui il y a des échanges plus constructifs entre les autorités et les membres de la société civile.
- Actuellement, il y a déjà des indices de participation inclusive dans la conception des projets communautaires. Néanmoins, la grande difficulté est que le budget participatif n'est pas appliqué dans son intégralité et que le pourcentage de réalisation des projets est encore faible.

*Impact relatif au résultat 3 (services au profit des victimes de violences).* La capacité des CLOC et des populations a été améliorée dans la mise en place de mécanismes communautaires efficaces favorisant un accès équitable des victimes de violences physiques et sexuelles à des services de soins appropriés dans les communautés. Quelques constats factuels qui appuient ce résultat sont :

- Les résultats de l'étude finale du projet relèvent la diminution de la prévalence de cas de violences physiques ou sexuelles dans la zone d'intervention : passant de 16,81% lors de l'étude de base à 7,9% dans l'étude finale
- Les résultats de l'étude finale démontrent que 75% de victime sont satisfait de la prise en charge reçue à travers les actions des CLOC.
- Les résultats de l'étude notent une excellente perception des membres de la communauté quant à l'accès aux services de prise en charge médicale et psychosociale (88,8% des personnes consultées constatent une perception positive à ce propos).

#### *(vi) Durabilité*

Sous cette dimension, l'analyse vise à évaluer dans quelle mesure le projet, tel qu'il a été conçu et mis en œuvre, a créé ce qui est susceptible d'être un élan continu vers la réduction des violations de droits civils et politiques et la promotion du respect de l'état de droit, de la démocratie et de la paix sociale en RDC. Ce critère de durabilité du DAC doit être nuancé pour reconnaître que de nombreuses subventions du FNUD ne sont pas destinées à établir des programmes qui auront nécessairement une suite.

*Quant à la durabilité du processus (mesures mises en place pour assurer la durabilité des résultats obtenus), on constate le bénévolat des intervenants afin d'assurer la pérennisation des activités. Ceci dit, conformément aux échanges que le consultant a eus avec la CDB, « les activités des CLOC ne peuvent pas s'arrêter parce que le FNUD ne finance pas un nouveau projet. Le bénévolat est une des stratégies de la mise en œuvre des projets de la Caritas Développement Bukavu. Ceci dit, les activités des CLOC vont continuer soit dans le bénévolat soit avec l'appui d'autres partenaires qui accepteront d'apporter des ressources financières à la Caritas Développement Bukavu ».*

*Quant à la durabilité des résultats (le point jusqu'au quel les résultats du projet auront au-delà de celui-ci), on doit s'interroger si les parties impliquées sont disposées et capables de poursuivre seules les activités du projet. Cette question devrait être répondue par rapport aux acteurs impliqués dans les trois composantes du projet :*

- CLOC

*Concernant les Plans d'Action Communautaire (PAPC), dans la grande majorité des cas, ceux-ci continuent à être actualisés et vulgarisés auprès des autorités locales et de la population. De plus, ils sont revus afin d'évaluer les progrès réalisés, les défis, la programmation des actions de protection, de cohésion sociale et de consolidation de la paix et promotion de droits humains.*

*Concernant la connaissance en Droits Humains et Gouvernance participative et cohabitation participative, les CLOC s'appuient sur les acquis de la formation reçue dans le cadre du projet dans la mise en œuvre effective des actions de médiation, plaidoyer et sensibilisation. En effet, « c'est grâce à toutes ces formations que nous menons également à bien et du forme nos activités sur le terrain ; d'ailleurs, les victimes de violations de droits humains mais aussi les protagonistes en conflit viennent nous voir régulièrement dans notre bureau en faisant fois*

de notre savoir-faire, notre manière d'être, la connaissance de lois et règlements. Nous nous appuyons également de différents modules, livrets et dépliants que la Caritas a mis à notre disposition ».

*En ce qui concerne la gouvernance locale et la confiance entre autorités et citoyens, les acteurs consultés constatent que la durabilité est partielle « car les normes sociales et / ou les coutumes rétrogrades font encore obstacle dans la communauté » ; en tout cas, le changement des dynamiques de confiance entre autorités et citoyens est un objectif à très long terme qui ne peut pas être achevé et durable à travers un seul projet de courte durée.*

*L'accès équitable des victimes de violences physiques et sexuelles aux services de prise de charge semble un résultat durable dans le temps. En effet, les CLOC apportent un accompagnement psychosocial aux victimes de violences sexuelles et disposent, dans la plupart des cas, d'un cabinet d'appui local constitué des agents psychosociaux, formés dans le cadre du projet ; ces cabinets réfèrent les victimes vers les structures médicales et font le suivi pour les cas reçus et référés médicalement, juridiquement et psychologiquement vers d'autres structures spécialisées, avec le classement et l'archivage de différents cas reçus.*

#### - CHEFS DE VILLAGE

Tous les Chefs de Village consultés assurent que les acquis du projet perdurent dans le temps. Des témoignages concrets ont été apportés dans ce sens : « moi-même comme chef de village avec les membres du CLOC avons continué les actions entamés : nous nous sommes engagés volontairement à continuer les sensibilisations issues du PAPC, les médiations des conflits communautaires, les plaidoyers et l'appui holistique aux cas des victimes de violence » ; « les sensibilisations sous forme de restitutions sont faites sur les droits humains et gouvernance » « les concertations avec la population et les membres du CLOC continuent » ; « l'observance des principes de bonne gouvernance, ainsi que les sensibilisations sur le paiement des impôts, continuent » ; « la mobilisation de recettes à travers les impôts et taxes est faite régulièrement dans mon village » ; « les médiations gratuites de conflits communautaires se poursuivent » ; « les réunions du village (barza) sont continues » ; « les rencontres sportives et interreligieuses toujours en permanence » ; « les visites sur les lieux de détentions sont toujours opérationnelles par les membres du CLOC » ; « les actions de plaidoyers sont continues et sont opérationnelles dans les sous villages » ; « les consultations ou les actions de prise en charge psychologiques sont régulièrement menées ».

#### - CHEFS DE GROUPEMENT ET DE CHEFFERIE

Concernant les assemblées du budget participatif des chefferies, la durabilité semble être mise en question. En effet, selon les acteurs consultés, la durabilité de la composante 2 est « moyenne car il faudrait plus d'accompagnement pour que certaines notions ne disparaissent, étant donné que le budget participatif est une nouvelle approche pour les deux chefferies. Un projet pareil devrait être quinquennal pour garantir une bonne durabilité ».

#### *(vii) Valeur ajoutée et visibilité du FNUD*

**Valeur ajoutée du FNUD** : ce critère vise à analyser ce que le FNUD a pu accomplir, grâce à la CDB et au projet en particulier, qui n'aurait pas pu être réalisé aussi bien par des projets alternatifs, d'autres donateurs ou d'autres parties prenantes (gouvernement, ONG, etc.). Les constats suivants sont à soulever :

- Selon les acteurs consultés, la nouveauté du projet FNUD a consisté à avoir renforcé les capacités des membres des CLOC et des autorités locales dans le domaine de la gouvernance locale, du budget participatif, de la redevabilité et du dialogue inclusif entre les gouvernants et les gouvernés. Ces aspects et ces acteurs (CLOC et Autorités Locales) avaient été très rarement appuyés par d'autres bailleurs de fonds dans le Sud Kivu (à titre d'exemple, les CLOC n'avaient jamais reçu un appui similaire auparavant ; de même, l'approche du Budget participatif dans les chefferies de Kabare et Nindja n'a pas été appliquée par aucun autre partenaire dans la même zone. À part les ETD de la ville de Bukavu, aucune autre ETD ne bénéficie pas de l'accompagnement dans le cadre du budget participatif).
- Il y a eu un accord parmi les personnes consultées sur le fait que le FNUD jouit d'une réputation qui se prêtait bien aux objectifs du projet, notamment dans le domaine de la démocratisation. Cela a renforcé la crédibilité du partenaire d'exécution vis-à-vis les autorités locales et les CLOC. Plusieurs acteurs consultés ont soulevé le fait qu'il était de plus en plus rare de trouver un soutien de donateurs bilatéraux pour les organisations de la société civile dans les pays en situations de crise, où des résultats tangibles grâce au renforcement des capacités pouvaient souvent prendre des années à se matérialiser, en allant bien au-delà de la durée des projets. Le soutien « de niche » du FNUD a donc été particulièrement apprécié.
- De plus, la grande valeur ajoutée de la CDB a été son accès géographique, son réseautage communautaire solidement établi, les collaborations de longue date avec les institutions au niveau local ainsi que leur capacité d'expertise technique, de gestion et administrative, étant, tout au long du projet, très réactive vis-à-vis le FNUD mais aussi les acteurs locaux et les bénéficiaires. Tous ces acquis ont permis au projet financé par le FNUD d'avoir un accès à des acteurs et dans un degré de profondeur autrement impossible.

**Visibilité du FNUD** : même si cette évaluation a été faite sans visite de terrain (et par conséquent les éléments de visibilité n'ont pas été constatés de manière directe), tous les acteurs consultés (CLOC, Chefs de Village, Chefs de Groupement, Chefs de Chefferie, citoyens bénéficiaires des activités) ont confirmé que le soutien du FNUD au projet CDB apparaît dans *tous les documents imprimés et distribués pendant le projet* et que



la visibilité du FNUD a été très clairement respectée dans *tous les événements* liés au projet et organisés par la CDB dans le cadre du projet. À titre d'exemple, les modules et les brevets de formation, les livrets sur les principes de la bonne gouvernance, le guide à l'usage des chefferies sur la fixation des nomenclatures de taxes et impôt ainsi que les affiches imprimées sur les taxes légales soulèvent le soutien de FNUD conformément à ses règles de visibilité.

## V. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Conclusion	Recommandation
Le <b>design du projet</b> (document du projet) à la hauteur des standards internationaux. Ceci dit, plusieurs indicateurs proposés sont difficilement mesurables et trop ambitieux.	Des efforts devraient être assurés afin de définir des indicateurs plus concrets et facilement mesurables (même s'ils sont moins ambitieux).
La <b>cohérence</b> de la troisième composante vis-à-vis les composantes 1 et 2 reste à prouver.	Une attention particulière devrait être portée afin d'assurer la cohérence et complémentarité des différentes composantes du projet.
L'éventail d' <b>acteurs institutionnels et sociaux</b> semble trop ambitieux pour le budget et durée du projet. À titre d'exemple, les 11 CLOC ont eu des résultats différents entre eux, ce qui semble être le résultat d'avoir essayé de cibler trop de CLOC dans le même projet.	Une stratégie plus modeste en termes de nombre d'acteurs cibles et bénéficiaires aurait impliqué un taux de réussite plus élevé.
Le <b>nombre et diversité d'objectifs</b> du projet semblent trop ambitieux pour le budget et durée du projet.	Une approche plus modeste dans les objectifs du projet aurait aussi été plus appropriée afin d'obtenir des résultats plus consistants.
La <b>durabilité du projet</b> dans le long terme reste, dans la plupart des actions, assurées (même si une stratégie globale de durabilité est absente). Ceci dit, pour la composante « locaux communautaires », il n'est pas clair si le projet devait assurer la construction. De ce fait, certains CLOC ont manifesté que le FNUD a assuré ladite construction, tandis que dans d'autres CLOC ceci n'est pas le cas.	La CDB aurait pu éclaircir d'avantage, vis-à-vis les institutions bénéficiaires du projet (notamment les CLOC), si le projet allait prendre en charge la construction des locaux communautaires. En outre, de manière générale, un plan spécifique de durabilité est important.
Une <b>stratégie de sortie</b> (ou de continuité) est absente. De ce fait, la CDB semble attentive à recevoir d'autres projets afin d'assurer la continuité des actions entamées. Ceci est d'importance capitale surtout dans des projets visant l'amélioration des processus de gouvernance et démocratiques.	Une stratégie de sortie/continuité dans le temps du processus d'amélioration de la gouvernance et démocratie est nécessaire.

## VI. LESSONS APPRISES

- **La méthodologie de cette évaluation (à distance, à travers la récolte, par une équipe d'enquêteurs fournie par l'organisme bénéficiaire, des enquêtes d'évaluation),** face à la pandémie de la COVID-19 a été très bénéfique quant à l'implication de l'organisme bénéficiaire dans la récolte d'information et à l'appropriation du processus d'évaluation. L'accès que cette méthode a fourni à des zones géographiques et aux acteurs clés (en termes du nombre d'acteurs et de leur diversité, en allant des plus hautes instances institutionnelles jusqu'aux citoyens bénéficiaires indirecte du projet) n'aurait jamais été possible avec une mission de terrain de courte durée du consultant. *Le choix de cette méthodologie pour d'autres évaluations s'avère une excellente approche, dans des situations dans lesquelles la santé ou la situation de sécurité empêchent un accès direct et personnel par l'évaluateur.*

- **Le choix de partenaires, avec un apport « niche » dans des contextes complexes et avec grande capacité d'accès semble clé pour toute autre initiative appuyée par le FNUD.** Ceci a été le cas avec la CDB, dont la capacité de travailler dans des zones de difficile accès, l'expertise technique, administrative et financière, avec l'énorme capacité de réseautage institutionnel a sans doute élargi la portée du projet.



- **Les deux études menées avant et après le projet par l'organisme bénéficiaire** ont été clés afin de définir une ligne de base et de mesurer les acquis du projet. De ce fait, l'organisme bénéficiaire était, même avant l'évaluation du FNUD, en mesure d'analyser le progrès du projet et ses résultats en termes quantitatives. *Ce genre d'études quantitatives sembleraient clés pour tout projet financé par le FNUD.*
- **La mise en place d'une stratégie de concertation institutionnelle entre le projet et les acteurs institutionnels, sociaux et internationaux** s'est relevée comme étant l'une des clés pour l'optimisation de ressources et pour éviter les doublons et renforcer la coordination. *Le FNUD devrait continuer à exiger ce genre de stratégies dans toutes ses projets.*
- **Le travail sur des institutions existantes (CLOC, Autorités Locales) et sur ses propres plans de développement,** sans créer des nouvelles instances, groupes ni stratégies propres au projet, a aussi été clé pour assurer la réussite du projet. *Le FNUD devrait continuer à exiger cet aspect dans toutes ses projets.*

- **La stratégie d'adaptation à la pandémie de la COVID-19 a été aussi clé.** À ce propos, *une stratégie visant des méthodes d'adaptation aux circonstances changeantes (d'ordre naturelle, pandémique et/ou géopolitique), en allant au-delà des risques proposés dans le document de projet, et en définissant les actions et mesures à prendre en cas de matérialisation de ces changements éventuels devrait aussi continuer à être considérée de manière systématique dans tous les projets du FNUD.*

## ANNEXES

### Annexe 1: questions d'évaluation

Critère DAC	Question d'évaluation	Sous-questions	
Cohérence	La compatibilité de l'intervention avec d'autres interventions dans le pays, le secteur et les institutions (en prenant compte de la mesure dans laquelle d'autres interventions (en particulier les politiques) soutiennent ou nuisent à l'intervention, et vice versa	Cohérence Interne	- Dans quelle mesure existe-t-il des synergies et des interconnexions entre le projet et d'autres initiatives menées par CDB ?
		Cohérence externe	- Dans quelle mesure y a-t-il cohérence avec les initiatives d'autres acteurs dans le même contexte et sur le même sujet ? - Dans quelle mesure le projet ajoute-t-il de la valeur tout en évitant la duplication des efforts ?
Pertinence	Dans quelle mesure le projet, tel qu'il a été conçu et mis en œuvre, était-il <b>adapté au contexte de la province du Sud-Kivu et aux besoins des bénéficiaires</b> , aux niveaux local et national ?	Adéquation	- L'objectif et résultats attendus, sont-ils alignés avec les besoins du contexte de la province du Sud-Kivu? - Une autre stratégie de projet aurait-elle dû être préférée à celle mise en œuvre par CDB pour mieux refléter ces besoins, priorités et contexte ? Pourquoi?
		Alignement	- Le projet était-il clairement aligné sur le mandat des principales parties prenantes et conforme à leur cadre stratégique, y compris les politiques et priorités spécifiques au genre?
		Design	- Les stratégies, les méthodologies, les activités et les produits du projet étaient-ils correctement liés et les résultats fournissaient-ils la meilleure approche pour atteindre les résultats et les objectifs du projet ? - Les activités du projet étaient-elles adéquates pour progresser vers les objectifs du projet ? - Les risques ont-ils été identifiés de manière appropriée par le projet ? Dans quelle mesure les stratégies élaborées sont-elles/étaient-elles appropriées pour faire face aux risques identifiés (compris avec une stratégie de mitigation des risques) ? Le projet était-il trop prudent ? (question proposée par le FNUD)

<b>Efficacité</b>	Dans quelle mesure le projet, tel qu'il a été mis en œuvre, a-t-il permis <b>d'atteindre les objectifs et les buts</b> ?	Réalisation des objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dans quelle mesure les objectifs du projet ont-ils été atteints? Comment cela a-t-il été mesuré ?</li> <li>- Dans quelle mesure le projet a-t-il été mis en œuvre comme prévu par le document de projet ? Si non, pourquoi pas ?</li> <li>- Qu'est-ce que le projet a réalisé ? Lorsqu'il n'a pas atteint les résultats identifiés dans le document de projet, pourquoi ?</li> <li>- Quels étaient les défis majeurs dans la mise en œuvre du Budget Participatif par les autorités (proposée par CDB)</li> <li>- Quelles principales leçons les AL et bénéficiaires ont tiré dans la mise en œuvre du projet ? (proposée par CDB)</li> </ul>
		Gouvernance, gestion et rôle de CDB	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comment les AL et les bénéficiaires ont appréciés l'accompagnement de Caritas dans la mise en œuvre du BP? (proposée par CDB)</li> <li>- Quelle a été la valeur ajoutée de CDB dans la gestion des ETD à travers la mise en œuvre de BP? (proposée par CDB)</li> <li>- La rotation du personnel de gestion du projet a-t-elle eu un impact sur l'efficacité de la mise en œuvre du projet? (proposé par le FNUD)</li> </ul>
		Partenariats et alliances (coordination externe)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dans quelle mesure le projet avait-il une stratégie de partenariat inclusive et sensible au genre ?</li> <li>- Dans quelle mesure le projet a-t-il favorisé la participation, l'appropriation, l'alignement et la responsabilité mutuelle entre toutes les parties prenantes concernées ?</li> </ul>
<b>Efficience</b>	Dans quelle mesure y avait-il une <b>relation raisonnable entre les ressources dépensées et les impacts</b> du projet ?	Rapport qualité-prix	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Y a-t-il eu une relation raisonnable entre les intrants et les extrants du projet ?</li> <li>- Les dispositions institutionnelles ont-elles favorisé l'efficience de l'usage de ressources et la responsabilité ?</li> <li>- Le budget a-t-il été conçu, puis mis en œuvre, de manière à permettre au projet d'atteindre ses objectifs ?</li> </ul>

<b>Impacte</b>	Dans quelle mesure le projet a-t-il mis en place des <b>processus et des procédures soutenant le rôle de la société civile</b> afin de réduire les violations de droits civils et politiques et favoriser le respect de l'état de droit, de la démocratie et de la paix sociale en RDC ?	Résultat 1 (renforcement des structures communautaires)	- Le niveau de connaissance et de compétence des structures de protection communautaire et des populations locales pour réduire les violations/abus des droits civils, politiques et les conflits communautaires dans la zone d'intervention, a-t-il augmenté ? (proposé par le FNUD)
		Résultat 2 (gouvernance et confiance entre autorités locales et citoyens)	- Y a-t-il eu une amélioration de la gouvernance locale et de la confiance entre les autorités locales et les citoyens, à travers le dialogue, la participation des citoyens à la gestion des affaires publiques et la promotion de la transparence et de la responsabilité des autorités locales envers les citoyens ? (proposé par le FNUD)
		Résultat 3 (services au profit des victimes de violences)	- La capacité des CLOC et des populations a-t-elle été améliorée dans la mise en place de mécanismes communautaires efficaces favorisant un accès équitable des victimes de violences physiques et sexuelles à des services de soins appropriés dans les communautés ? (proposé par le FNUD)
		Aspects transversaux	- Les bénéficiaires ciblés ont-ils connu des impacts tangibles ? Qui étaient positifs ; lesquels étaient négatifs ? - Le projet est-il susceptible d'avoir un effet catalytique ? Comment? Pourquoi? Exemples? - Comment le projet a-t-il bénéficié aux hommes, femmes filles et garçons ? (proposé par CDB)
<b>Durabilité</b>	Dans quelle mesure le projet, tel qu'il a été conçu et mis en œuvre, a-t-il créé ce qui est susceptible d'être un élan continu vers la réduction des violations de droits civils et politiques et la promotion du respect de l'état de droit, de la démocratie et de la paix sociale en RDC ?	Processus	- Quelles mesures l'ONG a-t-elle mis en place pour assurer la durabilité des résultats obtenus ? (proposé par le FNUD) - Comment les AL et les CLOC se sont-ils assurés de la durabilité du projet (proposé par CDB)
		Résultats	- Les parties impliquées sont-elles disposées et capables de poursuivre seules les activités du projet ?

<b>Valeur ajoutée et visibilité du FNUD</b>	Dans quelle mesure <b>le FNUD a-t-il pu tirer parti de sa position unique et de son avantage comparatif</b> pour obtenir des résultats qui n'auraient pas pu être atteints si le soutien d'autres donateurs avait été apporté ?	Valeur ajoutée du FNUD	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qu'est-ce que le FNUD a pu accomplir, à travers le projet, qui n'aurait pas pu être réalisé aussi bien par des projets alternatifs, d'autres donateurs ou d'autres parties prenantes (gouvernement, ONG, etc.).</li> <li>- Les modalités de conception et de mise en œuvre du projet ont-elles exploité l'avantage comparatif du FNUD sous la forme d'un mandat explicite de se concentrer sur les questions de démocratisation ?</li> </ul>
		Visibilité	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe-t-il des preuves montrant que le soutien du FNUD au projet Caritas Développement Bukavu apparaît dans tous les documents imprimés distribués pendant le projet ? (proposé par le FNUD)</li> <li>- La visibilité du FNUD apparaît également dans tous les événements organisés par Caritas Développement Bukavu et qui sont liés au projet ? (proposé par le FNUD)</li> </ul>

## Annexe 2: Personnes et institutions consultées

a. Personne responsable du suivi de la mission d'évaluation

Jaime Palacios	Chargé du projet	FNUD
----------------	------------------	------

b. Liste de personnes impliquées, au sein de l'agence de mise en place (CDB) dans l'évaluation à travers le remplissage d'un questionnaire (issu de plusieurs séances de discussion interne)

Abbé Louis Pasteur RUDAHIGWA CIZA	Directeur
Valéry KALUMUNA	Administrateur Général et chargé de contrôle de qualité de programmes
Mathilde MIHIGO	ancienne chargée de projets
Aimé MUSHAGALUSA NYOJI	Chargé de projet à la Caritas
Matthieu Ngaboyeka	Chef d'antenne

c. Liste d'entités impliquées dans l'évaluation à travers le remplissage du questionnaire

Liste des CLOCs bénéficiaires(15 membres par CLOC, 1 séance de discussion par CLOC):
- CLOC (comité local d'organisation communautaire) de Lugendo centre
- CLOC Cishugi
- CLOC Kashimbi
- CLOC Irambira Nord
- CLOC Irambira Sud
- CLOC Bulungu
- CLOC Kabonde
- CLOC Kaboneke
- CLOC Mulamba
- CLOC Ihembe
- CLOC Irega
Liste des Autorités intégrées dans l'évaluation
- Le chef de chefferie de Kabare
- Le chef de chefferie de Nindja
- Le chef de groupement de Lugendo
- Le chef de groupement d'Ishungu
- 11 chefs de villages bénéficiaires du projet
- L'ancien Ministre provincial du Plan et Budget du Sud-Kivu
- La Division de la décentralisation
- PROFIT CONGO
2 groupes de citoyens (séance de brainstorming)
- Ishungu
- Lugendo

### Annexe 3: Acronymes

CDB	Caritas Développement Bukavu
CLOC	Comité Local d'Organisation Communautaire
CLPD	Comité Local de Paix et Développement
COREF	Comité pour la Réforme des Finances Publiques
DAC	Comité d'Assistance Communautaire
EIU	Economist Intelligence Unit
ETD	Entité Territoriale Décentralisée
FNUD	Fonds de Nations Unies pour la Démocratie
OCDE	Organisation pour la Coopération et le Développement Économique
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PAPC	Plan d'Action Communautaire
RDC	République Démocratique du Congo